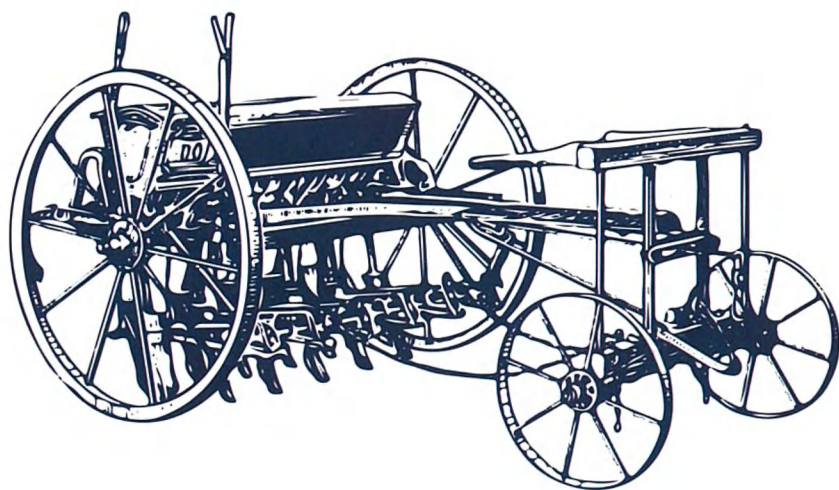


Тетяна Водотика

ІСТОРІЇ УСПІХУ:
ВИДАТНІ УКРАЇНСЬКІ
БІЗНЕСМЕНИ ХІХ СТ.

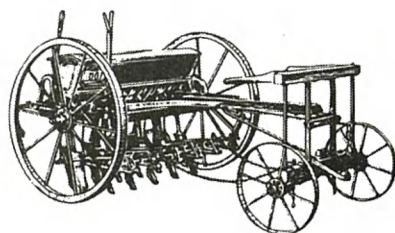


Справжня історія

 FOLIO

Тетяна Водотика

**ІСТОРІЇ УСПІХУ
ВИДАТНІ УКРАЇНСЬКІ
БІЗНЕСМЕНИ ХІХ СТ.**



Справжня історія

Харків
«ФОЛІО»
2020

УДК 658+94(477)

B62

Серія «Справжня історія»
заснована 2018 року

Художник-оформлювач
Ганна Проніна

Водотика Т.

B62 Історії успіху: видатні українські бізнесмени XIX ст. / Тетяна Водотика; худож.-оформлювач Ганна Проніна. — Харків: Фоліо, 2020. — 235 с.: іл. — (Справжня історія).

ISBN 978-966-03-8514-6

(Справжня історія).

ISBN 978-966-03-8934-2

Ця книжка про історії людей, вдача та праця яких надихають і сьогодні. Маючи різні освіту й походження, багато хто з них пішов наперекір долі. Вони були з різних куточків України: Харкова, Херсона, Києва, Одеси, Катеринослава, Єлисаветграда — заробити можна було всюди, а на історіях побудови бізнес-імперій можна навчатися у підприємців XIX ст. і сьогодні.

Підприємці нової генерації, що самі себе зробили, змінюючи світ довкола себе, творили не лише промислові підприємства чи потужні фінансові імперії, а й традиції меценатства та доброчинності, нехай і політично вмотивовані.

Особисті історії покажуть ці масштабні процеси зсередини, допоможуть зрозуміти реальних людей, які помилялися, були слабкими, обирали негідних партнерів, неправильно оцінювали власні можливості й перспективи. Так, деякі з них побачили крах своїх дітищ. Не всі історії мають щасливий кінець, але всі вони про віру, успіх, натхнення та спадок.

Спадок бізнесменів XIX ст. ми бачимо й сьогодні: старі корпуси фабрик і заводів у Харкові, Києві, Дніпрі. Це їхні музейні колекції й будівлі громадських споруд, які вони профінансували. Врешті, успіх цих підприємців став успіхом і надбанням України в історичній ретроспективі. Саме тому їх іменами названо вулиці в різних куточках нашої держави — це повернення після незаслуженого забуття в радянську добу.

Книжка по-новому покаже читачам історію України XIX ст., допоможе уявити її через розповіді про перипетії на шляху до створення успішних підприємств і визнання.

УДК 658+94(477)

ISBN 978-966-03-8514-6

(Справжня історія)

ISBN 978-966-03-8934-2

© Т. Водотика, 2020

© Ганна Проніна, художнє оформлення,
2020

© Видавництво «Фоліо», марка серії,
2018

ЗМІСТ

Інтро.....	5
Контексти та моделі підприємництва у другій половині XIX — на початку XX століття.....	7
РОДИННА ФІРМА	38
Цукрові піонери: Яхненки й Самиренко	39
Наступне цукрове покоління: Терещенки	50
Родина Бродських: солодкий бізнес — гірке забуття	66
Власний шлях у нафтовому бізнесі. Хаїм Каган.....	81
ІМПОРТОВАНІ/НАТУРАЛІЗОВАНІ ТАЛАНТИ.....	90
Грецький десант. Теодорос і Перикл Родоканакіс.....	91
Грецький десант — 2. Родина Раллі.	103
Рід Фальц-Фейнів: землевласники, лобісти, засновники Асканії-Нова, «королі вівчарства»	112
Родина Вадонів. Французи в місті солодких снів.....	129
Брати-засновники Роберт і Томас Ельворті	139
ОДИНИЧНИЙ УСПІХ.....	153
Полякови: один залізничний король і два банкіри	154

Медіатор, промотор і любитель технічних цікавинок	
Марголін Давид Семенович	165
Ілюстратор спогадів. Стефан Кульженко	174
З кадетів у підприємці. Микола фон Дітмар	186
ЛОЖКА ДЬОГТЮ	201
Автор «придніпровського чуда». Олександр Поль.....	202
Олексій Алчевський. Купець, банкір, промисловець, самогубець.....	217
Від автора	232

ІНТРО

Друга половина XIX — початок XX ст. — дуже цікавий час. Це був час змін і можливостей для одних, подекуди ціною страждань і втрат інших. Це сьогодні на часі згадувати підприємців, а якихось 30 років тому героїв цієї книжки інакше як пригноблювачами й експлуаторами робітничого класу, який жив і мріяв про революцію та диктатуру пролетаріату, не називали.

Утім, не все так однозначно. Підприємництво — теж праця, і до того ж важка, психологічно виснажлива, ризикована й витратна. І за цю роботу геть не обов'язково наприкінці місяця прийде зарплата — це робота з набагато більшою мірою відповідальності не лише за себе, а й за своїх працівників, із набагато більшою інтелектуальною складовою праці взагалі. Ці люди, інтелектом і працею яких багато в чому створено промисловий потенціал України, довгий час були незаслужено забуті. Тепер же вони повертаються із забуття. Те, як швидко це станеться, звісно, залежить від локальних громад, але поштовх було надано декомунізаційними процесами. Щоправда, нам все ще невідомо, щоб вулицю перейменували з імені робітника й революціонера, який боровся з пригноблювачами-буржуями, на ім'я підприємця, який давав цьому робітнику роботу й зарплату.

Під цією палітуркою — кілька історій успіху з різних регіонів України — Харків (Микола фон Дітмар, Олексій Алчевський), Херсон (родина Вадонів), Київ, Одеса, Катеринослав. Українські землі були простором можливостей, а історіями побудови успішного бізнесу й навіть бізнес-імперій можна і слід пишатися не менше, ніж бойовим шляхом Українських січових стрільців. Понад те — у підприємців XIX ст. можна навчатися як хорошого, так і того, як не слід чинити.

Це були люди нового часу й нової генерації (справді нової, а не перелицьованої, бо нове — це спосіб життя), які самі себе зробили, одночасно змінювали світ довкола себе, творячи не лише промислові підприємства чи потужні фінансові установи, а й традиції меценатства та добродійності (Терещенки, Микола фон Дітмар, брати Ельворті). Персональні історії покажуть ці масштабні процеси зсередини, допоможуть зрозуміти реальних людей, які творили історію, до того ж не були державними діячами, політиками, акторами чи розвідниками.

У цій книжці історії успіху вписано в історичне тло — і саме тому починаємо з розлогого опису контексту епохи та моделей розвитку бізнесу в ті часи. Далі будуть власне історії успіху. Нам було непросто їх згрупувати, а зробити це насправду хотілося б. Тому будуть розділи про тих, хто створив родинну фірму (Терещенки, Бродські), й про підприємців-одинаків (Микола фон Дітмар). На противагу засновникам родинних фірм будуть історії тих, чий успіх не продовжили нащадки, які могли обрати інший шлях. Буде також про вихідців з інших країн, які шукали та знайшли долю на території України (Ельворті, Вадони, Раллі). Буде розповідь про тих, хто втратив свою справу чи розорився наприкінці життя (Алчевський). Адже це теж історія успіху, щоправда, без голлівудського гепі енду. Насамкінець ми дамо оцінку внеску підприємців у розвиток українських земель і намагатимемося відповісти на запитання: чи заслуговують вони на повернення пам'яті про себе? На наш погляд — однозначно так. Спробуємо переконати в цьому Вас, шановний читачу.

КОНТЕКСТИ ТА МОДЕЛІ ПІДПРИЄМНИЦТВА У ДРУГІЙ ПОЛОВИНІ ХІХ — НА ПОЧАТКУ ХХ СТОЛІТТЯ

Почати розповідь про історії успіху підприємців у ХІХ ст. варто, мабуть, із пояснення — що таке підприємництво взагалі та яким воно могло бути в ХІХ ст. зокрема. Які чинники впливали на формування й розвиток підприємців як соціального прошарку? Звідки взялися ці історії успіху, та завдяки чому вони стали реальними?

Контекст: такі різні зміни

Російська імперія в кінці 1850-х років опинилась у вельми неприємній ситуації вибору. Найбільша у Європі армія, на якій базувалась імперська могутність, програла Кримську війну 1853–1856 рр. — через технічну відсталість, кричущу неефективність керування, відсутність модерних комунікацій (на той час це були залізниця й телеграф). Тож стало очевидним — якщо імперія хоче вижити, вона мусить змінитися, модернізуватися й наново інкорпоруватись у модерний світовий економічний, соціальний і політичний порядок.

Світ стрімко змінювався. Швидкості руху товарів, людей, ідей, цінностей та інформації карколомно зростали, ринки й спеціалізації зазнавали змін. Індустріальна економічна машина потребувала простору, рейок, мастила, робочих рук і споживачів. Чи розуміла ці потреби влада? Однозначно так.

Одним з інструментів досягнення поставлених цілей були засновницькі й інституційні інструменти. Уряд віддав у приватні руки багато ключових вузлів в економіці — будівництво залізниць, наприклад. Спочатку все було чудово, а згодом з'ясувалося — то тарифи завищені, то розклад не має нічого спільного з реальністю. Врешті залізниці довелося викуповувати у приватних власників. Так само на підприємців поклали завдання — створити модернову промисловість. Уряд підтримував підприємців як міг, гарантуючи і ринок збуту, і преміювання за вироблену продукцію, і навіть пільгове кредитування. Про це буде трохи нижче.

Російська держава значною мірою замінила собою ринок праці та збуту, брак капіталів, тим самим суттєво посприявши індустріалізації. Ця політика була суперечливою, адже держава сприяла збагаченню окремих підприємців і водночас не допускала зростання впливовості підприємців як соціальної групи.

Незважаючи на те, що курс уряду було спрямовано на активне просування індустріалізації, відповідний Департамент промисловості,

торгівлі та науки почав працювати тільки 1900 року. А міністерство торгівлі та промисловості було утворено лише 1905 року.¹ До цього часу відповідні функції виконували підрозділи міністерства фінансів і внутрішніх справ (наприклад, нагляд за ремісничими та купецькими управами). Проте питання, чи держава чула підприємницький прошарок, є відкритим. Держава значною мірою сприяла його створенню, але чи готова вона була прийняти результати цієї своєї праці? Зовсім не новою є теза, що імперія обмінювала політичну лояльність підприємництва на можливість отримувати прибутки й намагалася спрямовувати енергію нового прошарку на соціальні, культурні, освітні, благодійні, а не політичні проекти.

Безперечно, абсолютизувати роль держави — це помилково, хоча й применшувати теж. Державні інвестиції обмежувалися наявними ресурсами, але навіть ці «точкові» дії економіка відчувала. З іншого боку, саме невиробничі державні витрати виявилися зависокими — 8,2% внутрішнього валового продукту витрачалось на оборону й керування.

Утім, державні зусилля мали ефект — економіка зростала й переживала якісні зміни. Російська економіка напередодні Першої світової війни була четвертою у світі за рівнем промислового розвитку в абсолютних показниках. За 52 роки кінця XIX — початку XX ст. (1861–1913) національний дохід виріс у 3,84 раза, а на особу — у 1,63 раза. Відповідно, темпи економічного зростання стали вищими за середньоєвропейські. Від початку 1880-х рр. до 1913 року частка Російської імперії неухильно зростала у світовому промисловому виробництві (з 3,4 до 5,3%). Проте кількісне й особливо якісне відставання від європейських лідерів було очевидним.²

У 1913 році Російська імперія мала прибуток на душу населення на 50% менший ніж у Німеччині та Франції, на 80% — ніж в Англії та на 85% — ніж в Америці. За цим показником Росія суттєво відставала від Італії, Іспанії, Австро-Угорщини, тобто середньо розвинутих країн. Надзвичайно низьким був рівень національного споживання — 84% чистого національного прибутку. Високим був і рівень внутрішнього

¹ Крупенко Оксана Василівна. Промислове підприємництво у Полтавській та Чернігівській губерніях у другій половині XIX — на початку XX ст. [Текст] : автореф. дис. ... канд. іст. наук : 07.00.01 / Крупенко Оксана Василівна ; Черніг. нац. пед. ун-т ім. Т. Г. Шевченка. — Чернігів : 2014. — 20 с.

² Грегори П. Поиск истины в исторических данных / Пол Грегори // Экономическая история. Ежегодник. — Москва : РОССПЭН, 1999. — С. 471–492; Грегори П. Экономический рост Российской империи (конец XIX — начало XX в.): Новые подсчеты и оценки / Пол Грегори [Пер. с англ.]. — Москва : РОССПЭН, 2003. — С. 25–49.

накопичення та внутрішніх капіталовкладень.³ Усі ці чинники зумовили вузькість внутрішнього ринку й низьку купівельну спроможність більшої частини населення. Тож бідність (відносна, адже рівень життя загалом підвищувався) об'єктивно звужувала потенціал підприємництва. Економіка Російської імперії зробила суттєвий крок уперед у кількісному та якісному вимірах. Недооцінювати цього не варто, однак не слід і перебільшувати зростання, адже починала імперія майже з нуля.

Інвестиції

Державні інвестиції (прямі та непрямі) не могли апріорі повною мірою забезпечити потреби економіки, що зростає, в капіталі, хоч і були достатньо значущими в деяких її сегментах.

Так, у 1860–1870-х рр. об'єктами урядової уваги були транспортне машинобудування, рейкове виробництво та військові заводи. Підприємцям надавалися державні позички, замовлення за підвищеними цінами, премії за виробництво продукції, що забезпечувало надприбутки. Державні замовлення на продукцію провідних галузей важкої індустрії наприкінці XIX ст. досягли 45–50% обсягу виробництва⁴. Кредити Державного банку перетворювалися на постійне й безкінечне фінансування обраних галузей промисловості. За 1869–1882 рр. було видано 77,3 млн рублів неуставних кредитів, зокрема металургам і машинобудівникам — 5,8 млн рублів, цукрозаводчикам — 9 млн рублів⁵. Урядовий фаворитизм вів до зміщення природних економічних циклів, викривлення структури економіки та внутрішньої структури власне підприємницького прошарку.

У такий спосіб держава підтримувала великих українських цукровиробників, захищаючи їх інтереси й стимулюючи попит. Практика поверненого акцизу для цукрозаводчиків давала можливість отримувати надприбутки (таким чином, зокрема, гарантувалася лояльність цукрозаводчиків) й освоювати нові ринки (азійські в основному, і ця географія була вже у площині міжнародно-політичних інтересів влади). Запроваджений 1871 року як тимчасовий захід повернений акциз збільшився у 2,5 раза за кілька років. Цей чинник, помножений на податкові пільги для щойно відкритих заводів, призвів врешті до кризи перевиробництва в середині 1880-х рр. Держава знову прийшла на допомогу

³ Грегори П. Экономический рост Российской империи (конец XIX — начало XX в.): Новые подсчеты и оценки / Пол Грегори [Пер. с англ.]. — Москва: РОССПЭН, 2003. — С. 21–23.

⁴ Лазанська Т. І. Історія підприємництва в Україні (на матеріалах торгово-промислової статистики XIX ст.). — Київ: Інститут історії України НАН України, 1999. — С. 56–62.

⁵ Гиндин И. Ф. Политика царского правительства в отношении промышленных монополий // Об особенностях империализма в России. — Москва: Изд-во АН СССР, 1963. — С. 86–123.

цукровиробникам: з 1 липня 1886-го було запроваджено спеціальну вивізну премію в 1 руб за кожний пуд на 8 млн пудів (131,1 тис. тонн) цукру, що вивозили на азійські ринки — на ті часи це були значні обсяги й суми. Одночасно під заставу цукру було дозволено видавати кредити. Практика надання вивізних премій тривала аж до 1891 року. Протягом 1886–1891 рр. цукровари отримали понад 6 млн рублів надприбутку⁶. Важливе значення мали регуляторні заходи уряду, зокрема, закон від 20 листопада 1895 року, спрямований на унормування виробництва цукру. Це стабілізувало ціни на цей продукт на внутрішньому ринку й зберегло конкурентоспроможність вітчизняного цукроваріння⁷.

Хрестоматійним прикладом може бути також будівництво залізниць. Російська імперія, маючи на меті в найкоротші строки спорудити максимально розгалужену мережу залізниць, віддала справу в приватні руки. Це стимулювало низку причетних до залізничної галузей промисловості. Так, тільки за 1866–1880 рр. було видано 53 концесії на приватні залізничні. До того ж 1880-го частка капіталовкладень держави становила 1,4 млрд рублів (загальна вартість 1,8 млрд), або 80%. Сума боргів товариств залізниць казні досягла 1,1 млрд рублів. Наприкінці XIX — на початку XX ст. уряд пішов шляхом надання пільг і гарантування виплат за держзамовленнями⁸.

Однак так само хрестоматійним фактом (а також і темою для тривалих дискусій) є питома вага та роль іноземного капіталу в російській індустріалізації та банківській сфері. Ось як описував ситуацію влітку 1868 року Е. Клейманн, емісар французького банку Ліонський кредит: «Конкуренція дуже жорстка як при отриманні концесій [залізничних — авт.], так і при здійсненні емісій та наданні авансів. За здобич сперечаються Англія, Німеччина, Голландія, Франція. Зважаючи на всю цю конкуренцію, уряд починає проявляти непоступливість...» Інвесторів цікавили «великі справи» — гірничодобувні та машинобудівні підприємства, операції з розміщення державних цінних паперів, гарантовані державою залізничні займи.⁹

⁶ Лазанська Т. І. Історія підприємництва в Україні (на матеріалах торгово-промислової статистики XIX ст.) / Тамара Іванівна Лазанська — Київ : Інститут історії України НАН України, 1999. — С. 155.

⁷ Економічна історія України: Історико-економічне дослідження: в 2 т. / [ред. рада: В. М. Литвин (голова), Г. В. Боряк, В. М. Гець та ін.; відп. ред. В. А. Смолій; авт. кол.: Т. А. Балабушевич, В. Д. Баран, В. К. Баран та ін.]. НАН України. Інститут історії України. — Київ : Ніка-Центр, 2011. — Т. 1. — С. 569.

⁸ Палтусова И. Н. Частные железные дороги в годы предвоенного промышленного подъема (1909–1913): Автореф. дисс... к. и. н.: 07.00.02. История СССР / И. Н. Палтусова. — Москва : 1986. — С. 13–16.

⁹ Бовыкин В. Французские банки в России. Конец XIX — начало XX в. — Москва : РОССПЭН [Политическая энциклопедия], 1999. — С. 27, 33–35.

Промисловість південно-східного індустріального регіону імперії зростала тому, що її розвивав західний капітал — грошовий, інтелектуальний, менеджерський, технологічний. Російські цінні папери, з'явившись на іноземних ринках ще в дореформений час, стали помітним явищем і навіть модною формою інвестицій тільки наприкінці XIX ст.¹⁰ Друга половина 1890-х рр. — це вже справжній інвестиційний бум, який врешті змінив географічну та галузеву структури імперської економіки. Індустріальний стрибок останнього десятиліття XIX ст. розширив спектр можливих інвестицій для гравців насамперед із Франції, але не тільки. Проєкти в нових промислових регіонах (передусім на Донбасі) цікавили також британців, німців, бельгійців. Тільки за останнє десятиліття XIX ст. обсяг іноземних інвестицій зріс від 215 до 911 млн рублів, тобто більш ніж учетверо. Близько 96% усіх іноземних капіталів, що осідали в українських губерніях, припадало на Францію, Англію, Німеччину та Бельгію, до того ж кожна з цих країн мала свої галузеві пріоритети.

До кінця імперського періоду Росія досягла одного з найвищих рівнів накопичення капіталу, що утворився в результаті поєднання високого рівня чистих національних заощаджень і великого притоку іноземного капіталу¹¹.

Доступність же інвестицій на внутрішньому ринку (кредити) була не надто високою. Наприклад, керівництво Ковельського відділення державного банку 1912 року вирішило надати кредит усього двом позичальникам — промислового підприємцю (власник двох склозаводів) і поміщику відповідно в розмірі 3 і 10 тис. рублів. Очевидно, що поміщик коштів потребував не для занять бізнесом, однак найбільший кредит отримав саме він.¹²

Тож почати власну справу, не маючи за душею ні копійки, було не так і просто. І дуже багато залежало від місця проживання, соціального походження, галузі. Натомість значні обсяги державних фінансових вливань й іноземних інвестицій створювали можливості для розвитку модерних капіталомістких галузей, які давали путівку в життя таким «акулам», як Самуїл Поляков чи родина Терещенків.

¹⁰ Иностранное предпринимательство и заграничные инвестиции в России: Очерки. — Москва: РОССПЭН, 1997. — 328 с., С. 3–17.

¹¹ Голобуцький П. В. Іноземний капітал в Україні в 18 — на початку 20 століть // Енциклопедія історії України. — Т. 3 : Е–Й / редкол.: В. А. Смолій (голова) та ін. ; НАН України. Інститут історії України. — Київ ;, 2005. — 672 с. : іл. URL: http://www.history.org.ua/?termin=Inozemny_kapital_v_Ukr_18_20_st.

¹² Прищеп О. Міста Волині у другій половині XIX — на початку XX ст. — Рівне: ПП ДМ, 2010. — С.131–132, 137.

Інфраструктура. Порти й залізниці

Інфраструктурна політика імперського уряду визначалася насамперед військово-політичними міркуваннями, та лише зрідка — економічними. Це створювало штучні перешкоди для руху товарів, поступу економіки та підприємництва. Однак загалом саме порти забезпечували багато в чому економічне зростання й збільшення експортного потенціалу імперії.

Показовим є приклад Миколаєва. Його стартові можливості були гіршими, ніж у решти портових міст тому, що це був закритий центр військового кораблебудування. За умовами Паризького миру Росії було заборонено утримувати на Чорному морі військовий флот, тому постала загроза занепаду Миколаєва. Однак із 1862 року почав діяти торговий порт, відкритий для іноземних суден. Було поглиблено фарватер, крім традиційного хліба почали експортували криворізьку залізну та нікопольську марганцеву руди. Розширенню портових операцій сприяла зручна система складів і причалів, мережа хлібних складів і комор, елеватор. Узимку навігацію забезпечували криголами. Для потреб каботажного флоту й експортної торгівлі у 1891–1893 рр. збудували каботажну гавань із молем, яка коштувала державі близько 1,1 млн рублів. У гавані на зимовій стоянці одночасно перебували до 200 каботажних суден. Завдяки цьому Миколаїв став третім за обсягом вантажних потоків після Одеси й Новоросійська портом Росії¹³.

Після будівництва глибоководного порту в Маріуполі донецьке «чорне золото» з 1889-го у щораз більшій кількості завантажували на судна саме тут, а власне Маріуполь почали називати (й досі називають) морськими воротами Донбасу.

Порт відіграв визначну роль в історії Бердянська: 1836 року місто (тоді ще Ново-Ногайськ) заради експерименту оголосили відкритим портом. Успіх проєкту підштовхнув до реконструкції порту, й місто не шкодувало коштів, було запроваджено навіть додаткові податки з товарообігу фірм. Дерев'яні причали замінили на кам'яні, відбудували мол, поглибили акваторію й прорили суднохідний канал, спорудили кам'яну набережну із залізничною гілкою¹⁴. Загалом порт Бердянська реконструювали п'ять разів. Ці реконструкції коштували дорого, однак міська влада знаходила ресурси й можливості захистити інтереси міста

¹³ Надибська С. Б. Соціально-економічний розвиток міст Південної України в 1861–1900 (за матеріалами Херсонської та Катеринославської губерній). — Одеса, 2005. — С. 58–60; История городов и сел Украинской ССР : в 26 т. Николаевская область / АН УССР. Ин-т истории; Гл. редкол. : П. Т. Тронько (пред.) и др. — Киев, 1981. — С. 86.

¹⁴ История городов и сел. Днепропетровская область. — Киев, 1977. — С. 148.

перед центральними органами влади¹⁵. Всі затрати окупилися — Бердянськ став портом Азово-Чорноморського басейну.

Натомість експортна торгівля Херсона почала занепадати через неглибокий фарватер у гирлі Дніпра. Спроба його поглибити у 1876–1883 рр. виявилася невдалою. Друга спроба була успішною. Канал глибиною до 5,5 м і вартістю у 1,9 млн рублів відкрили 1901 року, причому вже у процесі його облаштування від порту до моря кількість вантажів подвоїлася. Втім, інфраструктура порту була архаїчною. У 1907-му було закінчено будівництво залізниці Миколаїв — Херсон, але колія не доходила до порту¹⁶. Відголосок історії про недоведену до порту залізничну колію ще буде в цій книжці — в історії успіху родини Вадонів.

Залізниці без перебільшення — це кровonosні судини економіки (для України ця максима зберігає значення й до сьогодні). Завдяки модерним (для нашого часу індустріальним) шляхам сполучення відбуваються все інтенсивніше переміщення робочої сили, товарів та ідей, що, мабуть, найважливіше. Залізниці уособлювали нову індустріальну добу, яка стрімко охоплювала навіть найвіддаленіші куточки країни. Залізничне сполучення було конче потрібне всім — армії для перекидання військ (і це знов-таки стало зрозуміло під час Кримської війни), цареві — для швидкого переміщення між історичною й імперською столицями, виробникам зерна, цукру, руди тощо — для доставки їх в чорноморські порти та швидкого збуту. Для багатьох міст будівництво залізниць було як допінг, що стимулювало бурхливий розвиток. Ті міста й села, де не проходила залізниця, були приреченими на занепад і стагнацію. Тож зрозуміло, що історії успіху будуть там, де були залізниці.

Динаміка залізничного будівництва на теренах підросійської України свідчила про домінування від початку інтересів виробників хліба. Забираючи можливості в одних портів, залізниці створювали їх для інших.

Тисячу вісімсот сімдесят третього року відкрився рух на Знам'янсько-Миколаївській залізниці. Завдяки цій лінії Знам'янка (нині місто в Кіровоградській області) стала вузловою станцією, а Миколаїв — хлібоекспортним портом. Побудова 1876 року залізниці від Знам'янки до Фастова розширила Миколаївський експортний район і стимулювала розвиток цукрової промисловості. А ось, наприклад, містечко Біло-

¹⁵ Центральний державний історичний архів України, м. Київ: (далі — ЦДІАК України), ф. 692, оп. 1, спр. 22, арк. 84–86 зв.

¹⁶ Цибуленко Л. О. Органи самоврядування Одеси, Миколаєва, Херсона у розбудові муніципальної земельної та виробничої власності в кінці XIX — на початку XX ст. — Херсон, 2003. — С. 95–109.

водськ (тепер селище міського типу в Луганській області) втратило статус центру хлібної торгівлі, який мало протягом 1840–1880-х рр., для навколишніх територій, адже залізниця змінила традиційні маршрути торгівлі¹⁷.

З часом орієнтацію суто на потреби зернового господарства, що створювало диспропорції в залізничній мережі, було виправлено, адже цього вимагала економіка. Результатом тектонічних зрушень і дзеркалом змін у структурі економіки України стали зміни напрямків будівництва залізничної мережі, це був вітер від нового її подиху, адже раніше ключовим чинником її розвитку було зерно, то тепер фокус змістився на вугілля й руду.

Будівництво залізниць наприкінці XIX — на початку XX ст. відбувалося або безпосередньо в Донецько-Криворізькому басейні, або було спрямоване на розширення залізничного сполучення цього регіону з рештою ключових територій імперії або портами. Залізниця через Харків і Донбас була вимогою не тільки когорта промисловців, фінансистів і поміщиків, цього потребувала сама епоха.

Найважливішою лінією, яку побудували в цей час, була Катерининська залізниця (споруджена у 1883–1904 рр.) — від станції Ясинувата (поблизу Донецька) Донецької залізниці до станції Долинська (нинішня Кіровоградська область у межах Кривбасу) Харково-Миколаївської залізниці. Пов'язавши вуглевидобувний регіон із родовищами залізної руди, магістраль підготувала умови для широкого розвитку металургії й забезпечила новий вихід для транспортування донецького вугілля в західному напрямку. Вже наприкінці XIX ст. Донецький басейн мав чи не найпотужніший транспортний потенціал у Європі, не кажучи вже про Російську імперію. Про причини та рушійні сили її будівництва ми ще розкажемо — в історії Олександра Поля.

Однак із часом цієї нової гілки стало замало, тож виникла потреба побудувати залізницю паралельно Катерининській. У 1900–1904 рр. на кошти казни було збудовано лінію Волноваха (Донецька обл.) — Пологи (Запорізька обл.) — Олександрівськ (нині м. Запоріжжя) — Довгинцеве (нині територія м. Кривий Пір). Гілка з'єднала Маріуполь із мережею залізниць, дала змогу постачати на металургійні заводи Маріуполя кокс, вугілля, залізу та марганцеву руди. Це суттєво зміцнило економічний потенціал міста, причому воно зростало у чіткій послідовності: 1882 рік — збудовано залізницю, 1889-й — поглиблено порт,

¹⁷ Дятченко Н. Беловодск. Прошлое и настоящее старинного города // <http://belovodsk.lg.ua/dnf.html>.

1897-й — почав працювати трубний цех Нікополь-Маріупольського гірничо-металургійного товариства, 1898 рік — почав видавати продукцію металургійний завод бельгійського товариства «Провіданс», побудований у співпраці з Олексієм Алчевським¹⁸.

Історія будівництва деяких залізничних гілок — це історія успіху, завзятості та вміння «осідлати хвилю», зробивши послугу не лише собі, а й цілим регіонам.

Будівництво російських залізниць обіцяло прибутки тим інвесторам, що були готові повірити в гарантії царського уряду. Ідеологом такого фандрейзингу став Павло фон Дервіз. Схема була зрозумілою, однак не вигідною для державної скарбниці. На іноземних грошових ринках розміщували облігаційні позики приватних товариств, водночас царський уряд забезпечував (гарантував) певну норму прибутку. Уперше такий спосіб застосували у 1865–1866 рр. у будівництві Рязансько-Козловської і Курсько-Київської ліній. Концесійна система залізничного будівництва була вкрай не вигідною для держави, змушеної виплачувати відсотки та суму боргу за капіталом, позиченим в іноземних банках (переважно французьких), серед яких розміщували залізничні облігації. Однак формальне віднесення позик на рахунок створюваних концесіонерами юридичних осіб давало можливість здійснювати масштабне будівництво залізниць навіть в умовах бюджетного дефіциту¹⁹.

У 1868 році уряд видав концесію на будівництво Катерининської магістралі відомому підприємцеві, комерції радникові²⁰ Самуїлу Полякову. За 20 місяців, що було на той час неймовірно швидко, Поляков побудував залізничну лінію й почав її експлуатацію. Урочисте відкриття руху відбулося 23 грудня 1869 року. Залізниця «притягнула» за собою будівництво доменних і сталеплавильних печей, подальше заснування шахт й інших підприємств по лінії колії. Зокрема, було відкрито вугільні шахти в районі станцій Щербинівка (Дилеївка), Магдалинівка, Нікітівка, Горлівка, Ханженково, Харцизьк; почався розвиток соляної промисловості у Слов'янську, видобуток вогнетривких глин і розвиток скляної промисловості в Костянтинівці й ін. Поляков разом з інженером П. Горловим заснували шахту «Кочегарка», давши життя робітничому селищу Горлівка. До історії Самуїла Полякова ми ще повернемося.

¹⁸ Кульчицький С. В. Залізничне будівництво в Україні 19 — початку 20 століть // http://www.history.org.ua/?termin=Zaliznychne_budivnuctvo_v_Ukr.

¹⁹ Там само

²⁰ Комерції радник — почесне звання для підприємців, існувало з 1800 року в Російській імперії.

Урядова політика. Право й закон

Протягом останніх трьох десятиліть існування імперії законодавча й інституційна система попри свою очевидну неідеальність давала змогу торгівлі й промисловості досягти рівня розвитку, зіставного з розвитком інших капіталістичних країн, а також залучити понад 10% світових кредитів. Імперія мала стабільну валюту, що коштувала їй значних внутрішніх затрат, чинні корпоративні закони, інститут приватної власності, територію з величезною кількістю природних ресурсів. І хоч розвиток капіталістичних інститутів розпочався пізніше, ніж у Західній Європі, до останньої чверті XIX ст. в імперії були власні товарні й фінансові ринки, відповідне законодавство.

Чи не найбільшою перешкодою для розвитку підприємництва були стани, закріплені законодавчо та вкорінені в колективній свідомості традиційного суспільства. Становість підприємницької діяльності стримувала розвиток ініціативності, а отже, й економічний розвиток. Послідовні кроки на шляху ліквідації становості підприємництва почалися у першій половині 1860-х рр. Першого січня 1863 року було ухвалено «Положение о пошлинах за право торговли и других промыслов», згідно з яким усі російські піддані обох статей та іноземці мали право займатись промислами й торгувати²¹.

Наступним кроком було Положення про мита на право торгівлі й інші промисли від 1865 року. Відповідно до його норм іноземних підданих в економічних правах й обов'язках зрівняли з російськими. Винятком було судноплавство, яке залишалося монополією російських підданих²². Логічним продовженням попередніх нормативно-правових актів став закон про державний промисловий податок 1898 року. Прямий зв'язок між купівлею промислового свідоцтва й отриманням купецьких документів було остаточно обірвано. Відтоді купівля корпоративних свідоцтв стала суто добровільною справою й становість як перешкоду на шляху розвитку підприємців було повністю усунуто.

Водночас законодавча база підприємницької діяльності в другій половині XIX — на початку XX ст. вирізнялася непослідовністю й фрагментарністю. Законотворчість стимулювалася не розумінням необхідності вирішити стратегічне завдання створення правового поля підприємництва, а намаганням зберегти привілейоване становище дворянства та верхівки буржуазії, зробивши її міцною з економічного погляду, але слабкою політично. Кожний казус або проблема, що ви-

²¹ Свод законов Российской империи. — Т. IX, ч. 2. — Санкт-Петербург, 1895. — С. 213.

²² Лазанська Т. І. Історія підприємництва в Україні. — С. 25.

магала нагального розв'язання, спонукав до розробки відповідного законопроекту. Особливо яскраво це проявилось на прикладі регламентації діяльності іноземних компаній на території Російської імперії, коли кожна компанія керувалась особливим нормативно-правовим актом. Не останню роль відігравав і такий чинник, як особа урядовця. Це бачимо на прикладі системи оподаткування, за якої кожний новий міністр провадив реформи відповідно до власного бачення, не завжди беручи до уваги стратегічне завдання переходу до прибуткової системи оподаткування, а вирішуючи насамперед фіскальні проблеми.

Недосконалість і фрагментарність законодавчої бази створювали двояку ситуацію. З одного боку, підприємці могли обходити закон, позаяк не було чіткої системи контролю та нагляду за підприємництвом. Непропорційна система оподаткування, базована на зовнішніх ознаках підприємства без урахування реального прибутку, давала змогу отримувати надзвичайні прибутки (в окремі роки доходи гірничопромисловців становили 120–130%).

З іншого боку, залишалось широке поле для маневру держави, її регуляційної й контролювальної функцій. У законодавстві, яке регулювало діяльність іноземних компаній, довгий час було положення про можливість держави припинити діяльність без пояснення причин. Це не сприяло створенню стабільності, й давало державі змогу формувати групу наближених підприємців, тим самим забезпечуючись від можливих претензій на владу.

Нові галузі економіки

Важливо також розуміти, що в другій половині XIX — на початку XX ст. завдяки змінам в урядовій політиці, економічному поступу, втягуванню у глобальні ринки й розвитку інфраструктури формувались абсолютно нові галузі економіки. Герої цієї книжки часом навіть були творцями таких нових галузей, а часом — бенефіціарами цих змін. Наприклад, мова йде про фінансовий сектор, сферу послуг, будівництво, модерний транспорт (залізниці) й індустріальне виробництво.

Олексій Алчевський був співтворцем фінансової сфери, що почала активно розвиватись у 1870–1890-х рр., правильніше вона наново творилася практично з нічого. Архітектор Шлейфер (та й не тільки він) скористався стрімким зростанням Києва та будівельним бумом, який став наслідком цього зростання. Самуїл Поляков заробив статки на залізничному будівництві. Олександр Поль був натхненником абсолютно нового напряму в гірничому вітчизняному бізнесі — видобуток

і збагачення залізної руди. Брати Ельворті та їхній успіх — свідчення формування галузі сільськогосподарського машинобудування. Стефан Кульженко зумів (цілком можливо, що підсвідомо) скористатися підвищенням рівня грамотності, а відтак і зростанням популярності читання, аби побудувати свій видавничий бізнес. Ці кейси показові, але цифри на графіках будуть більш наочними.

Зміна галузевої структури зайнятості населення Києва протягом останньої третини XIX ст. (1874–1897 рр.)



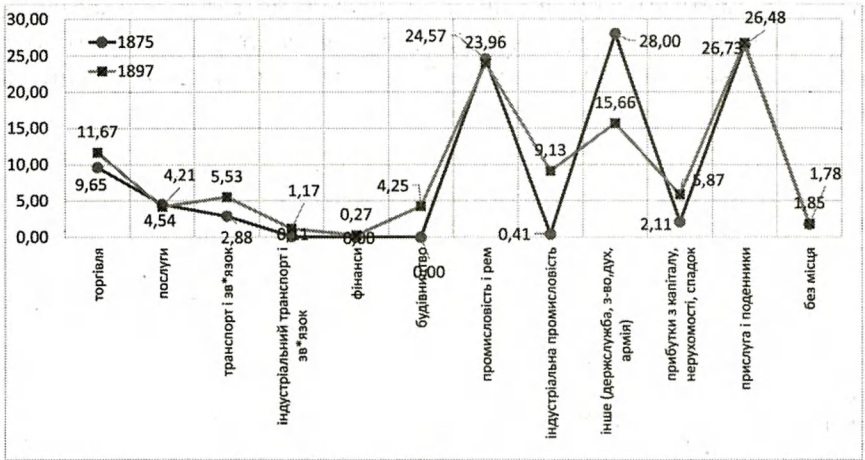
Складено за: Киев и его предместья. По переписи 2 марта 1874 г. — Киев: Б.в., 1875. — 456 с.; Первая Всеобщая перепись населения Российской империи 1897 г. — Т. 16. Киевская губерния. — С.-Петербург: Изд. Центр. стат. к-та МВД, 1904. — С. 17–19.

Зміна галузевої структури зайнятості населення Катеринослава протягом другої половини XIX ст. (1865–1897 рр.)



Складено за: Первая Всеобщая перепись населения Российской империи 1897 г. — Т.13. Екатеринославская губерния. — С.-Петербург: Изд. Центр. Статист. к-та МВД, 1904. — С. 39–46; Об однодневном исчислении жителей г. Екатеринослава, произведенном 20 декабря // Памятная книга Екатеринославской губернии. 1867 г. Ч. II. — Отдел I. Материалы для статистики Екатеринославской губернии. — Б. м., Б. г. — С. 154–295.

Зміна галузевої структури зайнятості населення Миколаєва протягом останньої чверті XIX ст. (1875–1897 рр.)



Складено за: Первая Всеобщая перепись населения Российской империи 1897 г. — Т. 47. Херсонская губерния. — С-Петербург : Изд. Центр. Статист. К-та МВД, 1904. — С. 39–46; Николаев с его пригородами и хуторами по переписи, произведенной 27 апреля 1875 года. — Николаев, 1877. — С. 35–48.

Врешті, підприємці: хто, звідки, скільки

Що таке підприємництво?

Термін «підприємництво» впродовж історичного розвитку набував різних відтінків значень залежно від зміни ролі підприємця в економічному розвитку. Отримала поширення думка, згідно з якою відмінною характеристикою підприємництва є його інноваційний характер. Ця традиція бере початок у класичній праці Йозефа Шумпетера «Теорія економічного розвитку», яка була опублікована на початку XX ст. Теза про підприємництво як творче руйнування є й досі популярною й актуальною, особливо в транзитних суспільствах, яким власне є Україна.²³ І напевно — дуже нам подобається.

Альфред Чандлер представляв підприємницьку функцію трохи інакше — як керівництво фірмою власником (групою власників). Це загалом було правильним для підприємств XIX ст., а також невеликих фірм. Чандлер став засновником цілого напрямку на перетині історичної

²³ Базилевич В. Д. Неортодоксальна теорія Й. А. Шумпетера / В. Д. Базилевич // Історія економічних учень: У 2 ч. — Київ : Знання, 2006. — Т. 2. — С. 312–324.

та економічної наук — бізнес-історії. Ця книжка саме й належить до бізнес-історичного жанру.

Італійський історик економіки й бізнесу Ф. Аматорі з Університету Боконі в Мілані означив підприємництво невловимим поняттям. Підприємництво охоплює дуже широкий спектр соціальних ролей (від керівника корпорації до власника вуличної кав'ярні), занять тощо. Професор Ф. Аматорі називає підприємцями тих, хто розподіляє ресурси компанії незалежно від форми власності на капітал, адже новаторство — не єдина функція й прерогатива підприємця. Таким чином, підприємець — не лише власник компанії чи менеджер, а й підприємливий керівник, що вміє шукати й знаходити адекватні відповіді на виклики економіки та суспільства.²⁴

Макс Вебер виділив два культурно-історичних типи підприємництва — авантюристичний (примітивний лихварський, купи-продай-обдури-біжи швидше) та зрілий виробничий (створи-плекай-інвестуй-будуй комунікації). В основі кожного типу лежать відповідні цінності й цілі (або прагнення швидкої наживи заради споживання, або прагнення до збагачення заради розвинення виробництва).²⁵

Вернер Зомбарт не наголошував на розбіжностях продуктивного й непродуктивного підприємництва. Його теза — сутності, що лежать в основі підприємництва, однакові, хоча історично мінливі й динамічні. Аби бути успішним, підприємець має поєднувати дві риси — «підприємницький дух», який дозволяє здобути багатство, й умовно «міщанський дух», який дозволяє його зберегти, а не розтринькати. Однією з передумов розвитку підприємництва є наявність у суспільстві меншин, що зазнають тиску з боку держави й компенсують заборону на доступ до влади досягненням успіхів у сфері підприємництва (у разі Російської імперії це передусім євреї чи старовіри — про перших у нас будуть історії). Не менш важливий, за визначенням В. Зомбарта, демографічний чинник, адже міграція стимулює у деяких соціальних груп, незалежно від їх етнічної чи релігійної приналежності, прагнення до збагачення й матеріального добробуту. Нарешті, В. Зомбарт виділяв технологічний чинник — розвиток науки, що відкриває нові можливості для зростання продуктивності праці, а отже, зростання доходів.²⁶

²⁴ Шпотов Б. М. Теория эволюции фирмы Альфреда Д. Чандлера и пути развития промышленности // Экономическая история, 2009. — С. 42–43.

²⁵ Вебер М. Протестантська етика і дух капіталізму. Київ : Основи, 1994. — С. 261.

²⁶ Зомбарт В. Буржуа: этюды по истории духовного развития современного экономического человека. Москва : Наука, 1994.

Підприємництво є поняттям, що можна зрозуміти, але важче об-рахувати й втиснути в кордони моделі. До підприємництва можуть належати як дрібні торговці яблуками чи квітами на вулиці, так і гравці на біржі. Всіх їх об'єднує ідея заробити й дух ризику (виправданого чи ні), вміння бачити й створювати шанси. Творче руйнування — ось що найбільше, мабуть, єднає тих, хто іде в підприємництво усвідомлено. Міра доступних можливостей і розуміння своїх обмежень лежать в основі нерівностей між підприємцями.

Усі люди, про яких піде мова далі, — творці: хтось створив себе, хтось одне підприємство, хтось бізнес-імперію, а хтось — новий контекст розвитку всього регіону.

Культура підприємництва в реаліях Російської імперії XIX — початку XX ст. була надзвичайно багатоманітною. Представники різних етнічних, соціальних і регіональних груп привносили власні елементи у це явище. Як результат, переплітались елементи західноєвропейського та місцевого українського підприємництва, протестантської й традиційної етик.²⁷

Усі ці частинки інтегрувалися та взаємно доповнювалися. Київ, Оде-са, Маріуполь, Ніжин й інші міста в XIX ст. мали, чи, правильніше, були на стадії накопичення того, що Блер Рубл назвав «капіталом розмаїтості» на початку XXI ст. Іноетнічні мігранти ставали джерелом формування підприємницького прошарку, а їх культура й практики — також дже-релами насичення підприємницької культури.²⁸

Кого вважати підприємцем у XIX столітті

Кінець XIX — початок XX ст. це був час, коли суспільні процеси за-знавали суттєвих змін. Станова структура населення, актуальна до 1861 року, більше не відповідала реаліям, а от статистичні джерела (ті, що нам зараз доступні) не завжди це фіксували. Тобто програми вибіркових переписів населення (й головного з них — Першого Всеросійського демографічного перепису суспільства 1897 року) в частині визначення місця особи в соціальній ієрархії послуговувалися звичними термінами «купець», «дворянин», «особистий/спадковий почесний громадянин» тощо. Тобто прямих відомостей про кількість підприємців демографічна статистика імперії не містить. У другій половині XIX ст. бути підприємцем

²⁷ Бородкин Л. И., Петров Ю. А. Экономическая история сегодня: к итогам XV Мирового конгресса // Экономическая история. 2010. С. 7–9.

²⁸ Рубл Б. Капітал розмаїтості. Транснаціональні мігранти в Монреалі, Вашингтоні та Києві. Київ : Критика, 2007. С. 14, 28, 31.

все менше означало бути купцем, так само й з іншими станами, але цей очевидний факт мало обходив царську бюрократію.

Утім, ми можемо навести деякі цифри, аби дати читачу уявлення про тенденцію динаміки кількості підприємців.

Питома вага підприємців у деяких містах Російської імперії за даними одноденних переписів населення



Джерела отримання прибутків у 1909–1910 рр. за даними проекту введення прибуткового податку²⁹ у % до всього населення

Особиста праця	36,6
Торгово-промислові заняття	20,7
Капітали та міська нерухомість	29,1
Цінні папери	13,6

Підприємцями ставали вихідці з різних суспільних прошарків. Дуже важко визначити питому вагу представників того чи того стану, але принаймні можна говорити про тенденції.

Соціальна структура власників промислових підприємств у містах України, 1910 рік

Іноземці	11,12%
Дворяни	8,59%
Купці	37,12%
Міщани	29,02%
Чиновники	3,26%
Техноеліта (інженери, професори)	2,30%
Селяни	1,69%
Почесні громадяни	6,89%
Усього	100%

²⁹ Матеріали к проекту Положення о государственном подоходном налоге. Подоходный налог. Ожидаемое число плательщиков, их доход и сумма налога, по исследованию, произведенному податными инспекторами и казенными палатами в 1909–1910 году. — СПб: б. и., 1910.

Зупинимось на кожній із цих груп детальніше.

В середовищі підприємництва слід передусім виділити вихідців з купецтва, які часто зберігали станові характеристики (замкненість і безальтернативність ідентифікації). Типовою для вихідців із купецтва була кар'єра від «крамничного хлопчика» до прикажчика й самостійного купця, вони були найчисельнішим та економічно впливовим прошарком промислової буржуазії. Їм у відсотковому відношенні належало менше дрібних, а більше середніх і великих промислових підприємств. Купецтво традиційно асоціювалось із підприємництвом.

Урядова стратегія наближення частини підприємців до казни та двору в обмін на їх лояльність утілилася в розширенні прав і пільг купецтва протягом першої половини ХІХ ст., нагородженні званнями, орденами, наданні персональних привілеїв тощо. До таких маркерів слід віднести звання комерції-радника (започатковане 1800 р.) та мануфактур-радника (1810). Останні практики існували до початку ХХ ст. Тому природним було формування психології служіння, що винагороджувалося ознаками вищого соціального статусу, успішної інтеграції до елітних прошарків суспільства.

З часом (після законодавчого скасування зв'язку між заняттям підприємництвом і приналежністю до купецтва) цей прошарок почав розмиватися. Платити за гільдійське свідоцтво було не обов'язково, тож багато підприємців не витрачали зайві ресурси на це. Відтак їхня станова приналежність опинялася під питанням. Тенденцією було переривання сімейної спадковості купецького підприємництва. Сини купців отримували кращу освіту, ніж батьки, й часто змінювали сферу занять.

Помітною була група *інженерів й управлінців*, які після служби на державних або приватних підприємствах засновували власні або ставали акціонерами. Характерні риси такого типу підприємців — наукова робота на початку кар'єри, робота як консультанти, дослідники або управителі, дворянське або інтелігентське походження. Іноді починали працювати наглядачами. Їхні інновації — результат освіти, стажувань за кордоном і відкриттів у галузі хімії, геології, мінералогії чи інших природничих науках. Часто їм допомагало «піднятися» вдале впровадження нових технологій. За кілька років праці зуміли накопичити досвід та капітал і відкрити власну справу. Вони заробляли авторитет, зокрема й інтелектуальний, розуміючись на перспективах галузі й регулярно друкуючи свої статті в галузевих виданнях. Вони так

само акцентували увагу на соціальних проблемах, навіть екологічних. Саме така стратегія була проявом модерної культури підприємництва.

Поява такої групи в середовищі підприємців була співзвучна світовим тенденціям кінця XIX ст. в розподілі функцій професійного керівника та власника підприємства. Технократія була принципово новим елементом соціальної структури, вона не була замкненим прошарком — ключовими були професійні якості, із середовища управлінців виходили ті, хто починав власну справу. Навіть на початку XX ст. цей прошарок підприємництва був нечисельним. Це — директори заводів, інженери, начальники цехів, керівники регіональних відділень банків, адміністратори й ін.

Підприємці нової генерації різко виділялися на тлі вихідців із купецького стану — консервативних, не готових до ризику, авторитарних і важких на підйом. Утім, від купецтва техноеліта перейняла етику служіння, але не грошима, а знаннями й талантом. Частково її представники інкорпоровалися до владних ешелонів. Особливо активно цей процес почався після революції 1905–1907 рр.

Суттєвою частка *дворян* серед міських підприємців була тільки в містах Волині й частково Правобережжя. Це пов'язано з тим, що значна їх частина колись мала або зберігала приватновласницький статус, а малоземельна шляхта мусила заробляти на прожиття, мігруючи в міста. Загалом же поміщики майже не засновували власний бізнес. Найчастіше вони користувалися зі свого імені й брали участь у вже готових починаннях і ставали акціонерами, членами правлінь, президентами банків, компаній тощо. Поширеним серед дворян було рантьєрство, тобто інвестування коштів без особистої участі, здача в оренду міської нерухомості. Часто дворяни ставали акціонерами (або й менеджерами) підприємств і товариств, а часом і банків (наприклад, у чотирьох державних банках Одеси дворяни були в складі правлінь), одночасно інвестуючи кошти та додаючи «авторитетності» акціонерному товариству. Яскраво схарактеризував цю тенденцію П. Берлін: «На початку XX ст. особливо яскраво спалахує промислово-банківська вакханалія. Не тільки купці і промисловці, а й дворяни беруть якнайширшу та жадібну участь у нашвидкуруч організованих справах. Жадоба нажити капітали на промислових витівках, на залізничних концесіях, на підрядах і постачанні охоплює добросердних учорашніх поміщиків, що здатні були лише проживати гроші».³⁰

³⁰ Циганенко Л. Ф. Дворянство Півдня України (друга половина XVIII — 1917 рр.). — Ізмаїл, СМІЛ, 2009. — С. 272.

Визначити чисельність такого «лінивого» підприємництва практично неможливо, зате можна визначити, які галузі цікавили дворян найбільше. Це вже традиційна переробка сільськогосподарської продукції (вовномийні — підприємство графа Толстого було найбільшим у галузі в Херсоні на початку 1860-х рр., млини, лісопильні, цукрові заводи), з часом це були навіть синдикати зі збуту продуктів сільського господарства та знарядь, насамперед машин, для ведення сільського господарства, важка і видобувна промисловість, банки, страхові та ломбардні установи, транспортні підприємства, компанії з експлуатації міського господарства, друкарні та видавничі фірми, виробництво будівельних матеріалів (цегли, цементу, скла тощо), торгіві й трактирні заклади.³¹

Скажімо, поширеною формою інвестицій була купівля земельних ділянок у Катеринославській губернії в надії знайти там золоту чи хоча б вугільну жилу. Практично безкоштовна праця залежних селян дозволяла отримувати максимальні прибутки дворянам-першопрохідцям до початку вугільної лихоманки у 1860–1870-х рр. Якщо до 1872 року 60% вугілля на шахтах Півдня Росії припадало на дворянські копальні, то після гарячки 1870-х рр. більшість власників вирішили за краще віддати свої копальні в оренду або продати, не витримуючи конкуренції.³²

Часто, здобуваючи технічну, інженерну чи економічну освіту, дворяни ставали управителями вищої ланки або представниками так званих «вільних професій» — поширеними були професії педагогів і вихователів, приватних лікарів, інженерів, управителів й ін.

Селяни також були джерелом формування підприємців. Причому значення селян і їх питома вага в підприємництві зростали, а традиційного гільдійського купецтва — знижувалася. Ба більше, купецтво розорювалось, а селяни-мігранти (природно, йдеться про меншість селян-мігрантів) у містах творили нову генерацію підприємців. І їх роль об'єктивно посилювалася, зокрема, на Півдні. Колоністи, переселенці, державні селяни, козаки — всі ці елементи несли у своїй психології індивідуалізм, заощадливість і навіть скупість, готовність ризикувати, ініціативність, творче начало. Аграрний сектор тут був більшою мірою втягнутий у товарні відносини. Образно кажучи, вони творили підприємців. Село формувало запит на роботу численних

³¹ Корелин А. П. Дворянство и торгово-промышленное предпринимательство в пореформенной России (1861–1904) // Исторические записки. Т. 102. — С. 140–141.

³² Там само, С. 136.

банківських установ, кредитних товариств, ощадно-позичкових кас, магазинів, ломбардів, а головне — виробів сільськогосподарського машинобудування, яке й розвинулося в містах Півдня України. Початок ХХ ст. ознаменувався появою нового покоління селян. Це були діти тих, хто в пореформену добу почав справу чи розвинув стару й таким чином заробив статки. Вони були більш освічені від батьків, мали інший світогляд, практичніше дивилися на життя. Однак у місті вони мало започатковували справи. Конкуренція міських жителів, труднощі пристосування до міського життя — все це звужувало потенційні можливості для підприємництва селян у місті. Часто селяни принципово не хотіли змінювати свій соціальний статус.

Той факт, що такі різні потічки вливались у єдине річище формування підприємницького прошарку свідчить про розмивання станової структури, а також про зростання привабливості підприємницької діяльності, що давала нові можливості для самореалізації. В наших історіях успіху будуть вихідці з кожної згаданої соціальної групи.

Етнос

В історіях успіху, зібраних у цій книжці, українців буде дуже мало. Натомість будуть французи, нащадки німців, євреї. Багато було нащадків іноземних переселенців — тих, хто приїхав на українські землі у ХVІІІ — на початку ХІХ ст. Етнічне походження безумовно впливало на спосіб ведення справ — культуру підприємництва. Євреї, німці, чехи, французи, часто переселенці в першому чи другому поколінні, привносили нові риси, часто виступаючи агентами змін.

Підприємці-іммігранти не часто привозили із собою значні суми, що могли б стати інвестиціями. Зазвичай справу починали з нуля, вже на новому місці накопичуючи кошти, які згодом реінвестували. Проте важливішим за гроші був імпорт «людського капіталу» — підприємницького духу, технологій, знань і психології³³. Щоправда, ефективність такого імпорту залежала від здатності представників інших етнічних груп інтегруватися в середовище підросійської України.

Не є великою таємницею, що саме іммігрантам деякі міста завдячують своїм зростанням і навіть формуванням галузевої спеціалізації. Наприклад, торговельний профіль міст південної України вимальовувався завдяки грекам, вірменам, євреям.³⁴ А от поляків, чехів і німців було багато серед підприємців Волині. Причому ці ет-

³³ Бовыкин В Французские банки в России... С. 17.

³⁴ Наприклад, про це писав Дмитро Багалій: Багалей Д. Колонизация Новороссийского края и первые шаги его по пути культуры. — Киев, 1889. — С. 110.

нічні групи конкурували одна з одною за нішу в підприємстві. У деяких волинських містах саме німці разом з євреями були єдиними пекарями білого хліба, а як виробники ковбас і садівники вони були поза конкуренцією, також часто й успішно засновували підприємства у сфері торгівлі та послуг.³⁵

Певні сфери підприємницької діяльності належали до традиційних занять євреїв. Так, вони переважали в посередництві, маклерстві, шинкарстві, міському ремеслі. Євреї переважали серед підприємців невеликих міст Київщини, таких як Умань чи Чорнобиль. Вони становили доволі значущу частину економічно активного населення самого Києва, а також потужний елемент підприємницької еліти міста. Назагал через особливу привабливість Києва як місця проживання та низку специфічних вимог, яким мали відповідати ті, хто хотів жити в місті, єврейська громада формувалась як доволі еkleктичне середовище. Спільною характеристикою більшості мігрантів єврейського походження була їх активна економічна позиція. Це були купці та промисловці, цукрозаводчики, маклери й різноманітні агенти і просто робітники, службовці та бухгалтери (які хоч і не творили підприємницький світ безпосередньо, але були важливою його складовою) і навіть розорені ремісники.³⁶

Євреї були мало не ключовою ланкою економіки Києва. Хоч їм належала кількісно невелика частина підприємств, значення їх для економіки міста важко переоцінити. Єврейські підприємства приносили до 45% річних міських прибутків, а оборот закладів єврейських власників у середньому був у 3,5 рази більший за заклади, що належали не євреям.³⁷ Єврейське та німецьке підприємництво наражалося на небезпеку ксенофобії, що наприкінці XIX — на початку XX ст. ставала все реальнішою. І нашим героям (цукрозаводчикам Бродським й універсальному менеджеру Давиду Марголіну) не вдалось уникнути небезпеки переслідувань, їх успіх не став у цьому випадку захистом.

У підприємницькому середовищі також виділялися французи. Їх питома вага була невеликою (7% власників підприємств, охоплених промисловим переписом 1900 року³⁸), але саме завдяки французам існував єдиний до 1907 року чавуноливарний завод губерньського

³⁵ Прищеп О. Міста Волині у другій половині XIX — на початку XX ст. — Рівне: ПП ДМ, 2010. — С. 92–93.

³⁶ Меїр Н. Євреї в Києві, 1859–1914. — Київ, 2016. — С. 15–16.

³⁷ Там само, С. 153.

³⁸ Бовыкин В.И. Французские банки в России... С. 16.

центра Херсона, а також кілька цукрових заводів у Подільській і Харківській губерніях.

Підприємців українського походження було дуже мало. Капіталізм по-українськи не розвинувся, і трапилося це з різних причин. До того ж ключове слово тут — по-українськи. Багатії українського походження ідентифікували себе як підданих імперії, а не українців. Приклад родини Терещенків — яскраве тому свідчення.

Гендер

Шкода, але ця книжка буде гендерно не збалансованою. В ній не буде жодної історії успіху повністю «жіночої». Причини прості й зрозумілі — світ не був таким гостинним для жінок у другій половині XIX — на початку XX століття, але — крига скресала.

Урбанізація та зміни в структурі зайнятості вели до змін традиційних сфер зайнятості жінок, зростання їх питомої ваги серед тих, хто працює. Все більше жінок не залишалися вдома в селі (чи не в селі), а пробували долі на заробітках.

Одним із наслідків розвитку міської культури була поступова зміна гендерних культурно-поведінкових стереотипів, «еталонних» уявлень про «жіноче» та «чоловіче». Жіноцтво все активніше виходило з тіні та долучалося до активної підприємницької діяльності, успадковуючи фірми чи засновуючи власні. Соціально-економічна мобільність жінок із різних суспільних прошарків тільки зростала.

Сфери докладання зусиль жінками були найрізноманітнішими. Це і друкарні, і фруктові-горілчані заводи, і харчова промисловість, навіть видобуток корисних копалин.³⁹ Найчастіше дружини переймали справи чоловіка після його смерті (цей показник мав тенденцію до зростання — потреба годувати родину, а також прагнення професійної самореалізації), хоча часто були випадки підприємництва заміжніх пані.

Тенденцію успадкування справи по смерті чоловіка ілюструє випадок Туби Тімен, яка 1904 року зверталася до місцевої влади за дозволом залишити на роботі п'ять прикажчиків. Неписьменність не завадила їй перейняти керування торгівлею бакалією на Житньому ринку Києва.⁴⁰ Єврейські жінки, схоже, виявляли значну економічну активність, особливо в Києві, часто приїжджаючи в це місто навіть

³⁹ Королевська Ю. Ю. Розширення сфер професійної діяльності жіноцтва м. Одеси в другій половині XIX — початку XX ст. (за матеріалами державного архіву Одеської області) // Записки історичного факультету. — 2013. — Вип. 23. — С. 129–137.

⁴⁰ Меїр Н. Євреї в Києві, 1859–1914. — Київ, 2016. — С. 156.

окремо від чоловіків. До 20% єврейських ремісників Києва були жінками — себто ремісницями. Найчастіше вони працювали у швейній сфері, роздрібній торгівлі, виконували хатні роботи, надавали медичні послуги (акушерство).⁴¹

Цікавою з погляду долі «жіночого бізнесу» є історія відомої в Херсоні друкарні. Її відкрила 1850 року дружина купця О. Ходушина. Тридцять один працівник друкарні забезпечував крім друкарських послуг іще літографію та виробництво продукції на 22 тис. рублів (це була надзвичайно велика сума для провінційного міста).⁴² Прибутки від друкарні дозволили власниці відкрити ще кілька справ, зокрема і лихварство. Проте успішна справа за заповітом О. Ходушиної від 1903 року мала бути продана з молотка. Власниця заповіла друкарню через 3 роки після її смерті продати й ліквідувати всі її комерційні підприємства. Прибуток мав бути покладений у банк, дочці виділити капітал у 40 тис. рублів, решту майна та капіталів поділити між трьома синами. Окремо визначався розмір допомоги незабезпеченим робітникам і родичам, та 5% чистого прибутку надавалось опікунам її майна.⁴³

Вдова купця О. Ходушина вважала за краще продати всі свої комерційні справи, зокрема й друкарню, одну з найкращих у місті. Гроші від продажу не інвестувати, а покласти в банк. Отут і проявилася традиційність мислення (притаманна багатьом вихідцям із купецького прошарку, незалежно від статі) — не зберегти бізнес і перетворити його на сімейний, не інвестувати в нову справу, а продати й виторгу покласти в банк. Отже, підприємницька діяльність сприймалася як щось тимчасове, плинне. Історія типолітографії О. Д. Ходушиної свідчить, як важко та поступово формувався дух підприємництва (нові життєві стратегії), характерні для індустріальної доби. І як насправді сприймався успіх — адже це поза сумнівом історія успіху, і ми б написали яскравіше про О. Ходушину та її справу, якби історія залишила нам трохи більше даних.

Проте не завжди справа в жіночих руках процвітала. Півтора року господарювання дружини купця М. Лазаренка в Ніжині призвели родину й справу до банкрутства. Торгівлю було продано, а дім фіктивно купив родич, аби родина не залишилася просто неба.⁴⁴

⁴¹ Меїр Н. Євреї в Києві, 1859–1914. — Київ, 2016. — С. 159–160.

⁴² ДАХО, Ф. Р-4003, Оп. 17, Спр. 34, Арк. 8–9.

⁴³ ДАХО, Ф. 51, Оп. 1., Спр. 160, Арк. 1–3.

⁴⁴ Лазаренко О. М. Спогади про Ніжин. 100 років тому / Упор. М. П. Шкурко. — Ніжин : Видавець ПП Лисенко М. М., 2015. — С. 25–26.

У той-таки Ніжин підприємця польського походження мадам Вега з племінником-музикантом імпортувала модерні розваги. Вона орендувала садибу, на території якої побудувала електростанцію з нафтовим двигуном, яка освітлювала власне кіно та кілька вуличних ліхтарів. За два роки справа стала такою успішною, що власниця побудувала кінозал, літній павільйон для оркестру й танців у саду, майданчик для скейтингу та тенісні корти. Цілий розважальний центр стараннями мадам Веги став центром тяжіння всього міста у вихідні та свята.⁴⁵

Цілком закономірно, що (не)успішність жінки в підприємництві зумовлювалася серед іншого рівнем освіти жіноцтва. Економічна чи інша спеціальна освіта була навряд чи широкодоступна. Програми більшості навчальних закладів для дівчат (гімназій та училищ) були орієнтовані на вивчення гуманітарних дисциплін, а обсяг викладання природничих і точних наук так і не дорівнявся до «чоловічого стандарту». Отже, отримати потрібні для ведення справи знання було доволі складно. Суспільство готове було бачити жінок у ролі вчительок, гувернанток, акушерок, фельдшерок, у крайньому разі — історикинь і філологинь (історико-філологічний напрям був традиційно популярним серед жіноцтва), але на тому — і все.

Стратегії та моделі підприємництва

Форми, методи й моделі підприємницької діяльності не зовсім були справою індивідуального вибору, вони залежали від багатьох чинників. Це природно-географічні умови, історичні традиції, ментальність, етнічні архетипи, соціокультурний та економічний бекграунд, ставлення до грошей і підприємництва. Соціальне походження також накладало відбиток на бачення підприємницької діяльності та межі власних можливостей. Однак чи не найважливішу роль відіграли людські потреби й стан ринку, прибутковість галузей і сектор бізнесу.

Безперечно, можна виділити загальні тенденції розвитку фірм залежно від походження підприємця, чи галузі, у якій він працював. Можна назвати характерні риси купецького підприємництва — їх сімейний характер інституалізувався у формі торгових домів. У торговому домі консолідувались усі представники роду, нерідко кількох його поколінь, цементуючи справу та капітал. Важко не погодитись із

⁴⁵ Лазаренко О. М. Спогади про Ніжин. 100 років тому / Упор. М. П. Шкурко. — Ніжин : Видавець ПП Лисенко М. М., 2015. — С. 63–64.

тим, що купецтво було найчисельнішим і найенергійнішим загоном підприємців у містах⁴⁶.

Дворяни мало коли ставали засновниками торгових домів, бо вважали таку, суто купецьку, форму організації підприємництва не гідною їх соціального статусу. Дворяни й чиновники здебільшого працювали в торгово-фінансовому підприємстві, торгівлі хлібом і дотичних галузях. Це вимагало найменших інвестицій, обіцяючи великі прибутки. Проте заради справедливості маємо зазначити, що й серед дворян були ті, хто готов був ризикувати, й талановиті підприємці. До того ж, як не дивно, в середовищі власників міст Волині, які ніби на перший погляд не мали для цього стимулів, адже й так отримували зиск із міста. У 1912 році в Рівному першою була збудована приватна електростанція князя Станіслава Любомирського. Він, людина підприємлива та енергійна, був єдиним із власників п'яти приватновласницьких міст, який ініціював у своєму місті нові комунальні проєкти. Особистий фонд князів Любомирських у Центральному державному історичному архіві Львова багатий на документи, що висвітлюють саме підприємницьку діяльність князя. Так, він мав далекосяжні плани щодо влаштування на концесійних засадах водогону, трамваю у Рівному. І хоча не всі його плани було реалізовано, він створив у місті атмосферу ділової конкуренції й спонукав міську владу до самостійних кроків.⁴⁷

Утім, дворянство й купецтво єднало небажання ризикувати. Купецтво вкладало отримані прибутки переважно знову в торгівлю, експорт зернових, купівлю нерухомості. Це не потребувало значних інвестицій і гарантувало прибутки. Якщо гроші вкладались у новий бізнес, то це були інші комерційні підприємства, й мало коли велике промислове підприємство, чи взагалі нова галузь, адже це вимагало чимало «довгих» грошей, зусиль і вмінь, часу, зрештою, це був ризик.

Багато хто з підприємців з упередженням ставився до тих галузей, що потребували великих інвестицій. Наприклад, для багатьох морські торговельні підприємства ще були чимось незрозумілим, вони більше зналися на фабрично-заводській справі й розуміли її. Представників торговельного капіталу не влаштовувало те, що ді-

⁴⁶ Донік О. М. Купецтво України в імперському просторі (XIX ст.) / Олександр Миколайович Донік. — Київ : Інститут історії України, 2008. — С. 25.

⁴⁷ Прищепя О. Міста Волині у другій половині XIX — на початку XX ст. — Рівне : ПП ДМ, 2010. — С. 172.

яльність у комерційному мореплавстві не обіцяла з їхнього погляду «швидких і великих баришів», тоді як у металургійній промисловості або в гірничозаводській справі прибуток підприємця становив до 20%. Підприємці Західної Європи вважали за нормальне працювати з прибутком у 6–7%, але на такий масштаб прибутків в імперії не погоджувалися: «Жоден середній капіталіст не погодиться використати свій капітал на таку справу, яка дає не більше 7%»⁴⁸.

Прагнення отримати якнайбільший прибуток у якнайкоротші строки вело до багатьох зловживань і нехтувань технікою безпеки. Наприклад, прикметною рисою комерційного судноплавства було використання застарілих суден й мінімізація витрат на їх обслуговування. Вважалося вигіднішим придбати старе судно, ніж інвестувати в будівництво нового.⁴⁹ Тож не дивно, що суднобудування у Херсоні, наприклад, не було аж надто прибутковою та поширеною галуззю.

Сутнісною ознакою модернізаційних перетворень другої половини XIX — початку XX ст. була зміна структури економіки — відмирання або зменшення питомої ваги старих галузей і становлення нових, характерних для індустріального часу. Змінювались умови, форми й методи підприємницької діяльності, напрями інвестицій, сам дух підприємництва оновлювався.

Однією з найпоширеніших бізнес-моделей була родинна фірма. Родина була гарантом безпеки підприємства. В ідеалі серед керівників і власників бізнесу повинні були бути тільки члени родини. Ієрархія формувалася шляхом приходу в справу синів, онуків, дядьків, племінників, і тільки потім могли долучатися чоловіки доньок і не члени родини. «Не в наших інтересах робити Томаса основним партнером; майбутнє нашої родини не має залежати від підпису зятя». Недовіра до «чужого», не з родинного кола, грецького підприємця Деметайоса Петрокочіно була непоодиноким явищем.⁵⁰

Чи не найвідомішим прикладом родинної фірми в Україні є справа Терещенків. Достатньо детально розглянута вже не одним істориком, історія бізнесу цієї родини доволі показова. У 1855 році почалося зведення цукрового заводу у Воронежі (селище Сумської області).

⁴⁸ Шляхов О. Б. Судновласники і моряки Азово-Чорноморського басейну: 90-ті рр. XIX ст. — 1914 р. / О. Б. Шляхов. — Дніпропетровськ : Видавництво Дніпропетровського університету, 2003. — С. 89–94.

⁴⁹ ДАХО. Ф.Р-4003. Оп. 17. Спр. 34. Е. Ю. Писаренко. Виписки з книг про розвиток промислових підприємств в Херсоні. Автограф. [1830–1913 рр.].

⁵⁰ Сартор В. Немецкие предприниматели Санкт-Петербурга: семья и профессиональная структура 1815–1914 гг.; этническая и религиозная среда // Экономическая история. — 2010. — С. 59–105.

Симптоматично, що поруч саме вводилась в експлуатацію залізнична лінія Київ — Москва. Коштом родини в селищі побудували залізничну станцію, проклали телеграф. Родинне підприємство з часом стало потужним бізнесом або справою. Його функціонал був доволі широким — вирощування та продаж зернових, заготівля лісу, власне цукроваріння. За три десятиліття праці кількох поколінь родини сімейна фірма перетворилася на торгово-промислову імперію, що охоплювала не тільки цукрове виробництво. Інвестували Терещенки також у соляні шахти, хімічну й металургійну промисловість, адже вони на початку ХХ ст. були перспективним капіталовкладенням.⁵¹

Характерно, що Артемій Терещенко — засновник династії — не поділив свій спадок (фірму) на три частини між трьома синами. У 1872 році він утворив одне на трьох синів «Товариство цукробурякових і рафінадних заводів братів Терещенків у Києві». Вісімдесят відсотків прибутків надходило до Фонду Терещенків, з якого потім кошти вкладали в різноманітні благодійні та меценатські проекти. Отже, родина Терещенків і їх бізнес являють нам приклад успішної родинної фірми, пам'ять про яку пережила історичні катаклізми.⁵²

Акціонування підприємства було ще одним варіантом еволюції бізнесу. Часом внутрішніх ресурсів підприємства та його власника не вистачало для утримання на плаву. Неминучі економічні цикли й інші негаразди ставили перед підприємцями складні питання виживання. Однак деякі знаходили ефективний вихід — акціонування бізнесу.

Таким шляхом пішли, скажімо, два херсонських підприємці М. Спозито й А. Коваленко.

Італієць за походженням і підприємець у другому поколінні М. Спозито 1899 року відкрив своє торгово-пасажирське пароплавство. На початку ХХ ст. його справа процвітала, відділення пароплавства Спозито були в Олександрівську та Миколаєві, тож підприємець вирішив об'єднати свою справу з А. Коваленком, іншим херсонським перевізником. До 1912 року компаньйони зосередили у своїх руках усю буксирну справу (потужні буксири тягнули вантажні несамохідні баржі) в нижній течії Дніпра та Дніпро-Бузькому лимані, утворивши «Чорноморсько-Дніпровське пароплавство». Шукаючи кошти для модернізації суден, підприємці взяли кредити в Петербурзькому міжнародному банку, але їх обсяг перевищив вартість майна та пла-

⁵¹ Терещенко М. Перший олігарх. Михайло Іванович Терещенко. 1886–1956. Київ : Ніка-Центр, 2013. — С. 97.

⁵² Там само, С. 48.

тоспроможність товариства. Врешті, А. Коваленко та М. Спозито вирішили організувати акціонерне товариство разом із правлінням Петербурзького міжнародного банку. Капітал становив 1,2 млн рублів. Директором-розпорядником став завідувач Херсонського відділу банку. Банку відійшло майна на 700 тис. рублів, М. Спозито — 300 тис., а А. Коваленку — 200 тис. Результатом стало утворення Акціонерного Російського Чорноморсько-Дніпровського пароплавства. Не дошукуючись причин краху цієї конкретної справи (тогочасна преса наголошувала на знеціненні суден і занепаді буксирної справи — себто підприємці взялися за не вигідну справу зі старими суднами), зазначимо тенденцію — банки брали під контроль підприємства, зв'язуючи їх кредитами, переймали на себе підприємницькі функції. Власне, справа ніби не провалилась, але засновники вже не були власниками.⁵³

Так само під тиском обставин шляхом акціонування підприємства пішли брати Олександр і Людовік Елінеки — засновники цементного заводу у Здолбунові. У 1897 році з наміром подолати спад виробництва О. Елінек виступив ініціатором заснування акціонерного товариства портланд-цементного заводу «Волинь». Хід виявився успішним — сума основного капіталу неухильно зростала (1897 рік — 400 тис., 1913-й — 1,29 млн), так само як і дивіденди (за 1909 рік 4% на капітал, а у 1910-му — 6%, 1911-му — 11%). Зростали й виробничі потужності, кількість робочих місць.⁵⁴

Проте не тільки важкі часи змушували йти на випуск акцій. Ключовою причиною все ж був пошук додаткових ресурсів в умовах, коли кредитування (як зазначалося вище) не було легкою справою. Намір розширити потужності пивзаводу в Рівному спонукав його власника Г. Пісюка 1909 року до заснування акціонерного товариства парового пивоварного заводу «Бергшлюс». Основний капітал товариства становив 300 тис. рублів, а дивіденди в перших два роки — 3% на капітал.

⁵³ ДАХО. Ф. Р-4009. Оп. 17. Спр. 2. Е. Ю. Писаренко. «Історія Херсонського суднобудівного заводу ім. Комінтерну. 1791–1957». Дисертація на здобуття вченого ступеня кандидата історичних наук. Глава 2. «Реорганізація верфі. Розвиток парового і непарового залізного і композитного суднобудування в Херсоні». Чорновий автограф. 1861–1917 рр. Арк. 43–44 зв., Спр. 34. Е. Ю. Писаренко. Виписки з книг про розвиток промислових підприємств в Херсоні. Автограф. [1830–1913 рр.] Арк. 57–59.

⁵⁴ Прищепя О. Міста Волині у другій половині XIX — на початку XX ст. — Рівне: ПП ДМ, 2010. — С. 108.

За перші п'ять років кількість працівників зросла втричі, вартість продукції — з 350 тис. до 450 тис.⁵⁵

Часом акції випускали не для збільшення капіталізації, а щоб розподілити їх поміж «своїми», утворивши таким чином доволі вузьке коло співвласників. Такі акції були іменними й мали високий номінал. За приклад може бути Акціонерне товариство парової фабрики шоколаду та цукерок фірми «Валентин Єфимов». Кияни та гості міста знають його — нині це фабрика концерну «Рошен» на Деміївській площі. Засноване було товариство 1897 року з метою викупити фабрику у власника Валентина Єфимова й розширити виробництво. Ключовими акціонерами були брати-швейцарці Вюрглери й німець Карл Шульц (власник пивоварного заводу неподалік кондитерської фабрики)⁵⁶.

Цілеспрямована побудова вертикально інтегрованих фірм — швидше виняток із правил, ніж поширена стратегія підприємницької діяльності. Часто вільні кошти інвестували в суміжні галузі, без мети створити подобу бізнес-імперії, торгівлю (налагодження збуту продукції) або ж купівлю нерухомості, або ж куди вела ринкова кон'юнктура й інтуїція. Так формувалися мозаїчні бізнеси.

Київському підприємцю та першому голові міського біржового комітету Миколі Хрякову посада, а також інтуїція допомагали визначати перспективні галузі. У 1871 році почався процес заснування великого заводу для виробництва пива за європейськими технологіями. Приміщення було придбано на вулиці Кирилівській. Для реалізації цього задуму потрібні були ще й партнери, якими стали ревелський купець Карл Вейсе та брати швейцарського походження Гавріїл і Фрідріх Енні. У травні 1873 року було затверджено статус акціонерного «Товариства Київського пивоварного заводу». Партнери поділили обов'язки — Хряков узяв на себе керівництво касовими операціями, підбір персоналу та контроль за будівництвом, а Гавріїл Енні — технічне оснащення підприємства. Так, сучасне й ефективне устаткування було замовлено на чеському заводі «Шкода», а сировина була найвищої якості — тільки відбірні сорти хмелю та ячменю. Чеське обладнання й технології забезпечили небачену до того на київському ринку якість пива. Закономірно, що власники заводу розширили мережу збуту також і на інші міста. Склади та пункти продажу київського

⁵⁵ Там само, С. 109.

⁵⁶ Мошенский С. З. Финансовые центры Украины и рынок ценных бумаг индустриальной эпохи. — London : Xlibris, 2014. — С. 65.

пива були в містах по всій підросійській Україні, а також (що доволі важливо для прибутків) — на залізничних станціях. Інше підприємство М. Хрякова було теж харчовим — це млин. Купивши стару дерев'яну будівлю, він за два роки (1889-1890) зробив із неї сучасне підприємство, обладнане за останнім словом техніки. Інвестував також купець і в київську нерухомість. Хряков купував будинки й облаштовував їх тільки для себе, а не на продаж. Вочевидь, нерухомість забезпечувала власнику політичний вплив і суспільну вагу.⁵⁷

Часом капітали переводили в геть іншу галузь із тієї, що втрачала перспективи. Наприклад, Григорій Маразлі після смерті свого батька у 1851 році продовжив сімейну експортну справу. Однак після Кримської війни експорт став не таким вигідним. Відтак, родинні капітали Г. Маразлі почав переводити в інші галузі — нерухомість і промисловість. У 1899 році він із партнерами заснував акціонерну будівельну компанію з мережею представництв у південних містах підросійської України.

Стратегії пошуку свого місця в міському просторі

Підприємництво в суспільстві другої половини ХІХ — початку ХХ ст. не завжди мало позитивний імідж. Бути здатним заробляти гроші й багатим не вважалось аж такою позитивною рисою. Домінантна православна мораль на відміну від протестантської не робила з економічної успішності та підприємливості чесноту — так само як і громадська думка. Доволі довго підприємці соромилися грошей. З часом ситуація, звісно, змінювалась, але поволі. Підприємці мали «служити», доводити лояльність, ніби виправдовуючи свою успішність. Цим цілям служила благодійність. Благо, вибір — на що жертвувати — був великий: від нового притулку до нової церкви чи навіть школи. Доброчинність була важливим елементом довгострокової стратегії, як ми далі це побачимо й не раз.

Підприємці — успішні, багаті, часто люди зі стратегічним мисленням, володіючи економічними, інтелектуальними, організаційними ресурсами, шукали шляхів отримання відповідного статусу в суспільстві, яке не завжди було готове до таких змін.

Тож, з одного боку, підприємництво і заохочувалось, і віталось, а з іншого — його розвиток штучно стримувався й скеровувався в потрібне владі русло.

⁵⁷ Кальницький М. Бизнес и бизнесмены. — Киев, 2011. — С. 82–86.

Отже, в другій половині XIX ст. на територіях українських губерній Російської імперії відбувалися революційні суспільні зміни — економічні, інфраструктурні, соціальні. Зростали міста, їх поєднали нові залізничні лінії, подорож ставала простішою й легшою, так само як і переміщення товарів. Формувалися нові промислові регіони й економічні центри, навіть нові галузі економіки.

Це був той контекст, у якому формувалися підприємці — люди, що творили історії успіху на десятиліття вперед. Здебільшого саме вони вибудовували архітектуру нових галузей. Їхні помилки чи правильні рішення означали невдачі або успіх для підприємств і установ, міст і містечок, тисяч людей.

РОДИННА ФІРМА

Насправді більша частина описаних тут бізнесів будувалась як родинна фірма. В часи, коли умови для підприємництва були далекими від ідеальних, а прислів'я «Не знаєш, як вчинити — чини по закону» не діяло, бо не було відповідних законів, родина видавалася фортецею на острові стабільності. Традиційний (і досі застосовуваний) постулат — «свій — отже, вартий довіри» діяв безвідмовно.

Засновник династії вибудовував стратегію на покоління наперед. Якщо він мав спадкоємців, то вони навчались у найкращих доступних університетах. Фахова освіта другого покоління, помножена на досвід першого, часто давали wow-ефект — фірма робила успіхи завдяки інноваціям і запозиченим під час навчання технологіям. Якісний стрибок, забезпечений другим поколінням родини, міг опинитися під ударом через третє. Ці представники династії (вже!) мали з пелюшок усе найкраще, а головне — вибір. Вони могли долучитися до керування активами й підприємствами — і тут або досягти успіху, або все втратити, або ж обрати справу собі до душі й на відсотки заснованих і виплєканих предками підприємств будувати літаки, наприклад.

Родинна фірма, як і родина, — вічна. Втім, родинні фірми ХІХ ст. не прожили більше як 100–120 років.

ЦУКРОВІ ПІОНЕРИ: ЯХНЕНКИ Й СИМИРЕНКО

Прикладом підприємців — вихідців із селян є компаньйони брати Яхненки й Симиренко, засновники спільної фірми, що пройшла шлях від торгівлі борошном до будівництва передового цукрового заводу. Історія їхнього злету й падіння може бути наслідуванням кількох важливих тенденцій. Перш за все — як можна було заробити на викуп себе та родини з кріпацтва. По-друге, які інновації може принести друге покоління в родині підприємців, якщо це покоління мало час і ресурс на навчання. По-третє, як же так виходить, що знана та поважна фірма, якій уже десятки років, усе ж розорюється? Історія однієї з найперших українських фірм, ім'я якої береже сорт українських яблук⁵⁸, — «Брати Яхненки і Симиренко» — також закінчилася прикрим банкрутством.



Срібна монета НБУ
«Родина Симиренків»

У цій історії ми поєднаємо представників двох родин, бо вони були партнерами й родичами — Симиренків і Яхненків.

Почати варто з Михайла Яхненка, з містечка Сміла, що на Черкащині — кріпака графа О. Самойлова, якому вдалося розбагатіти завдяки торгівлі та вмінню робити кожухи й чоботи. Наступним кроком було викупити з кріпацтва себе та свою родину — синів Степана (р. н. і р. с. невід.), Кіндрата (1783 року, за ін. даними, 1790–1868), Терентія (1796–1866), дочок Анастасію та Євдокію й дружину Єфросинію Антонівну. Початковий родинний капітал, за одними даними, становив 200, за іншими — 600 рублів. Станом на початок XIX ст. це було не так і мало, хоч і не достатньо, щоб почати на правду велику справу. Далі вже у статусі вільного, а не кріпака, разом із викупленими синами Михайло Яхненко розпочав гуртову торгівлю промисловими виробами, худобою, хлібом, сіллю. Він із синами будував й орендував млини в рідній Смілі та сусідній Умані.

У 1812 році родина переїхала в найбільший тогочасний центр торгівлі зерном — Одесу. Десь після переїзду родина Яхненків зна-

⁵⁸ Мається на увазі Ренет Симиренка — сорт яблук, описаний і введений в каталог у 1880 році видатним українським помологом Левком Платоновичем Симиренком.

йомиться із Федором Симиренком. Точніше знайомиться Анастасія Яхненко й виходить за нього заміж.

Федір Симиренко (1795–1867) — підприємець, цукро заводчик, засновник підприємницької династії Симиренків. Не вдаючись у деталі сімейних легенд, зазначимо тільки, що Федір Симиренко був кріпаком князя Михайла Воронцова. Свою підприємницьку діяльність він почав з оренди млинів — так само як і Яхненки. Справа виявилася такою прибутковою, що він викупив із кріпацтва себе й родину.

Після одруження (очевидно, минув якийсь час) новоспечені родичі засновують фірму «Брати Яхненки і Симиренко». Компанію заснували у Млієві між 1815 і 1820 рр.

Їхнім першим проєктом було створення мережі складів хліба та борошна на всій території підросійської України. Акціонери поділили обов'язки: Федір Симиренко та Степан Яхненко вели діловодство й бухгалтерію, а брати Кіндрат і Терентій Яхненки — практичні справи. З часом усі важелі керування сконцентрував у себе Кіндрат Яхненко — його описували як людину виняткового розуму, підприємницького хисту, надзвичайної працьовитості.

Згодом компанія відкрила шість магазинів в Одесі, володіла складами в Миколаєві та Севастополі. Фактично в 1820-х роках компанія монополізувала торгівлю великими партіями худоби практично в масштабах України та Центральної Росії, забезпечувала м'ясом усі промислові центри імперії. Через Одеський порт худобу експортували навіть у Європу. Другою статтею прибутків було борошно — завдяки наявності власної мережі млинів і складів, а також умінню скористатись із сезонної різниці в цінах.

Гроші принесли новий статус обом родинам — у 1832 році Ф. Симиренко отримав статус купця першої гільдії. Яхненки теж почали рух угору соціальними сходами — стали купцями другої (1832), а згодом і першої (1842) гільдій.⁵⁹

З кінця 1830-х партнери почали проявляти дедалі більший інтерес до збуту, а потім і виробництва цукру. В 1840-х роках через аграрну кризу перевиробництва борошном торгувати було все менш вигідно, тож цукор став їхнім шляхом до успіху. Спочатку вони взялися до цього у звичній для себе ролі торговців, придбавши на цукроварні графа Бобринського 10 тис. пудів цукру-рафінаду по 28 рублів за пуд. Цукор збували через власні магазини в Одесі, Севастополі й Миколаєві. Від першої «цукрової операції» фірма отримала близько 100 тис. прибутку.

⁵⁹ Лазанська Т. І. Яхненки // <http://www.history.org.ua/?termin=Yakhnenky>

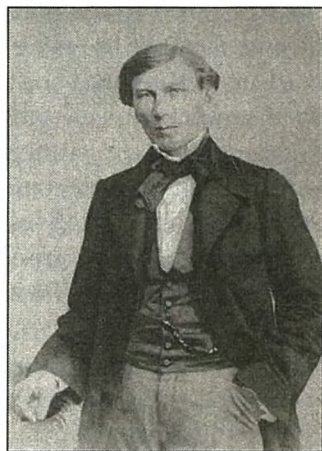
Проте відразу стало зрозуміло, що вигідною справою буде не просто перепродаж, а й безпосереднє виробництво сировини та переробка її на власних заводах.

Утім, Яхненки на таку нову справу довго не наважувалися. Підштовхнув фірму Платон Симиренко. Насправді показово, що ініціатива за-снування технічно передового на той час цукрового заводу належала представникові нового покоління підприємців із роду Симиренків — Платону Федоровичу, який став одним із технічних керівників фірми. Він здобув економічну освіту в імперії, а потім чотири роки вчився в найкращому в першій половині XIX ст. Паризькому політехнічному інституті.

Франція на той час переживала практично бум цукровиробництва. Це був віддалений наслідок наполеонівських воєн початку XIX ст. Наполеон Бонапарт прагнув поставити Британську імперію в скрутне економічне становище, а тому з 1803 року ввезення колоніального рафінаду (тобто цукру з тростини) обклав значним митом. І це дало старт активному вирощуванню культури цукрового буряку всередині Франції. Було винайдено спосіб отримання пристойного продукту (цукру) навіть із не надто якісного цукрового буряку. А далі тривала селекційна робота — і от уже північно-східна частина країни перетворюється на регіон вирощування та переробки нових сортів цукрових буряків.⁶⁰

Свою роль відіграв і випадок — знайомство Платона Симиренка з одним службовцем цукрового заводу графа Бобринського. Фактично партнери бачили вже успішний кейс, який можна було повторити й удосконалити. Врешті, всі члени родини зважуються на нову справу.

Володіючи на той час капіталом у 600 тис. рублів, Яхненки-Симиренки взяли в оренду землю поміщиків Березовських і розпочали будівництво Ташлицького цукрового заводу (нині село в Смілянському районі на Черкащині). Він почав працювати 1843 року. Там практично вперше в цукровому виробництві було застосовано па-



Платон Симиренко

⁶⁰ Вергунов В. Роль Франції та династії Симиренків на становлення й розвиток бурякоцукрового виробництва та дослідної справи в Україні // http://base.dnsgb.com.ua/files/journal/ZNP-Institut-Zemlerobstva/2009_spec/2009_spec_157-183.pdf

ровий двигун для нової технології: згущення соку в закритих апаратах за звичайного тиску й розрідження. Такого типу заводи потребували великих капіталовкладень. З Франції було завезено оснащення, запрошено 30 спеціалістів цукровиробництва. За це вони отримували зарплатню вдвічі більшу, ніж у Франції, але на додачу до своєї безпосередньої роботи навчали місцеві кадри нового ремесла. Будівництво заводу, його експлуатація і вдосконалення технологій протягом орендованого часу обійшлося власникам у 120 тис. рублів. На завод було запрошено відомого петербурзького рафінера Мейера, який протягом 20 років виконував обов'язки директора заводу й довів виробництво цукру до досконалості.⁶¹ Довгий час саме це підприємство було майже еталонним. Загалом за перших два роки на вкладений у виробництво капітал у 600 тис. було отримано 800 тис. рублів прибутку.

Успіх і прибутки спонукали розширювати цукровий бізнес. У 1845 році орендують і вводять в експлуатацію цукроварні в селах Олександрівка й Орловка, будують завод у селі Руська Поляна.

У 1848 році за сприяння князя Михайла Воронцова компанія спорудила та ввела в експлуатацію цукровий завод неподалік Млієва, під Городищем. Є дані, що локація мала бути не ця — а Київ. Утім, фірма наразилася на спротив містян. Тоді на сцені й з'явився Михайло Воронцов із пропозицією орендувати землю під будівництво заводу й обіцянкою вирощувати на своїх сусідніх полях цукрові буряки (звичайно, від цієї обладнання і сам граф отримав добрячий куш).⁶²

Новозбудований завод став найбільшим підприємством у Європі в цій галузі. Його будували, а після введення в експлуатацію й працювали на ньому французькі фахівці. Завод було обладнано французьким устаткуванням (його привіз із Франції Платон Симиренко, де він навчався цукроваріння). На заводі виробляли цукор дуже високої якості, сам завод входив у групу найбільш високопродуктивних підприємств того часу — і це швидко відбилося на прибутках. У деякі роки дохід сягав 300 тис. рублів.

Там же, на місці невеличкої ремонтної майстерні за ініціативою Платона Симиренка було збудовано перший в Україні та й імперії загалом найсучасніший як на середину XIX ст. машинобудівний завод. Основною продукцією заводу було обладнання й двигуни для цукро-

⁶¹ Гусс К. С. Торговий дім «Яхненки і Симиренко»: від виникнення до занепаду (до постановки питання) // Історичні записки: Збірник наукових праць. Вип. 10. — Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2006. — С. 40–42.

⁶² Чос В. Легендарна фірма Яхнівців-Симиренків // <http://www.horodysche.org.ua/?id=215>

варень і борошномелень — аби фірма не залежала від імпортного обладнання, яке нікому в Млієві було лагодити та налаштувати. Попри ніби допоміжну функцію машинобудівного заводу він також був прибутковим — хоч і значно менше за цукровий. Ініціатива побудови цих заводів принесла фірмі статус основного постачальника цукрової продукції до країн Європи.

Водночас легендою родини стали два річкових пароплави «Українець» і «Ярослав», якими транспортували цукор Дніпром.

Стараннями Платона Симиренка поблизу Городищенських цукрово-рафінадного й машинобудівного заводів будувалися котеджні містечка для персоналу з відповідною соціальною інфраструктурою. Поблизу Городища виросло повноцінне робітниче селище (задовго до того, як це стало трендом на Донбасі). Підприємці не шкодували коштів на його облаштування — була побудована недільна школа, лікарня, церква, крамнички, вулиці отримали газове освітлення.⁶³

Як тільки цукрові заводи почали давати продукцію, треба було потурбуватися про її збут. Тож одним із завдань фірми стало створення мережі складів і крамниць у найбільших містах Російської імперії.

Родини новоспечених підприємців підтримували дружні стосунки з представниками української інтелігенції та навіть із конкурентом — графом Олексієм Бобринським, який у цей час теж починає цукроваріння й також досягає успіху. Можливо, тому й дружили — підглядали один в одного ідеї та технічні рішення.

Парадоксально, але в технічно модернових корпусах заводів був архаїчний стиль ведення справ: «У будинку фірми... стояла величезна скриня; прикажчик поважних років носив щоденний заробіток до скрині, висипав рублі, червінці... брав, скільки йому потрібно було, заявивши лише, на що потрібні гроші; особливого контролю та перевірок не було, але якщо іноді і перевірялися гроші, то завжди виявлялася справність, точність і акуратність». Усе трималося на довірі до прикажчиків, «яка існувала за старих часів в будинку і в справах фірми».⁶⁴

Часом найбільшого піднесення фірми стали 1851–1859 рр. У цей час її цукроварні виробляли 61,6% цукру України.

Управитель контори «Братів Яхненків і Симиренка» Олександр Великанов описував, як було все влаштовано на виробництві, можливо дещо ідеалізуючи реалії: «На заводі (добродіїв) Яхненка й Симиренка немає і натяку на першу-ліпшу примусову працю, усе, як цілковито комерційна

⁶³ Лазанська Т. І. Яхненки // <http://www.history.org.ua/?termin=Yakhnenky>

⁶⁴ Цит. за: Мошенский С. З. Финансовые центры Украины и рынок ценных бумаг индустриальной эпохи. — London, 2014. — С. 34–35.

справа, заснована на праці вільній; винагорода за працю також цілком вільна, за обопільною угодою між власниками заводу й робітниками... Річна плата постійних майстрів різна, від 100 до 400 рублів сріблом; сімейним надані особливі квартири, а неодружені мешкають у казармі (тепер це гуртожиток), одержують пайок і мають спільну їдальню... Для підготовки майстрів власники заводу ... прийняли у механічну майстерню на повне своє утримання сорок шість хлопців з державних селян. Між ними немає молодших за п'ятнадцятилітніх. Вони живуть у спеціальному приміщенні під наглядом окремого доглядача». ⁶⁵

У 1859 році Мліїв відвідав Тарас Шевченко. Результатом його зустрічі з Платоном Сими́ренком стало видання «Кобзаря», профінансоване підприємцем. Збереглися навіть листи поета до Платона Сими́ренка. ⁶⁶

Наприкінці 1850-х рр. справи підприємства погіршилися, хоча сума товарообігу фірми сягала 6 млн рублів. ⁶⁷ Засновники були вже похилого віку, й після смерті одного з братів-засновників, Степана Яхненка, спадкоємці почали вимагати розділу майна, після чого капітал фірми було поділено на чотири частини.

Додатковим чинником нестабільності було посилення конкуренції з боку нових гравців на ринку цукру. В таких умовах логічним був би пошук нових рішень — інвестиції в досконалішу техніку чи навіть переорієнтація фірми (диверсифікація справи) на інші галузі. Проте цього не було зроблено.

Натомість зростала частка не виробничих витрат. Наприклад, дружина Кіндрата Яхненка колекціонувала діаманти, Платон Сими́ренко витрачав кошти на своє хобі — садівництво, фірма не цуралася добродійної діяльності, але це теж поглинало чималий фінансовий ресурс.

Рішенням могла би стати зміна поколінь у керівництві фірми. Так, довгий час реально керував справами Кіндрат Яхненко. Проте наприкінці 1850-х років постало питання про стан його здоров'я — він більше не міг приділяти фірмі достатньо часу й зберігати її ефективність. Логічним рішенням було передати кермо Платону Сими́ренку — він мав освіту, досвід, згадані заводи у Млієві були багато в чому його дітищем. Тож

⁶⁵ Вергунов В. Роль Франції та династії Сими́ренків на становлення й розвиток бурякоцукрового виробництва та дослідної справи в Україні // http://base.dnsgb.com.ua/files/journal/ZNP-Institut-Zemlerobstva/2009_spec/2009_spec_157-183.pdf

⁶⁶ Кононенко С. І. Фонд роду Сими́ренків Держархіву Черкаської області // Архіви України. — 2000. — № 1–3(243). — С. 50–54.

⁶⁷ Крыськов А., Чыхыра О. Капитализация и акционирование в сахарной промышленности в губерниях Правобережной Украины (вторая половина XIX — начало XX вв.). // «Инновации в науке»: материалы XXI международной заочной научно-практической конференции. (17 июня 2013 г.); Новосибирск : Изд. «СибАК», 2013. — С. 41.

у 1858 році Кіндрат Яхненко відходить від справ, але ця подія негативно вплинула на репутацію фірми: інвестори не вірили в лідерські та підприємницькі здібності Платона Симиренка й мали на те підстави — він хоч і був молодшим, але фізіологічно не здоровішим і не мав такого досвіду, тож не міг керувати так само ефективно. Старший і молодший партнери часто сварились, і це не могло залишатися секретом. Неприємні чутки ширилися діловими колами. Частка кредитних коштів у капіталі фірми зростала, і все менше було контролю за наданими кредитами з боку кредиторів, адже довіра до фірми була непорушною завдяки десятиліттям попереднього успіху.

У 1861 році Яхненко та Симиренко видали різним особам своїх розписок — зобов'язань на 1 млн рублів: 1862 року на українських ринках в обігу цінних паперів було більше ніж 4 млн руб. витрат⁶⁸ фірми. Під час Київських контрактів того самого року кредитори підняли відсоток за позики фірми «Брати Яхненки і Симиренко» до 24% річних, це відбулося не в останню чергу й тому, що уряд заборонив пускати в обіг тратти, розписки та різноманітні марки. Отже, власники заводів змушені були купувати все за готівку, до того ж оплачуючи свої попередні боргові зобов'язання. В таких умовах не лише фірма «Брати Яхненки і Симиренко» опинилася в скрутному становищі — на межі банкрутства були фірми Бобринського та Браницьких.

«Очі і вуха всіх скеровано на Київ, де страшенно погромлено капітали і вся цукрова промисловість висить на волосинці. Вразило всіх припинення платежів дому „бр. Яхненка і Симиренка“, Городищенський завод яких зажив слави на всю Європу, але не одному „Яхнові“ прийшлося скрутно... Це вже далеко не таємниця, в якому становищі був граф Бобринський — наш прабатько і аристократ цукробурякового виробництва».⁶⁹ Подолати кризу графу Бобринському допомогли зв'язки та позики з Державного банку. А от Симиренки лишилися без додаткових вливань.

У лютому 1862-го компанія припинила платежі. Причинами такого стану справ були неправильний облік бізнесу й занадто розкішне, навіть марнотратне, життя деяких членів родини власників фірми. Кредитори фірми «Яхненки і Симиренко», зібравшись 4 лютого 1862 року в Києві, вирішили обрати комісію для розв'язання проблеми, до складу

⁶⁸ Тратта — цінний папір, складений у певній формі, що містить нічим не обумовлений наказ векселедавця третій особі сплатити замість векселедавця певну грошову суму векселедержателю.

⁶⁹ Венгерська В. Утворення та діяльність державних банківських установ на Правобережній Україні у другій половині XIX століття // <http://eprints.zu.edu.ua/10518/1/Брошура.pdf>

якої ввійшли ректор Київського університету Микола Бунге, київський міський голова Йосип Завадський і основні кредитори. Комісія дійшла висновку, що торговий дім братів Яхненків і Симиренка розширював коло своїх дій здебільшого завдяки кредитам, але був занадто й небезпечно захоплений легкістю кредитів, які отримував завдяки суспільній довірі. Запасних капіталів створено не було, попри високу дохідність фірми.

Для порятунку майна та справи було створено акціонерне товариство, у якому акціонерами були колишні власники та кредитори. За цей час відійшли в кращий світ засновники фірми, 1862 року помер і Платон Симиренко. На деякий час адміністрацію компанії очолив його брат Василь, який на час початку проблем у компанії вчився в Парижі. Однак врятувати фірму було вже неможливо.

У січні 1876 року збанкрутував банк Вайнштейна, що давав фірмі «Яхненки-Симиренки» кредити під майбутній урожай буряків і виробництво цукру. Справа розтягнулася до кінця 1880-х, коли збанкрутував останній кредитор колись могутнього торгового дому⁷⁰.

Цукровий завод припинив існування 1887 року. За два роки будівлі заводів придбали поміщики Балашови. Обладнання було перепродане, а виробничі споруди з часом розібрали на цеглу. Правління металургійного Брянського заводу придбало та перевезло до Катеринослава повне устаткування потужного Ташлицького машинобудівного заводу фірми. Від колись могутньої фірми лишилися історії та частково пам'ять.

* * *

Утім, історія підприємництва родини — це щось більше за історію однієї фірми. Збанкрутіла фірма «Брати Яхненки і Симиренко» мала невелике продовження. Василь Симиренко, розуміючи безперспективність спроб урятувати родинну справу, 1873 року засновує власне окреме цукрове виробництво в селі Сидорівка, неподалік Млієва. Для цього йому довелося відмовитись від частки спадщини, що у свою чергу, означало — від частки боргів. Для облаштування виробництва Василь Симиренко бере кредити. Іноді відсоткові ставки були захмарними, але вибір був невеликий. Василь Симиренко казав: «Я часом платив по 84% річних, щоправда, позичаючи на короткий термін».⁷¹

Шукаючи способу втриматись на ринку, нащадок династії працює над інноваціями на власному виробництві. Результатом його праці

⁷⁰ Мошенский С. З. Финансовые центры Украины... — С. 32–36.

⁷¹ Леонтович В. Український Никодим // Київ .. — 1996. — № 7–8. — С. 161–164.

стають кілька технологічних винаходів: 1876 року Василь Симиренко реєструє патент на випарний апарат, що вдвічі скорочував витрати палива на переробку цукрових буряків. Крім того, він винайшов нові способи виварювання цукру. Вперше в Російській імперії він запровадив випуск пастили й мармеладу найвищої якості та власної рецептури — ці продукти навіть експортували. У власному проєкті Василю Симиренку стали в пригоді освіта інженера-технолога, конструкторський хист і талант адміністратора.

Розмах нового виробництва не зміг досягти рівня фірми «Брати Яхненки і Симиренко», але цього й не було потрібно — прибутків вистачало на гідне життя та навіть подальшу підтримку української справи, нехай і в менших обсягах. Василь Симиренко підтримував культурно-просвітницьку діяльність української інтелігенції, відраховуючи на ці потреби десяту частину прибутків. І це про Василя Симиренка знаменита цитата іншого українського підприємця, мецената й активного учасника українського національного руху Євгена Чикаленка: «Найвидатніший, найщиріший українець з-поміж так званих „буржуїв“, який захоплювався українською справою не тільки до глибини своєї душі, а й до глибини своєї кишені». ⁷² Глибина кишені та готовність Симиренка віддати все на українську справу з'ясувалась у 1915 році, коли він помер і було оприлюднено заповіт — усе майно (Сидорівська цукроварня, 462 десятини землі, особняк у м. Київ по вул. Десятинній), що оцінювалося у фантастичну на ті часи суму 10 млн рублів, після його смерті мали піти на потреби українського національного руху через посередництво Товариства допомоги українській літературі, мистецтву і науки. ⁷³

* * *

Але не всі в родинях Яхненків і Симиренків працювали у цукровому виробництві. Один з Яхненків — Семен (це вже третє покоління родини) пішов у міське самоврядування. На початку 1860-х років (1860–1863) його було обрано міським головою Одеси. І він досяг успіху на цій ниві. Під його керівництвом розроблено проєкт міського всестанового самоуправління, затверджений у квітні 1863 року. Деякі його положення ввійшли в новий проєкт міської реформи 1870 року, яка надавали порівняно широкі права міському самоуправлінню.

⁷² Білоцерківська Г. Василь Федорович Симиренко — меценат української культури // Бібліотечний вісник. — 2007. — № 3. — С. 35.

⁷³ Там само, С. 38.

Син Платона Симиренка Левко, представник третього покоління родини, був видатним плодородом і назвав на честь батька сорт яблук⁷⁴. Тож так чи інакше, пам'ять про цю родину є. На честь партнерів Симиренків — Яхненків у Черкасах названо провулок і в Дніпрі вулицю.

* * *

Історія родини Яхненків — Симиренків є чимось більшим за історію однієї фірми. Втім, саме завдяки спочатку торгівлі та посередництву, а потім завдяки успіху в цукровій промисловості члени родини змогли отримати добру загальну й професійну освіту та без перебільшення дали путівку в життя кільком поколінням, чий внесок у розвиток української економіки, культури та українського руху не підлягає сумнівам.

Важливим елементом початкового успіху стала сміливість представників першого покоління Яхненків. В умовах, коли кріпосне право було міцним як ніколи та практично безальтернативним, коли селянин фактично не був чимось більшим за знаряддя праці, що вмів розмовляти, Михайло Яхненко із синами зуміли вирватись із тенет традиційного та звичного мислення, стати на шлях самореалізації, успіху, творення нового життя, зрештою, модернізації.

Кілька стратегічних рішень визначили шлях Яхненків і Симиренків до успіху. Спершу це було рішення торгувати борошном і скористатися з різниці цін виробника й продавця. Далі — змінити сферу діяльності й звернути увагу на цукор, а також відправити Платона Симиренка на навчання в Париж. Звідти він привіз європейські (французькі) знання, техніку, технологію, фахівців, новий спосіб мислення й діяльності, що забезпечило на певний час стабільний прибуток компанії.

Утім, так склалося, що підприємницького таланту родин Яхненко та Симиренко було достатньо, аби заснувати й розвинути потужну фірму, але недосить, щоб її втримати на плаву в часи кризи, створити систему подушок безпеки. Безконтрольні витрати та необґрунтовані інвестиції у все нові проекти, захоплення розкішним життям і добродійністю — цього може не витримати найміцніша компанія.

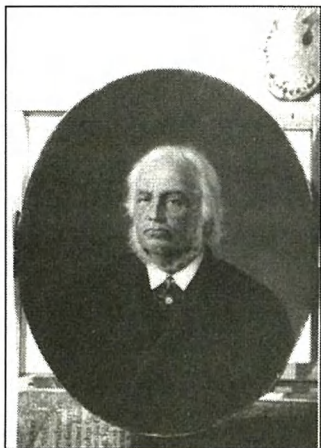
Нехай якими талановитими були представники молодшого покоління — Платон чи Василь Симиренки, їм не вдалося порятувати родинну фірму в нових умовах 1860–1870-х років. На цей час вони були не одними гравцями на ринку цукру, були вже Терещенки, Бродські.

⁷⁴ Янковська О. В. Симиренки // http://www.history.org.ua/?termin=Smyrenky_rodyna

Борги фактично обтяжували фірму, вона не мала досить ресурсів для здійснення якісного стрибка. Проте можливість такого стрибка показав Василь Симиренко, відмовившись від порятунку того, що неможливо було врятувати, — він засновує й робить успішною власну справу в тій самій галузі.

Отже, успіх підприємця та його підприємства — не одне й те саме, не конче всі проєкти (навіть більшість із них) мають завершуватись успіхом, не всі фірми повинні зростати безмежно. Можливо, історія фірми «Брати Яхненки і Симиренко» є підтвердженням того, що «краще» — ворог «хорошого»?

НАСТУПНЕ ЦУКРОВЕ ПОКОЛІННЯ: ТЕРЕЩЕНКИ



Артемій Терещенко

Без розповіді про родину Терещенків наше уявлення про бізнес в Україні в XIX ст. буде неповним. З Терещенків походять практично зразкові підприємці, банкіри, благодійники та меценати, один не надто успішний міністр закордонних справ Тимчасового уряду, який постав після повалення Миколи II і намагався побудувати діалог з Українською Народною Республікою, що, правда, в ультимативній формі. Й навіть один сучасний мер і кандидат у президенти України. Іменем цієї родини вулиці називали ще за життя. Сьогодні Терещенків пам'ятають радше як благодійників, а не як підприємців, але ж спочатку були гроші.

Перший у роді Терещенко, ім'я якого зберегли письмові документи, був Яків Терещенко. Про нього ми знаємо тільки те, що він жив у другій половині XVIII ст.⁷⁵ і мав сина — Артемія.

Засновник відомого підприємницького роду — глухівський міщанин, виходець із козаків, Артемій Терещенко (1794–1877) — почав свій



Никола Терещенко

бізнес у 1820-ті рр. як дрібний крамар у Глухові (тоді це була Чернігівська губернія, а нині — Сумська обл.). Спершу він працював прикажчиком в іншого купця — і це безумовно дало йому досвід, необхідний для початку власної справи (особливо в умовах, коли бракує освіти, — а це був випадок перших двох поколінь Терещенків). Тож праця, помножена на хист підприємництва, дали свій результат. Артемій Терещенко дуже швидко пішов у самостійне плавання — торгував спершу з візка на вулицях, потім став на ринку стаціонарним продавцем. Прізвисько «Карбованець» до нього «прилипло» вочевидь не просто так — справи

⁷⁵ Козлов О. М. Родовід Терещенків за матеріалами РДІА // http://daso.archives.gov.ua/index.php?option=com_content&task=view&id=78&Itemid=88

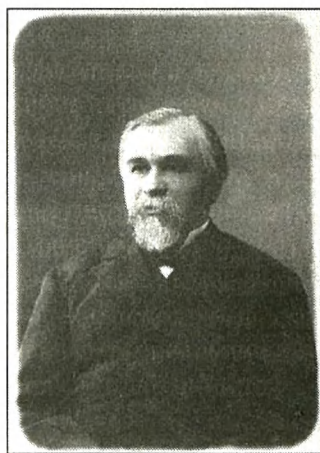
йшли в нього, мабуть, добре, хоча, можливо, що так оточення позначало його, скажімо, скрупкульозність.

Рішення переїхати до Глухова стало для Артемія Терещенка доленосним (а народився він у селі Локоть неподалік). Колись це була гетьманська столиця. На той час, як підприємець заробив доволі коштів для початку власної справді великої справи, Глухів був одним із найбільших центрів хлібної торгівлі не лише у тодішній Чернігівщині, а й на всьому Лівобережжі. Зерно, придбане в Курській, Орловській і Харківській губерніях, перепродувалось далі в Чернігівську та Білоруські губернії. Глухівські підприємці були найбагатшими в регіоні. На середину XIX ст. до них приєднується й Артемія Терещенко. У 1860 році він зосередив під своїм контролем практично половину хлібної торгівлі міста, а річний обіг його торгових операцій сягнув 3 млн рублів.⁷⁶

У родині Артемія Терещенка народжується троє синів — Микола (1819–1903), Федір (1832–1894) та Семен (1839–1893). З часом голова родини все більше залучає їх до підприємництва. Найраніше входить у сімейну справу, зрозуміло, Микола. Саме він придумав систему товарних кредитів із виробниками, що дозволяло нарощувати обсяги торгівлі.

Отже, досягнувши успіху в зерновій торгівлі, Терещенки — вже батько й старший син — розширюють сферу діяльності. Так, вони починають організовувати транспортування хліба в Криму, а у зворотному напрямку привозили сіль і рибу. Логістичне рішення тих часів тепер здається напівлегендарним (чумацтво було традиційним промислом українців) — Терещенки наймають на роботу чумаків, які пересувалися на волах. Для зберігання товару вони будують великі комори. Такі операції на той час були дорогим задоволенням, тож той факт, що Терещенки могли собі їх дозволити, свідчить щонайменше про їх фінансову спроможність.

Розширювали вони й інфраструктурну базу для торгівлі — розбудовували мережу стаціонарних торгових точок. Якщо там не продавали



Федір Терещенко

⁷⁶ Донік О. Купецтво України в імперському просторі. — Київ : Інститут історії України, 2008. — С. 102.

товар самих Терещенків, їх завжди можна було здати в оренду. Наприклад, у 1860 році Артемій Терещенко разом зі своїм тестем глухівським купцем Георгієм Беловським володів 202 магазинами й отримував від них щорічно 10 тис. рублів чистого прибутку. Отже, Микола Терещенко вже був на той час самостійним підприємцем.

Кримська війна стала для родини шансом — величезна кількість солдат, матросів й ополченців потребувала постачальників продовольства, і Терещенки стали ними, суттєво збагатившись на державних замовленнях. Щоправда, хто знає — як синові козака з-під Глухова вдалось їх отримати? Може, (швидше відповідно до тодішніх «правил гри») тут була і своя корупційна складова?...

Заробивши капітал на посередницькій торгівлі зерном, сіллю, деревиною й державних підрядах, вони почали орендувати, а згодом купувати й наново впорядковувати і навіть засновувати нові цукрозаводи.

Тут треба зробити невеликий відступ і пояснити, чому цукрове виробництво було таким вигідним. Окрім порівняно низької собівартості виробництва та стабільно високих цін на готовий продукт було ще кілька причин. Побічним продуктом була чорна патока, або меляса. Це густа брунатна рідина, що залишається після переробки цукрових буряків. Патока була сировиною для винокурень. Отже, можна було виробляти завжди високоліквідний спирт, адже з патоки спирт був найвищої якості (його, до речі, теж експортували — в Туреччину, Німеччину, навіть Китай)⁷⁷. Також це ефективна добавка до корму сільськогосподарських тварин, тож її можна було ще й продавати або застосовувати для інтенсивної відгодівлі худоби на власних тваринницьких фермах. Таким чином, цукровий бізнес був практично безвідходним і надзвичайно високоліквідним. Цукрозаводчики навіть на початку ХХ ст., після криз перевиробництва, успішно подоланих, мали один із найвищих рівнів прибутку на вкладений капітал в імперії (60,3%⁷⁸).

У 1855 році Терещенки придбали свій перший великий цукровий завод у с. Хутір-Михайлівський на Чернігівщині. На ньому згодом 500 робітників забезпечували обсяг виробництва не менше, як у 3 млн рублів.⁷⁹ Серед найвдаліших покупок Терещенків тих часів також великий маєток графа О. І. Рібоп'єра із цукрозаводом у с. Тьоткіно (нині смт Кур-

⁷⁷ Пилипенко О. Україна у зовнішньоекономічних зв'язках Росії наприкінці ХІХ — на початку ХХ ст. // <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/47722/11-Pylypenko.pdf?sequence=1>

⁷⁸ Лебедь-Юрчик Х. М. Распределение дохода и оплата труда в сахарной промышленности / Х. М. Лебедь-Юрчик. — Ямполь, 1912. — С. 21.

⁷⁹ Донік О. Купецтво України в імперському просторі. — Київ: Інститут історії України, 2008. — С. 119.

ської області, РФ), а також вигідна оренда Крупецького (Путивльський повіт, нині це територія РФ) цукрозаводу. У Київській і Волинській губерніях Терещенки стали власниками величезних маєтностей із цукроварнями й гуральнями, що первісно належали переважно польським поміщикам. Це були вигідні придбання з огляду на дешевизну маєтків і праці селян в умовах хронічного малоземелля правобережних селян.

Того самого 1855 року почалося зведення цукрового заводу у Воронежі (селище в Сумській області). Симптоматично, що неподалік саме вводили в експлуатацію залізничну лінію Київ — Москва. Коштом родини в селищі побудували залізничну станцію, проклали телеграф. Отже, будівництво залізниць створило нові можливості для бізнесу, і Терещенки скористалися цим шансом.

Для перезапуску цукрового виробництва на новопридбаних заводах потрібне було нове обладнання. І хоч на той час вже працював машинобудівний завод Платона Самиренка, що виготовляв устаткування для цукрового виробництва, Артемій Терещенко вирішив обладнання придбати не в нього. Перше устаткування він увіз у другій половині 1850-х років на Чернігівщину з Варшави.

Ще один шанс створила селянська реформа 1861 року. Багато поміщиків були готові продати свою землю, яку тепер тяжко було обробляти по-старому, і промислові заклади, на яких працювали кріпаки, на додачу. Залежні селяни ставали вільними, отже, ера безкоштовної робочої сили закінчилася. Терещенки були готові купити і землю, і гуральні, і цукрові заводи. На той час це були найприбутковіші галузі.

Загалом Терещенки були не єдині, кому спало на думку купувати чи орендувати цукрові заводи, яким власники не могли дати раду. В цукровій галузі після 1861 року гучно заявили про себе купці, що мали кошти й готові були їх інвестувати в розвиток цукровиробництва. І зробили це вже в перше пореформене десятиліття. Свідчення цього тренду — зростання бізнесів Бродських, Терещенків, Харитененко.

Наприкінці 1860-х рр. тогочасний економіст Юлій Янсон подорожував українськими губерніями. У 1867 році імператорське Вільне економічне товариство відрядило молодого вченого вивчати становище хлібної торгівлі й продуктивності в різних місцевостях Росії. Він залишив нам цікавий коментар: «Опинившись без дармових рук та без капіталу, поміщики за незначним винятком залишали свої заводи. Вони перейшли або у власність, або в оренду інших осіб, яким, можна сказа-

ти, доводиться починати тут усі справи заново. Особи ці — або місцеві купці, що перед тим торгували цукром, або компанії... На їхньому боці, порівнюючи з попередніми заводчиками, три великі переваги: знання, енергія й капітал».⁸⁰

Хоча зі знаннями, маємо зазначити, було не так райдужно — мало хто з купців того часу, які йшли дорогою комерційного успіху, мали для того відповідну фахову освіту. Хіба що Платон Симиренко, який навчався цукроваріння у Франції. Проте в більшості були непересічні природні якості — інтуїція, критичне мислення, досвід, хист до бізнесу. Вони мали величезні капітали, зналися на економічній кон'юнктурі, відчували ринок, мали організаторські здібності, діяли активно й агресивно. Проте часом розуміння соціально-економічного контексту й спеціальних знань, таким як Терещенки, бракувало. Проте від цього їхній шлях успіху викликає ще більше захоплення, адже вони були готові вчитися, сприймати нове, адаптуватись і навіть мімікрувати під те соціальне середовище, куди прагнули потрапити.

Прокоментував Юлій Янсон і перепрофілювання бізнес-інтересів Терещенків: «Раніше Микола Артемійович розміщував свої капітали в хлібних оборотах і склав собі почесне місце у галузі торгівлі. Тепер усі його капітали вкладено переважно в цукрові заводи. ...Починаючи з березня й квітня поміщики-заводчики отримують від нього гроші, на які працюють із зобов'язанням продавати цукор через фірму Терещенків з поступкою замість відсотків за позичений капітал 20 коп. проти цін, що існують в Москві, та платежем 2% за комісію, якщо цукор не буде куплений самою торговою фірмою...»⁸¹ Отже, Микола Терещенко вмів бути і жорстким у визначенні вигідних для себе умов контрактів.

Родинне підприємство з часом стало потужним вертикально інтегрованим, кажучи сучасною мовою, агропромисловим виробництвом. Його функціонал був доволі широким — вирощування та продаж зернових, заготівля лісу, посіви цукрового буряку, власне цукроваріння. У 1865 році Терещенки придбали мануфактуру з вироблення тканин у містечку Глушково (нині це територія РФ), що переживала невеселі часи. Однак підприємницький хист Терещенків допоміг урятувати виробництво. Устаткування було повністю оновлено, працівників — заново навчено та забезпечено мінімальними соціальними гарантіями (побудовано школу, лікарню, житло), поставлено парові машини.

⁸⁰ Донік О. Купецтво України в імперському просторі. — Київ: Інститут історії України, 2008. — С. 118–119.

⁸¹ Родина Терещенків і їхня «Цукрова імперія» // <https://web.archive.org/web/20161228203933/http://lvivposter.com/news/112-Cukrova-imperija-rodyny-Tereschenkiv>

Виробництво стало прибутковим й один зі старійшин промислових закладів України отримав «друге дихання».

Терещенки опинились у полі зору широких кіл громадськості у 1868 році. Тоді Федір Терещенко придбав «з вільних рук» за готівку три величезних маєтки на Волині та Житомирщині⁸².

Так, на кінець 1860-х — початок 1870-х років Терещенки увійшли в коло найзаможніших і найвпливовіших підприємців і землевласників тогочасної України. Це було закономірно, адже рівень прибутків у родинному бізнесі постійно зростав. У 1872–1873 рр. від шести цукрозаводів одержано 376 230 руб. чистого прибутку. Менш ніж через 10 років, у 1880–1881 рр., практично таку саму суму було отримано тільки від двох заводів — 346 940 руб.

Успіхи в підприємництві принесли родині зростання соціального статусу. Артемії Терещенко пройшов чи не всі щаблі соціальної ієрархії в Російській імперії — від міщанина до купця 1-ї гільдії, потім до спадкового почесного громадянства (яке він отримав у 1862 році), а потім і до спадкового дворянства у 1870 році для себе та своєї родини. В доповідній записці міністра державних маєтностей надання дворянства аргументувалось так:

«Київський, подільський і волинський губернатор від 16 лютого повідомив мені, що ... купець Артемії Терещенко одним із перших вирішив спрямувати свої значні капітали на придбання в Південно-Західному краї земельної власності. Не зупиняючись перед значними грошовими пожертвами, А. Терещенко добився припинення дії контрактів, завдяки яким євреї утримували в оренді більшу частину куплених ним маєтків, викликав прикажчиків, техніків і робітників із великоросійських губерній і розпочав будівництво двох цукрових заводів. Таким чином, придбані спадковим почесним громадянином А. Терещенком маєтки стрімко набувають зовсім іншого вигляду: єврейський жаргон і польська мова замінюються російською, як між робітниками, так і між управляючими маєтками, розорені маєтки облаштовуються, промисловість поживавлено розумно й уміло вкладеними капіталами, у навколишніх населених пунктах поширюється благоустрій і повага до нового корисного російського діяча... Виходячи з цього та беручи до уваги, що такий значний землевласник, як А. Терещенко, не повинен, по справедливості, бути позбавлений у середовищі місцевих поміщиків тих прав, які будуть надані дворянам-поміщикам при запро-

⁸² Ткаченко О., Грукач В. Документи родинного архіву Терещенків як джерело для вивчення розвитку цукрового виробництва в Україні другої половини XIX — початку XX ст. // <https://pc-journal.org/index.php/journal/article/view/172/140>

вадженні ... земських установ, а також надаючи великого значення як в економічному, так і в політичному плані, залученню у Західний край таких, як А. Терещенко, російських покупців маєтків, котрі, розвиваючи своєю діяльністю й своїми капіталами землеробство та фабричну промисловість, водночас привносять у місцеве життя російську мову, звичаї й усю обстановку, подібну російським областям, князь Дондуков-Корсаков просить мене подати на розгляд государя імператора його клопотання про пожалування А. Терещенку з синами й онуками званням спадкового дворянства».⁸³

Нехай це й довга цитата, але вона дає розуміння контексту. Як бачимо, Терещенки виступили мало не агентами русифікаційних змін. У Терещенках бачили росіян, але аж ніяк не українців. Власне, у цьому була їх конкурентна перевага, якою вони вміло користувалися.

* * *

У 1870 році брати отримали від батька свободу дій і заснували «Товариство цукрових і рафінадних заводів братів Терещенків», яке на той час було найбільшим у цукровій галузі Російської імперії. До складу товариства ввійшло п'ять підприємств, а решта — шість заводів — залишилися в особистій власності братів. Початковий капітал становив 3 млн рублів, який до 1900 року зріс до 8 млн. Крім головної контори в Києві товариство мало 14 представництв у найбільших містах Російської імперії, що збували готову продукцію всередині країни та за кордоном. У тому ж таки 1900 році товарообіг товариства становив 12 млн рублів, а його заводи виробили близько 40 тис. тонн цукрового піску та рафінаду, що становило 8–10% цукру в підросійській Україні. За розмірами виробленої продукції й основним капіталом «Товариство цукрозаводів братів Терещенків» наприкінці XIX ст. було найбільшим у цукровій галузі імперії.⁸⁴ Частину виробленої продукції експортували через Одеський порт за кордон. Для зручності в Одесі побудували пакгауз і відкрили два магазини.

Товариство мало свій власний персонал — 7 осіб адміністрації, 82 особи — управителі, економі, техніки. Щорічно їм виплачували до 200 тис. рублів. Були також професійні робітники — 160 осіб і чорнороби — 2200 осіб (велика частка чорноробів пояснюється сезонним

⁸³ Донік О. Купецтво України в імперському просторі. — Київ: Інститут історії України, 2008. — С. 38–39.

⁸⁴ Там само, С. 120–121.

характером цукроваріння). Вочевидь, це ті, хто працював на заводах, які перебували у спільній власності братів.⁸⁵

Початково об'єднання очолювали його засновники — тобто Микола, Федір і Семен Терещенки. Згодом одним із директорів було призначено сина Миколи — Олександра, а співдиректорами — Богдана Ханенка (зять Миколи Терещенка) та син Семена Терещенка — Костянтин.

Спільне товариство не об'єднувало всієї родинної власності: кожен член родини мав свої підприємства, крім частки в «Товаристві цукрових і рафінадних заводів братів Терещенків».

* * *

Своїм успіхом фірма мала завдячувати насамперед Миколі Терещенку, його таланту й праці. Він мав три класи освіти в Глухівському повітовому училищі, але саме він не просто розвинув те, що дісталось у спадок від батька, а й перевершив його і в підприємництві, і в громадській діяльності. І саме Микола завдяки статкам та енергії став засновником сімейних традицій на наступні покоління.

За його часів при кожному підприємстві Терещенків існувала лікарня з власними амбулаторією й аптекою, де постійно чергували принаймні один лікар і санітар. Медичне забезпечення робітників, а якщо завод був розташований у сільській місцевості, то й для місцевого сільського населення, було безкоштовним. На всіх заводах намагалися поважно ставитися до умов праці робітників й іншого персоналу. Родинам допомагали із забезпеченням дровами, водою, продовольством і фуражем. При заводах працювали заклади соціального забезпечення — аптеки, бібліотеки, школи тощо.⁸⁶ Втім, на всі ці заходи можна дивитися з різних поглядів і бачити різні мотиви. Наприклад, патерналізм — підприємець уважав себе вищим, розумнішим за робітника, і його господарем. І така турбота якраз вписувалась у схему імперського традиційного суспільства — цар-батюшка, а підприємець як його зменшена копія.

З іншого боку, це могла бути інвестиція у власну безпеку. Річ у тому, що на роботу в цукроварні приходили геть неосвічені, але часом аж надто агресивні працівники. Зазвичай це були мешканці навколишніх сіл. Але часто наймали робітників з інших губерній, часом віддалених. На кожному із заводів Терещенків працювало по кілька сотень робітників із Чернігівської та Волинської губерній, навіть з Орловської й Могилівської губерній. Їхньою метою було заробити доволі коштів

⁸⁵ Товарищество свеклосахарных и рафинадных заводов братьев Терещенко в Киеве. — Киев, 1900. — С. 9.

⁸⁶ Терещенко М. Перший олігарх, С. 48.

не лише на повернення додому, а й ще на інвестиції у господарство, яке вони залишили вдома. Прийшли робітники були далеко від рідних місць, із заробленим коштом та слабким соціальним контролем із боку родини чи/та громади. Це була вибухонебезпечна суміш.

На кількох цукроварнях у 1860-1870-х роках сталися бунти. Запровадження медичного обслуговування та турбота про мінімальне соціальне забезпечення було одним із можливих розв'язань цієї проблеми. Наприклад, на одному з найстаріших заводів, яким володіли Терещенки — рафінадному в Хуторі Михайлівському, була практика доплат на харчування для місцевих робітників і забезпечення продуктами немісцевих. Тож мінімальні соціальні пакети були спробою убезпечитися від робітничого невдоволення. Водночас заробітна плата була невеликою — від 6 руб. на місяць для некваліфікованих робітників, та 10–15 руб.⁸⁷ для тих, хто мав досвід чи фахові знання. А умови праці були нелегкими. В умовах найму записувалося, що робітники зобов'язувалися працювати «беспрекословно днём и ночью, в воскресенье и праздничные дни». На багатьох заводах була своя система штрафів за порушення трудової й технологічної дисципліни.⁸⁸

З кваліфікованим управлінським і технічним персоналом поводитися цивілізовано. Між адміністрацією або власником підприємства та спеціалістом уклали контракт, де вказувався рівень заробітної плати й обов'язки сторін. Практикувався випробувальний строк. Ті, хто його витримували, уклали довший контракт на 3, 5 або 7 років. «Впредь до истечения срока настоящего условия нанимаемый не мог отказаться от службы», але водночас власник підприємства «по своему усмотрению, найдя не способным или не аккуратным в исполнении обязанностей, или по другим каким-либо причинам» мав право «во всякое время отказать от службы».⁸⁹

У середині 1880-х рр. цукрова промисловість у Російській імперії зазнала кризи — значна частина населення не могла собі дозволити цукор, експорт не компенсував надвиробництво, а введені в експлуатацію й обладнані заводи й далі працювали.

Переживши важкі часи, цукрозаводчики вирішили об'єднатися. Рішенням Миколи Терещенка — логічним напевно — було ввійти до складу заснованого 1887 року Лазарем Бродським «Бюро цукро-

⁸⁷ Дані на 1880-ті роки. З часом заробітки зростали. На початку ХХ століття мінімальна оплата праці вже була близько 15 рублів на місяць.

⁸⁸ Ткаченко О., Грукач В. Документи родинного архіву Терещенків як джерело для вивчення розвитку цукрового виробництва в Україні другої половини ХІХ — початку ХХ ст. // <https://pc-journal.org/index.php/journal/article/view/172/140>

⁸⁹ Там само.

заводчиків». Нехай якою потужною була бізнес-імперія Терещенків, корпоративність у захисті інтересів галузі в ті часи теж не була зайвою. Понад те, часом це було запорукою виживання. За кілька років цей синдикат поглинув 91% цукрових підприємств України. Монополізація заводів давала змогу тримати високі ціни на продукцію й контролювати ринки її збуту. Фіксовані ціни встановлювалися не лише на готові пісок і рафінад, а й на закупуваний для потреб заводів цукровий буряк.

З часом елемент корпоративізму, вочевидь, додався навіть до мотивації благодійництва. Корпоративна солідарність могла бути доволі сильним аргументом у справі доброчинності. Наприклад, родина Терещенків підтримувала єврейські доброчинні справи. Ймовірно, це було наслідком їх тісних стосунків із родиною підприємців Бродських.⁹⁰

Як й інші підприємці, Терещенки турбувалися про представлення своєї продукції на різноманітних виставках — це була інвестиція у впізнаваність. Так, Михайлівський рафінадний завод брав участь і був нагороджений золотими медалями на чотирьох всеросійських виставках (1870, 1882, 1887, 1896 рр.), у 1878-му був нагороджений золотою медаллю на всесвітній виставці у Парижі та великою золотою медаллю на всесвітній виставці в Чикаго (1893). Рубіж століття приніс заводу — GRAND PRIX на всесвітній виставці у Парижі (1900).⁹¹

Інвестували Терещенки і в міські підприємства. Наприклад, 211 тис. рублів вони вклали в акціонерне товариство київської каналізації на початку 1890-х років.

* * *

Громадську та політичну діяльність Микола Терещенко почав у рідному Глухові. Закономірно, що там йому було простіше досягти успіху та здобути досвід. У 1851–1860 рр. Микола Терещенко був старшим бургомістром, а у 1860–1874 рр. — міським головою Глухова. На цій посаді він зробив для міста практично все, що було в його силах. Так, кошти було інвестовано в розвиток міста, його простору й інфраструктури — транспортної, соціальної, освітньої. На кошти родини Терещенко було побудовано чоловічу та жіночу гімназії, учительський інститут, початкове міське училище, ремісниче училище, лікарню св. Єфросинії й земську, дитячий притулок, приміщення банку. У 1870-х рр. під керівництвом і за фінансової участі Миколи Терещенка розпочалося впорядкування

⁹⁰ Меїр Н. Євреї в Києві. — Київ, 2016. — С. 245.

⁹¹ Ткаченко О., Грукач В. Документи родинного архіву Терещенків як джерело для вивчення розвитку цукрового виробництва в Україні другої половини XIX — початку XX ст. // <https://pc-journal.org/index.php/journal/article/view/172/140>

міста й брукування центральних вулиць. За його фінансової підтримки 1895 року до міста пролягла залізниця. Глухів на початку ХХ ст. відродився як освітній і культурний центр краю.⁹²

Проте з Глухова рано чи пізно довелося виїхати — цього потребувало розширення бізнесу. Кілька років довелося пожити в Москві — вочевидь, для налагодження ділових контактів, але з 1875 року новою домівкою для Миколи Терещенка став Київ. Адже це ближче до власних заводів, тут будеється залізниця, заснуються банки, тут — майбутнє зростання.

Нове місце, нове середовище, але Микола Терещенко не губиться і теж активно долучається до політичного життя міста. У 1875–1881 рр. він — гласний міської думи, навіть двічі висувався на посаду київського міського голови. Щоправда, обидва рази невдало.

Слід зазначити, що багатий цукрозаводчик подобався не всім. Професор Богдан Кістяківський писав у своєму «Щоденнику»: «Терещенко — тип російського куркуля, того експлуататора, який вміє висмоктувати соки з народу, і, вичавивши їх у вигляді великого баришу, поспішає незначну його частку пожертвувати на добродійні справи... Терещенків три брати. З них найвидатніший Микола. Цей і найбільш хижий, і найбільш куркулюватий... зате й найбільш багатий. Суха невеличка фігурка. Не говіркий у суспільстві. Незвичайно тихий та скромний серед міського товариства. Ласкавий та привітний. Ніколи не сперечається. Скоріше допитливий, ніж гордий. Але судячи з того, що він все більше та більше скуповує, можна позитивно сказати, що він надзвичайно хижачька натура, що він увесь заглибився в інтерес...». Не надто приємний портрет постає, хоч і не без позитивних рис. Але ж як можна бути підприємцем і при цьому не бути «заглибленим в інтерес»? Без цього статків не заробиш. Як і без феноменальної працездатності, властивої Миколі Терещенку. Сучасники зазначали, що він починав свій робочий день о 5–6-й ранку. Серед іншого своєрідний трудоголізм дозволив Миколі Терещенку заробити надзвичайні статки — одного тільки нерухомого майна на 30 млн рублів.

За своє життя Микола Терещенко отримав не одну нагороду: 25 лютого 1861 року він отримав Височайшу подяку за зроблені у другій половині 1860-го пожертвування. Того самого року за відмінну службу його було нагороджено срібною медаллю з написом «За усердие» на Станіславській стрічці. Золоту медаль на Станіславській стрічці Мико-

⁹² Донік О. Купецтво України в імперському просторі. — Київ: Інститут історії України, 2008. — С. 131.

ла Терещенко отримав вже за чотири роки — 7 серпня 1864-го — за відмінну службу.

Він мав орден Білого Орла, св. рівноапостольного кн. Володимира 3-го і 2-го ст., св. Анни 1-го ступеня й навіть французький орден Почесного легіону. Мав звання почесного громадянина Києва й Глухова.

П'ять мільйонів рублів — саме стільки за приблизними підрахунками пожертвував на різні благодійні проєкти Микола Терещенко впродовж життя. Із цієї суми приблизно 1,5 млн пішло на потреби Глухова, і понад 2,5 млн — Києва. В переліку благодійних проєктів були лікувальні та навчальні заклади, притулки для дітей і дорослих, різноманітні громадські установи, православні храми, стипендії для студентів низки навчальних закладів тощо.

Чотирнадцятого жовтня 1899 року пишню відмічався ювілей — 80 років Миколі Терещенку, і 50 — його державній службі. На честь ювіляра вулиця Олексіївська у Києві рішенням міської влади була перейменована на Терещенківську: «Бажаючи назавжди увічнити серед киян незабутнє Ваше ім'я, міське управління присвоює одній з центральних вулиць, які прилягають до Вашої садиби, назву „Терещенківська вулиця“». Так вона називається і сьогодні.

* * *

Федір Терещенко був середнім сином Артемія Терещенка (був ще молодший Семен, але він жив переважно в рідному Глухові). Народився він 8 лютого 1832-го. Закінчив Глухівське повітове училище. Далі навчатися не було змоги, хіба що на практиці. Однак більше Федір Терещенко запам'ятався як громадський діяч і філантроп, ніж підприємець.

Федір Терещенко почав опікуватися громадськими справами ще в рідному Глухові. У 1858 році зовсім молодого 26-річного підприємця обрали піклувальником Глухівської міської лікарні, був він також старшим бургомістром Глухівського городского магістрату, пів року навіть виконував обов'язки міського голови Глухова, а згодом, коли переїхав до Москви, протягом 1870-х років очолював низку добродійних комітетів і був членом різноманітних рад. У 1881 році Федір Терещенко перебрався на постійне місце проживання до Києва, невдовзі був обраний гласним міської думи й виконував ці обов'язки одинадцять років — із 1883-го до 1894-го.

Окремо слід сказати про мистецький напрям діяльності Федора Терещенка. У 1894 році меценат передав 25 тис. рублів на спорудження Міського музею старожитностей і мистецтв. Взагалі на час відкриття

культурної установи, що отримала назву Київський художньо-промисловий і науковий музей (нині Національний художній музей України на вулиці Михайла Грушевського, 6), у Києві в 1904 році найбільші пожертви в загальній сумі понад 108 тис. рублів були від членів сім'ї Терещенків.

Федір Терещенко був пристрасним колекціонером тогочасного вітчизняного живопису. Купував твори мистецтва переважно на київських аукціонах і виставках Товариства передвижників (Товариство пересувних художніх виставок). Для розміщення картинної галереї до власного особняка на вулиці Олексіївській (нині Терещенківська 9), у 1884 році він добудував спеціальне приміщення з верхнім, повністю скляний дах, освітленням. Він зібрав цінну колекцію мистецьких творів і першим із колекціонерів Києва у 1887 році відкрив доступ для її вільного огляду. Згодом на базі націоналізованої мистецької колекції Федора Терещенка у 1920-ті роки була створена Київська картинна галерея.

У духовному заповіті Федора Терещенка згадуються його володіння, що розташовані в Курській, Харківській, Орловській, Могилевській, Волинській і Київській губерніях, будинки у Москві, Києві й Одесі. В Україні він був власником шести цукрових й одного рафінадного заводів.

* * *

Про Семена Терещенка — третього й наймолодшого сина Артемія — відомо геть мало. Він так само навчався тільки в Глухівському повітовому училищі. А далі почалася трудова діяльність: 26 жовтня 1866 року його затверджено на посаді директора Глухівського міського банку, на якій пропрацював до жовтня 1870 року. З 26 вересня 1870 року обіймав посаду чиновника особливих доручень при Головному Попечителєві Імператорського Людинолюбного товариства. І з 1890 року саме Семен Терещенко володіє Глушковською сукняною фабрикою, яку майже 40 років тому придбав його батько.

* * *

Напередодні Першої світової війни справи родини Терещенко — це ціла бізнес-імперія. В родинній власності було близько 200 тис. десятин власної й орендованої землі. Маєтки її членів, організовані майже тільки для отримання прибутків, були найрозвиненішими центрами з вирощування зерна та цукрового буряку. Пшеницю й іншу сільськогосподарську продукцію найвищого ґатунку експортували через Одесу на закордонні ринки. За три десятиліття праці кількох поколінь

родини сімейна фірма перетворилась на торгово-промислову імперію, що охоплювала не тільки цукрове виробництво. Інвестували Терещенки також у соляні шахти, хімічну та металургійну промисловість. Хоч і були спроби його диверсифікувати й урізноманітнити, основою статків і могутності Терещенків був цукор — калорійний провідник до миттєвої насолоди.⁹³

У розпорядженні родини було дев'ять власних і два орендованих цукрових і рафінадних заводи. Шість із них входили до дванадцятки лідерів у цукровій галузі імперії. Збут продукції забезпечувала мережа відділень фірми в Києві, Одесі, Москві, Орлі, Самарі, Казані, Єкатеринбурзі, Глухові та, звісно, за кордоном. Це був неймовірно успішний бізнес.

Письменник Микола Колмаков знав родину Терещенків доволі близько. «Я можу свідчити про те, що ані вони, брати Терещенки, ані їхні діти, які йдуть по їхніх слідах, ані інші члени їхньої родини, ніколи не говорять, а тим більше не хваляться своїми пожертвами — риса досить рідкісна серед людей, які самі собі торували шлях». Родинний девіз Терещенків — «Прагнення до суспільної користі» є насправду вартим наслідування.

Третє й четверте покоління Терещенків уже майже не вело підприємство за рідкісними винятками. Ці Терещенки вже не ставилися до Глухова як до малої батьківщини, не знали як — це торгувати хлібом чи клопотати про дворянський титул. Наприклад, Федір Терещенко (1888–1950), онук засновника підприємницької династії Артемія, вже з перших років життя перебував в абсолютно іншому за своєю змістовністю життєвому й культурно-освітньому середовищі. Маючи дворянський титул від народження, він після закінчення 2-ї Київської гімназії навчався в Берліні, потім відвідував Київський політехнічний інститут. Тут він вивчав техніку, механіку, геодезію, фізику, архітектуру, будівництво та креслення. Невдовзі цей талановитий молодик очолив не лише успадковані цукрозаводи й гуральні, а й заявив про себе як авіаконструктор. У селі Червоне він відкрив власну авіаційну майстерню й бажав робити гроші саме на цьому. І в нього виходило, доки замовником була ще Російська імперія. До 1917 року під його керівництвом, зокрема, було створено сім моделей аеропланів власної конструкції. Однак, як і решта родини, він був змушений емігрувати. До авіації він більше не повернувся.⁹⁴

⁹³ Терещенко М. Перший олігарх. ... С. 97.

⁹⁴ Харук А. Мрія про крила. — Київ ;2011. — С. 14, 16, 78.

* * *

Революція 1917 року поставила родину Терещенко в цікаві умови. Здавалося б, ось час послужити батьківщині — Україні, але сталося трохи інакше. Михайло Терещенко (1886–1956) — спадкоємець династії — з молодих років був інтегрований у російський діловий і культурний простір. Утворення Української Центральної Ради та самовизначення українців він не чекав і, мабуть, не розумів. Другого березня 1917 року він увійшов до складу Тимчасового уряду Росії як міністр фінансів, а невдовзі обійняв посаду міністра іноземних справ. Після більшовицького перевороту вибору не було — родина емігрувала.

Отже, родина Терещенків і їх бізнес являє нам приклад успішної родинної фірми, пам'ять про яку пережила історичні катаклізми.⁹⁵

Сьогодні нащадки Терещенків проживають у Франції, Швейцарії, США. Один із них — Мішель Терещенко — так перейнявся долею батьківщини його предків, що став громадянином України й бере активну участь у її політичному житті: 25 жовтня 2015 року його обрали міським головою м. Глухова — він набрав понад 60% голосів виборців.

* * *

Складові успіху родини Терещенків виділити не так і просто.

За спостереженнями дослідників, піки виробництва цукру на українських заводах — і заводах Терещенків зокрема — збігалися з рекордними врожайми цукрового буряку⁹⁶. Отже, інвестиції в модернізацію виробництва чи підвищення продуктивності праці не стали визначальною складовою бізнес-стратегії Терещенків. Хоча збереглися звіти про дослідни, проведені у Червонському маєтку — власне, це було одне з дослідних полів Всеросійського товариства цукропромисловців, яке активно працювало над проблемою якості цукрового буряку й підвищення вмісту цукру в ньому. На початку 1880-х рр. була заснована посада буряководи, але ефективність усіх цих заходів напевно оцінити важко: принаймні подолати залежність урожаю цукрового буряку від клімату не вдалося. Будемо об'єктивними — цього не вдасться і в найближчому майбутньому. Долати коливання можна резервами цукру або імпорту, але це вже інша історія.

Однак на початках підприємницької діяльності справа залежала не від якості цукрового буряку. Успіх був би неможливим без наполегливої праці та розуміння ринку. Артемій Терещенко взявся за вигідну

⁹⁵ Харук А. Мрія про крила. — Київ, 2011. — С. 48.

⁹⁶ Сокирко О. Солодка приманка // <https://tyzhden.ua/History/57514>

справу — хлібну торгівлю. А потім удача, жорсткість, ділова хватка забезпечили йому велику нішу на цьому ринку. Очевидно, залучення до ведення справ сина Миколи зіграло теж на користь родинного бізнесу — йому ще не було що розтринькувати, але вже було, що примножувати. До того ж у нього вочевидь було вже інше бачення завдань і перспектив родинного бізнесу.

Ми не знаємо сьогодні, кому належала ідея скуповувати землі та цукрові заводи поміщиків, які не могли впоратись із цим переобтяженим боргами та неефективністю майном, але цукрове виробництво стало чудовим ескалатором до вищих щаблів підприємництва.

У 1870–1900-х рр. одним з інструментів утримання та нарощення впливу стала громадська й добродійницька активність Терещенків. Остання була ще й політично вигідною — члени імператорської родини часто брали під патронат той чи той філантропічний проєкт. Тож правилом хорошого тону й чудовою інвестицією було цей проєкт спонсорувати.

Можливо, найважливішим уроком підприємницької діяльності родини Терещенків є вдалий вибір галузі та неухильне дотримання політично вигідної публічної стратегії.

Нехай там як, але надбання Терещенків, здобуте/профінансоване їхнім коштом, нині є надбанням України — музеї, колекції, будівлі при-тулків, навіть конструкції перших літаків.

РОДИНА БРОДСЬКИХ: СОЛОДКИЙ БІЗНЕС — ГІРКЕ ЗАБУТТЯ

А как же ты думаешь, глупенькая, станут миллионщиками? Бродским? Да и что такое Бродский?

Такой же смертный, который ест, и пьет, и спит. Я его сам видел, видеть бы мне так все самое лучшее!..

Главное забыл! Ты, наверное, думаешь, дорогая моя, что один я торгую «бумажками»!

Бродский тоже торгует ими. Разница только в том, что я, когда иду покупать бумаги, должен рассчитать, сколько мой желудок переварить может, а Бродский покупает сразу тысячу штук, пять тысяч, десять тысяч.

Шутишь с Бродским? Тот, как выедет в своей карете, — Крещатик дрожит! Все шапки снимают, в том числе и я. Вот ловко было бы, если бы я вдруг выскочил в Бродские!.. Глупенькая, если бог захочет...

Шолом-Алейхем «Менахем-Мендл»

Родина Бродських належить до тих, чий бізнес-історії та чий внесок у розвиток економіки українських земель й окремих міст (ідеться про Київ), незаслужено забуті. Звісно, київські екскурсоводи обов'язково розкажуть про хоральну синагогу Бродського та ще одну поряд із нею, на місці якої тепер кінотеатр «Кінопанорама». І можуть навіть згадати про дієву участь Лазаря Бродського в проєкті «Київський політехнічний інститут». Або про перипетії довкола будівництва Бессарабського ринку. Однак чи цього досить для пам'яті? Навряд. То що ж зробило родину Бродських багатою і відомою? Що дало їм ресурс для добродійності?

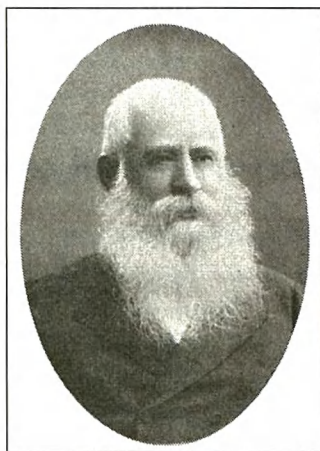
Власне, родовід Бродських історики простежують іще з XVII ст. з теренів Галичини, власне, з містечка Броди. Далекий предок майбутніх цукрозаводчиків рабин Олександр Шор жив спершу в Жовкві, потім у Бродах. Змінити місце проживання вирішив його нащадок через сім поколінь Марк (Меєр) Шор. Аби почати життя з геть чистого аркуша,

він вирішив змінити ще й прізвище. Відтепер у місті Златопіль Чигиринського повіту Київської губернії зонайменше від середини 1840-х рр. був новий житель — Марк Бродський. Вигідно одружившись з донькою рабина, він не розтринькав, а примножив статки. Синам — а їх у Меєра Шора-Бродського з дружиною Міріам було п'ятеро — Ісаак, Зельман, Йосиф, Абрам, Ізраїль — дістався пристойний спадок.⁹⁷

Ізраїль Бродський (1823, Златопіль — 1888, Київ), найменший син, отримав 40 тис. рублів. Це був його стартовий капітал, з яким він пішов у самостійне плаваннями підприємницькими світами.

Перший досвід підприємництва для Бродського, як той млинець, вийшов грудкою. Спочатку він вирішив орендувати цукрові заводи й тільки керувати ними, отримуючи відсотки з капіталу. Проте через брак досвіду й знань у цій царині ці проєкти зазнали фіаско.

Так, попервах бізнес молодого підприємця привів тільки до втрати частини спадку. Проте навряд досягне успіху той, хто ніколи не зазнавав поразок. Так, мабуть, думав й Ізраїль Бродський. Тому він не склав руки. Інтуїція і перший урок підказали йому напрям руху — цукрова галузь. Дечому він навчився у графа Олексія Бобринського (1800–1868).



Ізраїль Бродський

Олексій Олексійович Бобринський — граф, камер-юнкер, онук Катерини II, був одним із перших, хто почав інвестувати у цукрову галузь. Бобринський побудував цукровий завод у містечку Сміла Черкаського повіту Київської губернії, і це стало віхою в розвитку цукрової промисловості України. Згодом він збудував ще три заводи. Проте брав Бобринський не кількістю заводів, а якістю: зокрема, для підвищення якості на його виробництвах проводили наукові селекційні експерименти із сировиною (цукровим буряком). При Смілянському заводі організовано було школу для підготовки фахівців. Із 40 технологів, які працювали у Бобринського, 24 з часом стали самостійними підприємцями. Пізніше на базі цих курсів з'явилося повноцінне училище, а вже в радянські часи — Інститут цукрової промисловості.

⁹⁷ Ребель А. Евреи в России: самые влиятельные и богатые // <https://document.wikireading.ru/14715>

І от із цією людиною Ізраїль Бродський почав працювати в цукровій галузі. На деякий час Бродський і Бобринський стали діловими партнерами. Починаючи власну справу у цукровій галузі, Ізраїль Бродський дуже ризикував, адже справа була відносно новою, граф Бобринський був багато в чому першопрохідцем і, маючи значні статки, міг ризикувати, а міг і покинути все, якщо не вийде. А от Ізраїль Бродський вкладав у нове підприємство всі кошти, що мав. І втратити міг теж геть усе. Втім, вийшло.

І 1846 року Ізраїль Бродський відкриває перше підприємство — цукрово-рафінадний завод у с. Лебедин неподалік Златополя й Шполи. Вибір місця розташування виявився напрочуд вдалим — Шпола невдовзі стане залізничною станцією, і це дуже здешевило логістику. Отже, підприємство отримало перевагу над конкурентами. Ізраїлю Бродському забракло коштів самостійно придбати завод, тож його партнером став Петро Лопухін — провідник дворянства Чернігівської губернії, представник потужного князівського роду Лопухіних. Вони наново устатковують завод, щоб виробляти рафінад, а не цукор-пісок, оскільки це було набагато вигіднішим. Ефективне керування й інвестиції в нове обладнання дало свої плоди. Справа пішла так вдало, що за вісім років Ізраїль Бродський уже не потребував бізнес-партнера і в 1854 році викупив його долю.

Понад те 1855 роком датується перший масштабний добродчинний проєкт підприємця. В Златопіллі його коштом відкрито притулок для бідних людей похилого віку. На утримання закладу Ізраїль Бродський жертвує маєток у Бобринецькому повіті — це стало початком родинних традицій добродчинності.

У 1860 році Ізраїль Бродський перебрався на деякий час в Одесу. Він тоді вже був власником кількох своїх та кількох орендованих заводів. В Одесі підприємець прожив не так і довго, проте встиг там побудувати цукровий завод. А вже за шість років, у 1866-му, родина Бродських перебирається у Київ. Як виявилось, на постійне місце проживання. В Одесі залишається брат Ізраїля — Абрам. Утім, про нього ми мало знаємо, а те, що таки знаємо, — не надто компліментарне. Сергій Вітте пише: «У цього Бродського був брат, який жив в Одесі. Коли я служив в Одесі і був помічником Чихачева, я з ним теж зустрічався. Цей Бродський був теж дуже багатий, але він був людиною зовсім іншого характеру. Він був і взагалі, і на вигляд супротивний, фізіономія його, вся його хода і навіть вимова були зовсім єврейські, так що, не входячи в обговорення моральних рис характеру того й іншого, що стосується

зовнішності — зовнішньої сторони — то наскільки київський Бродський справляв приємне враження, настільки ж одеський — справляв враження відразливе. Київський Бродський вважався, — що в дійсності так і було, — значно багатшим одеського»⁹⁸.

До Києва переїхали і троє братів Ізраїля — Ісаак, Зельман і Йосиф. Утім, вони не пристали до цукрової справи брата. Зельман Бродський став рантьє, володіючи міською нерухомістю. Йосиф володів пивоварним і двома горілчаними заводами у Києві на вулиці Жиланській, пивоварними підприємствами в Одесі та Миколаєві й цукроварнею у Ржищеві.

Той факт, що Бродські обрали Київ як місце проживання, їх бурлива енергія в справі консолідації цукрової промисловості, дав місту шанс зміцнити свої позиції як фінансового й економічного центру.

У Києві Ізраїль Бродський побачив можливість диверсифікувати свій бізнес. У 1870 році він купує млин на Подолі й активно розвиває борошномельний бізнес.

А в 1873-му Бродський заснував Олександрівське товариство цукрових заводів — найбільше на той час подібне об'єднання в Російській імперії. Основний капітал становив 20 млн рублів, а до складу Товариства входили п'ять цукрово-піскових і два рафінадних заводи, які щороку виробляли 2 млн пудів цукру-піску та 5 млн пудів рафінаду.

Про роль Ізраїля Бродського, його реальну вагу в діловому світі Києва згадував міністр фінансів Сергій Вітте (далі — переклад автора): «В той час, коли я жив у Києві, серед євреїв, яких там жило доволі багато, головним був Бродський (Ізраїль). Це був на вигляд дуже поважний старий, що зовні нагадував собою біблійного патріарха... Можна сказати, що він був одним із найголовніших капіталістів Південно-Західного краю. Мені випадало з ним неодноразово розмовляти, вести суто ділові бесіди й завжди він справляв на мене враження людини напрочуд розумної, але майже зовсім неосвіченої»⁹⁹.

Справді, спеціальної освіти Ізраїль Бродський не мав. Однак природний розум і мудрість, розвинена інтуїція, а також набутий досвід дозволяли йому керувати цілою бізнес-імперією. З часом він досяг показника у 25% цукрового виробництва в Російській імперії.

У Києві Ізраїль Бродський продовжив традиції доброчинності. У 1885 році в новому Лук'янівському районі Києва на виділені ним кошти будують єврейську лікарню на 100 ліжок. Послуги були безкоштов-

⁹⁸ Вітте С. Воспоминания // <https://biography.wikireading.ru/91738>

⁹⁹ Там само.

ними завдяки відсоткам із недоторканого капіталу, також виділеного Ізраїлем Бродським.

Ізраїль Бродський виділив понад 40 тисяч рублів на будівництво, обладнання й утримання ремісничого училища для дітей із бідних родин. Саме Ізраїлю Бродському належать хрестоматійні слова: «Я даю не тому, що мені хочеться давати, а тому, що я розумію, що треба й необхідно давати». Це свідчить про розуміння глибини соціальних розбіжностей і негараздів, що накривали Російську імперію, а також про самотність підприємців у прагненні розв'язати ці проблеми.

Слід зазначити, що на відміну від багатьох благодійників православною віросповідання Ізраїль Бродський не шкодував коштів на добродійні проекти для представників іншої конфесії. Його щедрість на цьому не закінчувалася. Цю традицію продовжили його сини.

Ізраїль Бродський отримав визнання, мабуть, максимально можливе в його випадку, — звання радника комерції. Міністр фінансів Микола Бунге був доволі лаконічним у своєму привітанні, а втім від цього почесність звання не зменшувалася: «Шановний добродію Ізраїль Маркович! Государ імператор по всепідданійшій доповіді моїй про корисну діяльність Вашу в сфері вітчизняної торгівлі та промисловості зволів в 26 день цього лютого пожалувати Вам звання комерції радника. Вітаю Вас з такою монаршою милістю і прошу прийняти запевнення в моїй повазі і відданості. Бунге». Вочевидь, Микола Бунге й Ізраїль Бродський знали один одного і запевнення у повазі були таки щирими.

Помер Ізраїль Бродський у вересні 1888 року шанованим підприємцем, радником, мільйонером. З трьох його синів, Лазаря, Лева та Соломона, двоє продовжили традиції і сімейного підприємництва, і сімейної добродійності. Соломон Бродський страждав на психічні розлади й жив під опікою родичів. Він помер 1899 року, а 1904-го було побудовано Київське ремісниче училище його імені. Нині це один із корпусів Інституту електрозварювання.

Найенергійнішим, а відтак і найвідомішим із братів став Лазар. Саме до нього перейшов контроль над Олександрівським товариством цукрових заводів.

Саме Лазар Бродський (26 серпня 1848 рік, Златопіль Київської губернії, те-



Лазар Бродський

пер у складі м. Новомиргорода Кіровоградської області — 19 вересня 1904 рік, Базель, Швейцарія) був «цукровим королем» Києва та й усієї підросійської України.

Його батько, будши не надто освіченою людиною, розумів важливість освіти як такої. Тож його сини вивчилися на відмінно.

Лазар розвиває всі напрями батьківського бізнесу, і борошно-мельний також. Крім родинної власності, успадкованої від батька та спільної з братом Левом, у Лазаря були свої підприємства. Це соляні промисли неподалік Одеси, вугільні копальні на Катеринославщині, Хамовничеський пивоварний завод у Москві, паперова фабрика в Тирасполі та найбільший у Російській імперії паровий млин на Поштовій площі у Києві, який щодоби переробляв близько 360 т збіжжя. Нині цей млин майже не видно за будівлею готелю на набережній Дніпра, та й призначення його не таке й помітне — сьогодні тут книгосховище Національної бібліотеки імені Ярослава Мудрого.

Йому належить ініціатива заснування цукрового (1887) та рафінадного (1903) синдикатів, а також Всеросійського товариства цукрозаводчиків. Лазар Бродський умовив більшість цукрозаводчиків об'єднати зусилля заради захисту інтересів галузі та максимального її розвитку. Серед спокушених Лазарем Бродським були О. Бобринський, П. Харитоненко, Б. Ханенко й інші. Олександр Бобринський був формальним головою, а генератором і провідником ідей залишався Лазар. Воістину потрібен був непересічний талант вести переговори, аби переконати дуже різних людей за своїм статусом й етнічним походженням у тому, що в них є спільні інтереси і про прибутки кожного можна дбати спільними зусиллями, що можна інвестувати в наукові розробки в буряківництві й технологіях обробки цукрового буряка, аби в результаті мати якіснішу сировину, а відтак — якісний продукт на продаж й у більшій кількості. Тож при Всеросійському товаристві цукрозаводчиків відкриваються експериментальні поля. Метою роботи численних агрономів було вивести сорт цукрового буряка з найвищою сахаристістю й підібрати для цього сорту оптимальні добрива. Всі вдалі напрацювання відразу ж «ішли в тираж» на полях, звідки сировина потрапляла на заводи Бродських.

Функціонал Всеросійського товариства цукрозаводчиків полягав також і в регулюванні попиту та пропозиції на ринку цукру. Дамокловим мечем усіх цукровиробників була криза перевиробництва. Тож таке регулювання було справді потрібним для виживання. А ще для виживання галузі й окремих підприємців були потрібні державні

замовлення, які багато в чому формували ринок збуту. Товариство цукрозаводчиків допомогло не тільки пережити важкі часи й обстоювати власні інтереси — це була не лише додаткова подушка безпеки на скрутні часи, а ще й додатковий двигун, який дозволяв набирати хід на рівних проміжках.

Звичайно, що сьогодні світовий і вітчизняний досвід переконливо свідчить про негаразди монополізації ринку, яка є доброю основою для виникнення олігархів, олігархізації економіки й усього суспільства. Втім, сучасні оцінки не можуть автоматично застосовуватися до ситуації 100-річної давнини.

Інвестував Лазар і в розвиток міської інфраструктури Києва. Його проєктом було «Друге Пароплавне товариство по Дніпру та його прийоках» (1888), йому належало 2/3 капіталу в Київському товаристві міської залізниці (міський трамвай), мав він частку у 26 голосів і в компанії, створеній для влаштування й експлуатації електричного освітлення, вкладав гроші в газову мережу, каналізацію тощо. І, звісно, Лазар Бродський був домовласником — володів кількома прибутковими будинками.

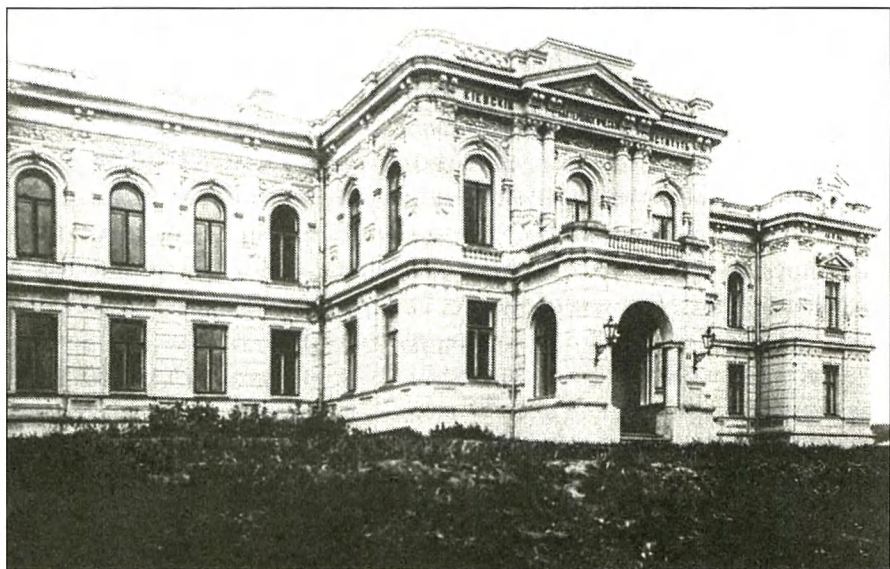
Доброчинність Лазаря Бродського була різнопрофільною. Він намагався жертвувати багато, туди, де була в цьому потреба, та не зважати на етноконфесійний контекст проєкту. Наприклад, ось якими умовами супроводжувалося призначення стипендії імені Лазаря Бродського на медичному факультеті Університету Св. Володимира: «Стипендіатом може бути кожний студент медичного факультету без урахування віросповідання та національності».

Хоча за це його й критикували його єдиновірці — за значні жертви на не єврейські добродчинні проєкти, у яких потім навіть не згадали його ім'я. Мовляв, у гонитві за престижем і схваленням влади варто звертати увагу на потреби свого народу. Наприклад, з нагоди 50-річного ювілею університету св. Володимира у 1884 році Лазар Бродський передав університету дарунок у 50 тис. рублів. Утім, в червоному корпусі вирішили, що це недостатня підстава для вдячності — Лазар Бродський не був згаданий на урочистостях із нагоди ювілею. Критика минула, а університет, зокрема завдяки коштам Бродських, досі функціонує.

Заклади, зведені за фінансової участі Лазаря Бродського, були найрізноманітнішого профілю. Безумовно, найважливішим є його вклад у заклади охорони здоров'я. В цьому контексті слід згадати лікарню Товариства надання допомоги хворим дітям по вул. Бульварно-

Кудрявській (1898), Університетську клініку по Бібіковському бульвару (1888–1900), лікарню для хронічно хворих дітей на Парковій дорозі, протитуберкульозний санаторій у Пущі-Водиці, пологове відділення при гінекологічній клініці університету Св. Володимира.

Окремий надзвичайно важливий проєкт — Бактеріологічний інститут в Києві. Тут зійшлися можливість Лазаря Бродського допомогти та розуміння потреби в допомозі для науки в справі боротьби з інфекційними хворобами. Почалось усе з того, що професор медичного факультету Університету Св. Володимира А. Д. Павловський у листопаді 1894 року створив при Університеті бактеріологічну станцію та імунізував 14 коней із метою отримання протидифтерійної сироватки. Так застосували на практиці відкриття німецьких і французьких учених у київських умовах. За фінансової підтримки Лазаря Бродського було виготовлено понад 12 тис. доз сироватки, а це 12 тис. урятованих життів. Цей успіх підвів до ідеї створення Бактеріологічного інституту, озвученої наприкінці 1895 року. Кошти на будівництво давали жителі міста, але основну частину вартості будівництва — 132 тис. рублів — сплатив, звісно, Лазар Бродський. «Дозволяю собі висловити бажання, щоб Інститут мав, головним чином, практичні цілі — приготування та випробування лікувальних і запобіжних бактеріологічних засобів для потреб населення рідного мені міста Києва та прилеглого до нього краю», — заявляв жертводавець.



Бактеріологічний інститут в Києві Кінець XIX ст.

Лазар Бродський власним коштом побудував у Києві синагогу. І це була знакова подія і для єврейської громади, і для власне міста. Річ у тому, що саме релігія, саме синагоги сприяли збереженню єврейського етносу в умовах вигнання й відсутності національної держави. З 1870-х років київські євреї зверталися за дозволом спорудити синагогу, але щоразу отримували відмову. Причина була формальна — євреям заборонялося проживати в Києві, хіба що вони належали до найбагатшого купецтва першої гільдії. Насправді ж євреї знаходили спосіб оминати це правило, і єврейська громада в місті була доволі великою. Проте закон є закон, і аж до кінця XIX ст. синагоги в Києві не було. Лазар Бродський зумів розв'язати проблему: 1894 року єврейська громада отримала дозвіл на будівництво хоральної синагоги по вул. Малій Васильківській (нині це вулиця Шота Руставелі). За чотири роки, 24 серпня 1898 року, відбулось її освячення. Це була найбільша синагога у Києві, побудована архітектором Георгієм Шлейфером у романському стилі у формі базиліки.

У народі її прозвали «синагога Бродського», не уточнюючи якого саме. Схоже, це була така народна данина внеску всіх Бродських.

Однак найбільш знаковим для Києва щодо визначення його зовнішнього вигляду є висловлене в заповіті побажання Лазаря Бродського збудувати критий ринок у місті. Тож у 1911–1912 рр. у Києві за заповітом і на кошти (500 тис. рублів) підприємця було збудовано Бессарабський критий ринок. Для будівництва запросили варшавського архітектора Г. Гая. Хоча було й побажання благодійника — 4,5% зазначеної суми мали витратитися на користь кількох заснованих ним єврейських добродічних закладів. Міська влада не погодилася на такі умови, але оскільки кошти на будівництво критого ринку дуже хотілось отримати, то компроміс було знайдено. Автором його був юрист Авраам Гольденберг. Схема була не надто проста й швидка, але виявилася вигідною всім: цінні папери — облігації цільової 64-річної позики для побудови ринку — емітувало місто. Папери на пільгових умовах викупили душоприказники Бродського, а місто отримувало живі кошти. За 64 роки інвестиції з фонду Бродського мали повернутися з прибутком власникам акцій.

У цій історії — пояснення того, чому історична пам'ять про Бродських доволі розмита. Нехай скільки і нехай на які чудові проекти жертвує Бродський, він все одно — не свій, а швидше чужинець. Бо єврей. З ним можливий компроміс, але до певної межі. Тож історія успіху Бродських — це історія про «всупереч», а не завдяки. Проте іс-

торична пам'ять змінюється, хоча й не так швидко, як того хотілося б. Маємо надію, що і пам'ять про Лазаря Бродського і Бродських набере чітких, гідних їх справ, обрисів.

Однією зі складових ефективності Лазаря Бродського було інвестування в соціальну інфраструктуру для своїх робітників. На заводах Бродського працювало понад 10 тис. осіб, і значна частина з них — по кілька років. Поруч із підприємствами будували лікарні й школи, робочим видавали кошти для оплати житла й придбання палива. Зарплати були пристойними, так само як і можливості зробити кар'єру. В здібних і працьовитих робітників були реальні шанси просунути до статусу інженера. Завдяки цьому плінність кадрів була мінімальною, а це робило можливим формування традицій на підприємствах, створювало особливий мікроклімат, сприяло якісній комунікації між управлінським персоналом і робітниками. Проте не варто ідеалізувати патерналізм Бродського. Його вчинки слід оцінювати в координатах тодішнього соціального часу.

Енергійність й успішність Лазаря Бродського мала своїм результатом громадське визнання — його авторитет визнають і шанують, із ним радяться, надають звання радника комерції й нагороджують різними відзнаками як російськими, так й іноземними. Його будинок має телефонний номер «2», тоді як будинок генерал-губернатора — тільки «8». За доброчинну діяльність Лазаря Бродського було нагороджено орденом Станіслава 2-го ступеня та святого Володимира (1891).

Помер Лазар Бродський 19 вересня 1904 року у швейцарському Базелі, на відпочинку й лікуванні від цукрового діабету. Двадцять четвертого вересня його тіло було привезене у Київ, того самого дня відбувся похорон. Фасад хоральної синагоги був у скорботному декорі, над входом був напис — «Попереду його іде чеснота». В траурній процесії взяли участь губернатор, командувач Київським військовим округом, міський голова.

Поховано Лазаря Бродського в родинному склепі на Лук'янівському цвинтарі. Поховання не збереглося.

На початку ХХ ст. ім'я Лазаря Бродського було таким відомим у Російській імперії, що ввійшло у прислів'я часів громадянської війни 1918–1920 рр: «Сахар — Бродского, чай — Высоцкого, Россия — Троцкого».

Усі справи — родинні, фінансові, громадські — відтепер мав виконувати молодший брат Лев.

Бродський Лев (1852 рік, Златопіль — 1923 рік, Париж) не був таким талановитим підприємцем, як його старший брат. Хоч він і був членом



Лев Бродський

правління кількох банків і фінансових установ. А все ж справи не були йому цікаві, як карти, жінки та світське життя. Сергій Вітте згадує, що якимось за один тиждень Лев Бродський програв 600 тис. франків (астрономічна на той час сума). Він міг собі це дозволити.

У його власності була частина спільного з Лазарем майна, а також маєтки у Херсонській і Тверській губерніях, а у Києві — готель «Континенталь» (нині — консерваторія), театр «Соловцов» (нині — театр імені Івана Франка), прибуткові будинки на Пушкінській і Ярославому Валу і садиба на Липках (по вул. Липській, 9). Ця садиба мала

довгу історію, яка почалася ще в перші роки XIX ст.

Це був розкішний двоповерховий ренесансний палац на 42 кімнати, з мармуровими сходами та розкішними інтер'єрами. Садибу у 1885 році придбала Берта Бродська (дружина Зельмана Бродського, брата Ізраїля), а по її смерті у 1887 році маєток перейшов (щоправда, не відразу) до Лева. В розкішному палаці зберігалась не менш розкішна мистецька колекція, вважали автори путівників по Києву кінця XIX ст.¹⁰⁰

Лев Бродський міг собі дозволити також певні дивацтва. Так, роками тягнулася його суперечка з міською владою щодо... сходів. Повз його театр «Соловцов» йшли сходи, зручні для міської громади. Проте Лев Бродський вирішив, що безкоштовно люди тут не ходитимуть, і запросив 10 руб річної орендної плати.

Утім, уявлення про те, що справами родини опікувався Лазар, а Лев міг собі дозволити бути ексцентричним, марнотратним і безтурботним, — оманливе. Він насправді мав свою функцію, яку виконував талановито, — забезпечував збут виробленого цукру. Саме йому належала ідея вийти на ринки Азії, наприклад, у Персію. Азія виходила на світові ринки та пропонувала власні товари на експорт. Тут був потрібен цукор для приготування фірмових експортних перських товарів — солодоців і шкіряних виробів¹⁰¹. Тут фірма Бродських могла виграти навіть тричі — адже це було вигідним і саме собою, і з огляду на геополітичний інтерес російського уряду. Для Петербурга експорт цукру в Азію був

¹⁰⁰ Друг О., Малаков Д. Особняки Києва (Садиба Бродських на Липках) // http://www.alyoshin.ru/Files/publika/malakov/malakov_013.html

¹⁰¹ Використання цукру в обробці робить шкіри м'якшими та пружнішими.

інструментом розширення економічного й політичного впливу. Третю частину виграшу забезпечувала керівнича династія Персії — Каджари. Першого квітня 1891 року шах нагородив Лева Бродського орденом Лева та Сонця 1-го ступеня.¹⁰² Схеми експорту цукру на азійські ринки не завжди були чесними та легальними, але завжди й однозначно — вигідними. Працювали вони і після початку Першої світової війни, коли частина ринків для Російської імперії виявилася закритими.

Після смерті Лазаря саме він став спадкоємцем родинного багатства — двох десятків цукрових заводів і 17 тис. десятин землі на додачу до переліченого «київського» майна. Йому довелось очолювати Олександрівське товариство цукрових заводів у 1904–1912 рр. Крім того, Лев отримував заробітну плату на різноманітних посадах. Наприклад, за 1909 рік Л. І. Бродський отримав плату 69 053 руб. як член облікового комітету Волзько-Камського комерційного банку, як директор-розпорядник і член правління низки цукрових заводів.¹⁰³

Утім, звання, що мусили бути надані, Лев Бродський отримав. Наприклад, у 1898 році за корисну діяльність «на ниві вітчизняної торгівлі та промисловості... вшанований званням комерції радника». За досягнення в галузі цукрової промисловості Лев Бродський був нагороджений орденом Почесного легіону на Всесвітній виставці у Парижі (1900 року разом із колегою по цеху Миколою Терещенком). У 1911 році він отримав чин статського радника. А ще в колекції були кілька російських нагород.

А 1912 року Лев Бродський продав у Парижі всі свої цукрові заводи за 100 млн франків, залишивши за собою 20% акцій. Новим власником став консорціум банків, серед яких були — Російський для зовнішньої торгівлі, Санкт-Петербурзький позичково-обліковий, Волзько-Камський, Російсько-Китайський, паризький «Уніон» і Паризько-Нідерландський. До консорціуму банків приєдналися і приватні особи, зокрема київський цукропромисловець М. Гальперін.

Того самого року Лев Бродський вступив на посаду голови Єврейського еміграційного товариства, яке підтримувало євреїв, що прагнули виїхати з Російської імперії через посилення антисемітизму, розгул російського шовінізму, єврейські погроми. Багато хто сприйняв це як початок шляху геть із Києва та імперії.

¹⁰² Салтан А. История олигархов. Коммерческие гешефты семьи Бродских // <http://oligarh.org.ua/istoriya/oligarkhov/kommercheskie/geshefti/semyi/brodskikh/2015/16/01>

¹⁰³ Друг О., Малаков Д. Особняки Києва (Садиба Бродських на Липках) // http://www.alyoshin.ru/Files/publika/malakov/malakov_013.html

Лев Бродський підтримував добродійні ідеї Лазаря. Так, брати співфінансували зведення будинків сучасних Національного художнього музею, Театру оперети, Подільської жіночої гімназії, Народної аудиторії тощо.

Започатковував він і власні проекти: 1899 року звів за два будинки від хоральної синагоги Лазаря купецьку молитовню — нині це будівля колишнього кінотеатру «Кінопанорама». Лев також пожертвував 60 тис. рублів лікарні Товариства надання допомоги хворим дітям і 50 тис. дитячій лікарні на нинішній Парковій алеї, 100 тис. рублів дав на функціонування комерційного інституту в Києві, піклувальником якого був у перші роки його існування.

Лев Бродський пережив брата на 19 років. Він виїхав із Києва у 1918 році й помер у Парижі у 1923 році.

* * *

Окремо слід сказати про надзвичайний за обсягом проведеної роботи та масштабом сконцентрованих ресурсів проект заснування Київського політехнічного інституту, який без родини Бродський не відбувся б.

Двадцять п'ятого листопада 1896 року в Лазаря Бродського вдома зібралося поважне товариство — підприємці, інженери, представники міської влади, адміністрації Південно-Західної залізниці, професори університету. Економічна й інтелектуальна еліта міста мала обговорити важливе питання: всім було зрозуміло, що місту потрібен навчальний заклад, який готуватиме кадри для економіки міста, що зростає, та регіону. Після дискусій було вирішено заснувати в місті Політехнічний інститут із механічним, інженерним, хімічним й агрономічним відділеннями. Очікувалося, що випускники задовольнять потребу в інженерах, управлінцях, агрономах, технологах... але для навчального закладу потрібні були великі ресурси.

Організацію збору коштів взяв на себе Лазар Бродський. Станом на серпень 1898 року для будівництва Київського політехнічного інституту було зібрано понад мільйон рублів: 300 тис. рублів виділила Київська міська дума, Микола Терещенко пожертвував 150 тис. рублів, Лазар Бродський — 100 тис. рублів, Київський біржовий комітет — 72 тис. рублів, Я. Б. Епштейн — 24 тис. рублів тощо. Усього Київську політехніку спонсорували 84 фундатори — як установи, так і приватні особи.

Після того як сума пожертвувань сягнула 1 млн рублів, уряд дозволив створити в Києві технічний вищий навчальний заклад. На будівництво приміщень інституту було витрачено 3 млн рублів (решту грошей за будівництво сплатила держава).

Київський політехнічний інститут почав свою роботу 31 серпня 1898 року й уже з іменними стипендіями для студентів. Так, тільки брати Лев і Лазар Бродські на створення стипендій виділили по 18 тис. рублів.

У квітні 1902 року було завершено будівництво шести великих корпусів, які утворили абсолютно новий окремий простір у Києві.

Слід зазначити особливу форму вдячності керівництва КПІ за внесок підприємців єврейського походження — кількість студентів-євреїв була предметом постійних конфліктів із владою. Адміністрація політехніки стійко захищала своє право навчати стількох євреїв, скільки вважала за потрібне.

* * *

То в чому ж був секрет успіху родини Бродських? Насамперед у правильно обраній стратегії інтеграції в не надто гостинне для євреїв середовище. Мова йде про доброчинність, яка була цінною не лише сама по собі, а й стала елементом стратегії доведення власної лояльності (для отримання державних замовлень на цукор) і допомоги іншим євреям долучитись у київське громадське життя (хоч самі вони часом мали іншу думку щодо ролі Бродських у своєму житті).

По-друге, вдалий вибір структури бізнесу. Ключовим його елементом завжди був цукор, решта бізнес-проектів (борошномельна промисловість, нерухомість) — відігравали допоміжну (іміджеву наприклад) роль.

По-третє, вдало було виконано «розподіл праці» всередині родини — йдеться про Лазаря та Лева Бродських. Один курував виробничі й стратегічні питання, інший — шукав закордонні ринки збуту.

По-четверте, вдала комунікаційна робота з представниками цукрового бізнесу та координація роботи Всеросійського товариства цукрозаводчиків. Монополістом-одинаком у цій галузі стати було важко та й неможливо. Переконавання у важливості існування товариства та робота в ньому — один зі способів стати неформальними лідерами в підприємницьких колах тих часів.

Який спадок має Київ та й Україна від родини Бродських? Не такий вже й малий. Перш за все — синагога Бродського (Лазаря). Вона пережила у своїх стінах Союз кустарів і ремісників-одинаків, профспілку взуттєвиків, Державний єврейський театр юного глядача, Центральну єврейську бібліотеку, Театр естради та мініатюр, Театр юного глядача, кінотеатр і Театр ляльок. Також — Бактеріологічний інститут, будівлі КПІ, корпус Інституту електрозварювання ім. Є. Па-

тона по вул. В. Антоновича, 69 (колишнє Київське єврейське училище імені Соломона Бродського), Театр оперети (Троїцький народний дім), Київська обласна лікарня (Єврейська лікарня), книгосховище Національної бібліотеки ім. Ярослава Мудрого на Поштовій площі (колишній елеватор борошномельного парового млина), Бессарабський критий ринок.

Насамкінець історії про Бродських дозволимо собі трохи менторства. Наприкінці жовтня 2017 року Київська міська рада розглядала питання про перейменування вулиці Виборзької на вулицю родини Бродських. Рішення було не на користь Бродських.¹⁰⁴ А дарма.

¹⁰⁴ https://kmr.gov.ua/sites/default/files/no_38.pdf

ВЛАСНИЙ ШЛЯХ У НАФТОВОМУ БІЗНЕСІ. ХАЇМ КАГАН

Історія бізнесу Хаїма Кагана може стати ілюстрацією до низки настанов для майбутніх підприємців. Перша — стартуючи посередником, можна побудувати вертикально інтегровану компанію.

Хаїм Каган почав свою підприємницьку діяльність у 1860-ті рр. як посередник у торгівлі гасом, на зорі потужних економічних перетворень, і пройшов шлях від посередника в торгівлі гасом до власника нафтової компанії.

Друга — співпрацюю із топовими фірмами в галузі, це дасть і досвід, і зв'язки, і стратегічне бачення. Співпраця з фірмами Нобелів та Ротшильдів, флагманів нафтової галузі, дала потужний поштовх бізнесу Кагана.

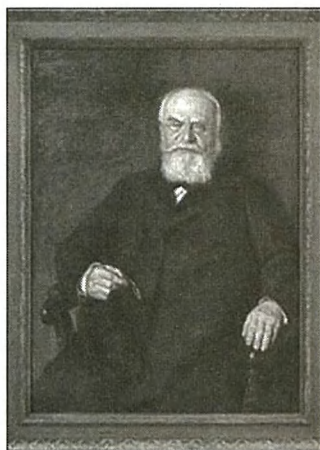
Третє — розширюю мережу співпраці. Географія діяльності фірми Кагана охоплювала низку міст різних регіонів імперії — Харків, Саратов, Царицин (нині — Волгоград), Баку, Київ, Олександрівськ.

Четверте — будуй замкнений цикл виробництва, якщо це можливо та доцільно. Підприємницька діяльність героя цього сюжету є прикладом побудови компанії, що мала підрозділи з видобутку, переробки й транспортування нафтопродуктів. У своїй справі він дотримувався принципів (це якщо осучаснювати, звісно) вертикальної інтеграції та горизонтальних комбінацій.

І насамкінець, аби вже перейти до опису каганівських схем, — шукай партнерів. Хаїм Каган подорожував практично всією територією Європейської Росії. Він знаходив повірених у містах, де була сприятлива кон'юнктура й організовував спільні підприємства. Вносячи кошти й товар, Каган не брав участь у керуванні справами збуту. Прибутки та збитки партнери ділили порівну.

Отже, як і де починав Хаїм Каган? Які рішення в його долі виявилися ключовими й чому врешті він став героєм історій успіху?

Хаїм Каган — син вчителя релігійної єврейської школи та продавчині риби, народився 1850 року в Брест-Литовську (сучасний Брест). Не маючи світської освіти, він, за свідченнями очевидців, був людиною



Хаїм Каган.
Імовірно, 1916 рік.
Портрет роботи
Германа Штрука

широких поглядів і постійно готовою до самоосвіти. Двох своїх синів він відправив на навчання до німецьких шкіл, уважаючи Німеччину оплотом ліберальності й освіченості. Забігаючи наперед зазначимо, що саме в Німеччину після революції емігрувала родина Кагана — зв'язки часів спільного навчання прислужилися.

Хаїм Каган почав свою підприємницьку діяльність в часи, коли на піку були продажі гасу для освітлення з Пенсильванії (1860-ті). Гас привозили у порти Балтійського моря й далі транспортували водними шляхами чи (мало коли) залізницею. В Брест-Литовськ гас частково потрапляв через Німеччину з порту Кенігсберга (нині Калінінград). Нині вже важко визначити, як і чому юнак вирішив присвятити саме торгівлі нафтопродуктами, але вибір був вдалий — видобуток нафти й торгівля нафтопродуктами — це яскрава риса індустріального часу й перспективна галузь.

Отже, десь із другої половини 1860-х рр. наш герой подорожує. Спершу він торгує гасом сам, а потім починає шукати способів розширення справи й збільшення прибутковості, й таке рішення знайшлося — ми вже казали про партнерство в торгівлі гасом, зупинимося на цьому детальніше. Проста й ефективна схема була відтворена десятки разів. Каган підшукував купців, у яких в тому чи тому місті були постійні бізнеси, й підписував із ними договір на три, п'ять чи навіть дев'ять років. Утворювалося спільне підприємство, обов'язком Кагана було постачати гас або кошти на його придбання й, можливо, побудувати/придбавати сховище для його зберігання, обов'язком партнера — успішно цей гас продавати. Прибутки та видатки — 50 на 50.

Наприклад, таке підприємство було засновано 1896 року в Олександрівську¹⁰⁵. Від імені Кагана виступав бахмутський купець Шолом Каменецький, з іншого боку партнерами були олександрівські купці Бенціон Крігер і Мойсей Геншафт. Згідно з договором, Х. Каган будував на орендованій міській землі сховище для гасу, а потім здавав в оренду партнерам, його частка становила 20% прибутків і збитків. Загальне керівництво справами здійснював Мойсей Геншафт. Після завершення строку дії договору (9 років) підприємство переходило до Х. Кагана. Аналогічні підприємства було започатковано у Єлисаветграді, Києві, Броварах, Ніжині, Катеринославі й ін¹⁰⁶.

Історію одного з таких спільних й, очевидно, взаємовигідних підприємств, ми можемо простежити від початку і до кінця. Чи не най-

¹⁰⁵ ЦДІАК України. Ф. 2034. Оп. 1. Спр. 16. Арк. 2.

¹⁰⁶ Там само. Спр. 42–50. аАрк. 5–5 зв., 13–16 зв.

відомішим партнером Кагана був Осип Дембо, петербурзький купець 1-ї гільдії.

У Вільнюсі 1890 року вони заснували торговий дім «Дембо і Каган». Виконували партнери звичайну роботу — торгували гасом. Однак діяльність підприємства обросла легендами, як-то будівництво першого в імперії нафтопроводу, існування протягом 20 років сумісного бізнесу та навіть створення компанії, рівної Нобелівській¹⁰⁷. Проте два підприємці середньої руки не могли дорівнятися до фірм Нобелів і Ротшильдів навіть у часи, коли їхня частка на ринку ще не була домінантною¹⁰⁸.

Початковий капітал торгового дому становив 2 тис. рублів. Партнери рівною мірою брали участь у прибутках, збитках і видатках, не мали права відкривати торгівлю нафтопродуктами поза межами торгового дому, бути агентами інших компаній чи вести іншу діяльність, яка могла б нашкодити торговому дому. З 19 грудня 1894 року право укладати угоди від імені торгового дому належало тільки Осипу Дембо, а вже 20 квітня 1895 року товариство було ліквідовано. Всі контракти було передано на виконання Дембо, вся власність також перейшла до нього (нафтопереробний завод у Баку з резервуарами для мазуту, дві пристані, 60 цистерн, сховища для мазуту у Варшаві та Харкові). Осип Дембо сплачував усі векселя партнера та вартість замовлених у Ризі Російсько-Балтійському заводу 50 цистерн. Каган залишав собі місткості для гасу та мазуту в деяких містах, готівкою 100 тис. рублів і 600 акцій підприємства Дембо вартістю 150 тис. рублів¹⁰⁹. Партнери розійшлися мирно, отримавши від співпраці зиск — досвід і кошти.

Пошук партнерів по всій території імперії — це було доволі зручно й вигідно. Таким чином Каган розширював мережу збуту, а ще міг маніпулювати цінами на гас, диференціюючи її залежно від партнера.

Таку можливість давала прив'язаність контрактів із продажу гасу до щоденних коливань ціни в Царицині (нині Волгоград) на нафтовій біржі. Особливості вирахування ціни на гас створювали труднощі для бухгалтерських обрахунків і самих комісіонерів. Каспійсько-Чорноморське нафтопромислове й торгове товариство не один раз сповіщало Кагана про помилки в нарахуваннях. Формула розрахунку ціни була приблизно такою: ціна на біржі Царицина в день оформлення угоди

¹⁰⁷ Евреи в Баку: [Електронний ресурс] — Режим доступу: http://www.ourbaku.com/index.php5/%D0%95%D0%B2%D1%80%D0%B5%D0%B8_%D0%91%D0%B0%D0%BA%D1%83

¹⁰⁸ Зазначимо, що Нобелі і Ротшильди поділили ринок видобутку нафти та торгівлі нафтопродуктами в Російській імперії 1903 року. Проте і після цього середні підприємці як-то Каган чи Дембо мали власний сегмент ринку.

¹⁰⁹ ЦДІАК. Ф. 2034. Оп. 1. Спр. 39. Соглашение между купцом Х. Каганом и купцом Дембо. 2 марта 1895 г. 3 арк.

плюс 1,75 копійки за пуд¹¹⁰. Така формула створювала, з одного боку, подушку безпеки для посередника, і, з іншого — дозволяла мати певний люфт для маніпуляцій комісіонерами.

Ціна на гас змінювалася щоденно, тож надважливо було тримати руку на пульсі кон'юнктури ринку. З 1885 року телефонна лінія обслуговувала фірму Нобелів у Царицині, забезпечуючи комісіонерів потрібною інформацією. Користувався телефоном і Хаїм Каган.¹¹¹ В ті часи іншої можливості оперативного дізнатися про щоденні цінові коливання на гас не було. А от клієнти Хаїма Кагана за щоденними коливаннями не завжди стежили. А дарма.

Наприклад, Н. Штейнер (постійний покупець із Сум) написав звинувачувальний лист Х. Кагану. Мовляв, партнер ухиляється від деяких умов контракту. Замість зобов'язання продавати гас на 1 коп. дешевше від ціни на нафту на біржі в Царицині, ніби Х. Каган ставив вищу ціну, часом на цілу копійку. Збитки Н. Штейнера з однієї угоди становили в середньому 33,9 руб. Сума ніби й невелика, але потік листувань свідчить — це було принципово¹¹². Сумський клієнт не був самотній у своїх претензіях.

Інший постійний покупець, М. Шапіра, також звинувачував Х. Кагана в нечесності. Його переплата від домовленої ціни сягала трьох копійок за пуд гасу.¹¹³ Різницю покупець помітив після того, як самостійно перевірів опубліковані дані про ціни з царицинської біржі. М. Шапіра теж був дуже розгніваний — клієнт погрожував припинити співпрацю з Каганом¹¹⁴, але, вочевидь, далі погроз не пішло.

Вірогідно, у другій половині 1880-х рр. Хаїм Каган придбав нафтопереробний завод у Саратові. Таким чином, він став саратовським купцем 1-ї гільдії. Придбання заводу стало пропуском не лише в купецьке середовище, а й у міста поза «межею осілості». Зростання соціального статусу та підприємницький успіх були взаємно зумовленими явищами та мали особливе значення для єврея.

Однак місцем його постійного проживання став Харків. Там Каган відкрив третє (після Бреста та Варшави) представництво власної фірми

¹¹⁰ ЦДІАК. Ф. 2034. Оп. 1. Спр. 9. Саратовское общество сообщает разницу, полученную от неправильных начислений. 9 сентября 1895 г. 1 л.; Д. 9. Черноморское общество Бакинский отдел сообщает о неправильно начисленных суммах за отправку гаса из Саратова. 24 августа 1895. 1 арк.

¹¹¹ Verena Dorn. Chaim N. Kahan. A Jewish Oil Entrepreneur in the Russian Empire // <http://www.branobelconference.com/index.php/az/component/attachments>

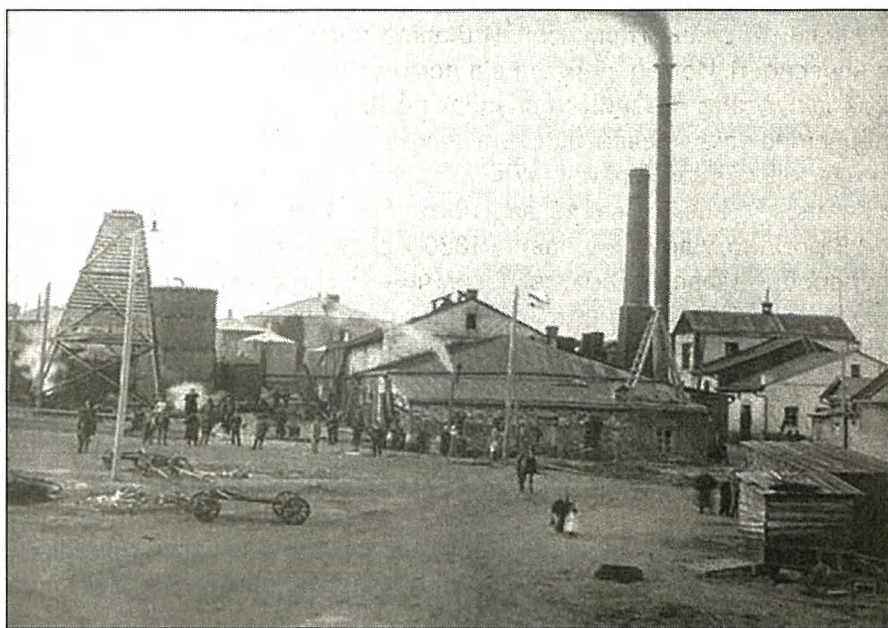
¹¹² Там само, Спр. 11, Арк. 1.

¹¹³ Пуд = 16 кг.

¹¹⁴ ЦДІАК. Ф. 2034. Оп. 1. Спр. 10. Мишель Шапира укоряет Хаима Кагана за взятие с него дорожже, чем с других, денег за гас. Ноябрь 1895. 1 арк.

«Х. Н. Каган. Виробництво та продаж нафтопродуктів». У багатьох українських містах (наприклад, у Катеринославі) у Кагана були місткості для нафтопродуктів. Це полегшувало процес торгівлі. А наявність власного нафтопереробного заводу свідчила про якісні зміни підприємництва — не просто посередник, а виробник зокрема.

З середини 1890-х рр. Каган був на чолі однієї з контор Батумського нафтопромислового й торгового товариства. Також протягом другої половини 1890-х рр. і до 1900 року він був комісіонером Каспійсько-Чорноморської компанії, користувався правом ексклюзивного продажу гасу компанії. Як комісіонер Х. Каган отримував по півтори копійки з кожного проданого пуду гасу й половину прибутку від усіх продажів. Вказана була й мінімальна сума комісійних — 15 тис. рублів на рік навіть за умови, що гасу буде продано менше, ніж на оговорену суму (1 млн пудів). Гас товариство відправляло Кагану, орієнтуючись на його щоденні телеграфні замовлення. Також Каган був представником «Мазуту» — транспортної компанії Ротшильда в містах Харківської та Катеринославської губерній¹¹⁵.



Нафтопереробний завод у Саратові. Імовірно, 1910 рік

¹¹⁵ ЦДІАК. Ф. 2034. Оп. 1. Спр. 21. О приглашении Х. Кагана принять участие в качестве агента-комиссионера в Каспийско-Черноморском нефтепромышленном обществе. Март 1897. 7 арк.

Робота як представника фірми Ротшильдів не призвела до згорання власної справи. Фірма «Х. Н. Каган. Виробництво та продаж нафтопродуктів» процвітала. Старший його син Барух керував нафтопереробним заводом у Саратові, другий син Піка — офісом у Баку, двоє зятів стояли на чолі представництв фірми у Варшаві та Катеринославі. Продукцію нафтопереробного заводу в Саратові та нафтоочисних потужностей у Баку транспортували в цистернах і танкерах (у його власності було щонайменше 40 цистерн, замовлених 1893 року в Ризі) до місця продажу (через власну мережу або посередників).

Ідея транспортувати нафту та гас у цистернах і зберігати в залізних резервуарах належала не самому Хаїму Кагану, але її активно експлуатував наш герой. Залізні місткості були ефективними — легкі, дешеві, технологічні в експлуатації, довговічні тощо. Ідея цистерн реалізував Людвіг Нобель на початку 1880-х рр.¹¹⁶ Також він активно просував будівництво залізних сховищ для гасу в містах українських губерній, формуючи тим самим власну стаціонарну мережу збуту газу та нафтопродуктів. Транспортні засоби частково належали фірмі Кагана, а частково були орендованими. Це майно не раз було заставою для отримання кредитів і рятувало власника від банкрутства.

Таким чином, виробництво нафтопродуктів, їх транспортування, зберігання та збут було налагоджено, механізми були максимально гнучкими. Бачимо повноцінну сімейну фірму із замкненим циклом.

Співпраця Кагана з еталонними фірмами Ротшильда (та, вірогідно, Нобелів — принаймні, про це говорять його спадкоємці¹¹⁷) не могла не дати низку переваг. Запозичення передового організаційного та виробничого досвіду й поєднання його з власним соціальним капіталом — у цьому, вочевидь, і був секрет успіху фірми Кагана наприкінці XIX — на початку XX ст.

Революційні події 1905 року змусили родину Кагана переїхати в Антверпен. Вибір міста не був випадковим — там було представництво Ротшильдівської Каспійсько-Чорноморської компанії. Один із синів Кагана не повернувся в імперію, а продовжив справи сімейної фірми в Антверпені.

Початок XX ст. позначився приходом у бізнес нового покоління родини Каганів і якісними змінами у веденні справ. Якщо Хаїм Каган обмежувався продажем і перепродажем гасу, а власний завод у Сара-

¹¹⁶ ЦДІАК. Ф. 2034. Оп. 1. Спр. 42–50. Договора Акционерного общества Русско-Балтийского вагонного завода с купцом Х. Каганом. 1893–1897. 34 л.

¹¹⁷ Verena Dorn. Chaim N. Kahan. A Jewish Oil Entrepreneur in the Russian Empire // <http://www.branobelconference.com/index.php/az/component/attachments/download/84>

тові був не так метою, як стежною до нових ринків і нового соціального статусу, то для його спадкоємців на перший план вийшли фінансові операції та обстоювання незалежної позиції у відносинах із партнерами.

Після 1905 року компанія здійснила прорив — було придбано збиткову до того компанію «Петроль». Це давало суттєві переваги: дозволяло володіти родовищами нафти в околицях Баку без спеціального дозволу, який мали отримувати євреї, збитки від проведення дорогих розвідувальних робіт вдалося списати через податкові пільги. Акції «Петроля» були зареєстровані на Санкт-Петербурзькій біржі. Хаїм Каган і його бізнес остаточно подолав межу осілості, отримав доступ до столичних ділових кіл.

«Петроль» відкрила фірмі вихід на іноземних покупців. Так, один із данських імпортерів сирової нафти з Баку запросив Піну й Арона Кагана як представників ротшильдівського «Мазуту» (нагадаємо — транспортна компанія в системі нафтової імперії Ротшильдів) обрахувати вартість транспортування нафти з Баку. Брати вирішили постачати нафту власного видобутку й таким чином позбулися посередників, в той час як для більшості підприємців у нафтовому бізнесі прямі розрахунки із закордонними покупцями були недоступними. Врешті, попри логістичні труднощі, саме ця ініціатива потім стала в пригоді після еміграції до Берліна¹¹⁸.

Тепер бізнес і справді набув довершеного за тодішніми мірками вигляду — повний цикл від видобутку до збуту в руках однієї родини. Це була майже еталонна компанія за зразком Нобелів. Компанія володіла власними родовищами в околицях Баку, танкерами, цистернами, потужностями з очищення та переробки нафти, представництвами у Петербурзі, Москві, Харкові, Одесі, Варшаві, Києві та навіть залізничною станцією в околицях Баку та Саратова. Каган керував фірмою до власної смерті у 1916 році, до того ж його сини не полишали представницької діяльності на користь компанії Ротшильда.

Важливо наголосити, що саме сімейна фірма була найпоширенішою та найефективнішою інституційною формою підприємництва в пореформену добу. Родина дозволяла забезпечити інтелектуальну й організаційну спадковість і мінімізувати втрати через вплив суб'єктивних чинників (життєві цілі, здібності, інтереси, довіра тощо), які неминучі в умовах запрошення сторонньої людини. Сімейна фірма є відносно простою в керуванні, адже мінімізується також потреба узгоджувати

¹¹⁸ Dohrn V., *Wir Europäer schlechthin'. Die Familie Koigen im russischjüdischen Berlin* // Osteuropa, Bd. 58 (2008). — Nr. 8–10. — S. 211–232.

інтереси різних груп впливу в середовищі власників й акціонерів, загроза витоку небажаної інформації також зводиться до нуля. Залучення до керування спадкоємців чоловічої статі чи чоловіків доньок мало на меті передусім збереження капіталів у родині та забезпечення стабільності й не в останню чергу малось на увазі зростання чи запровадження інновацій. Таким чином, еволюція фірми Кагана відповідала традиціям імперського підприємництва в пореформену добу¹¹⁹. Така родинність не була абсолютною запорукою справді успішного розвитку справи, і в підсумку закритість фірм могла вилитись не лише у формування традицій підприємництва (безумовний позитив), а й у деградацію та занепад у разі браку талантів і натхнення у спадкоємців. Утім, родини Хаїма Кагана останнє не стосується.

Хаїм Каган належав до тих єврейських підприємців, що довели свою важливість і потрібність в економічному житті імперії, паливної галузі, врешті, окремих міст, саме через власну обмеженість у правах. Уміння творчо сприйняти та втілити в життя чужі інновації й ідеї (тут партнерів Ротшильдів і Нобелів), поєднання традиційних методів ведення бізнесу з інноваціями, які неминуче мали використовуватися з огляду на специфіку нафтового бізнесу, стало запорукою успіху сімейної фірми.

Німецька дослідниця родини Каган Верена Дорн знайшла влучну дефініцію типу підприємництва Хаїма Кагана — представник нової мобільної еліти, важливий актор нової епохи, представник нового модерного суспільства, яке тільки народжувалося. Кагани були частиною мобільних діаспор (окрім єврейської сюди можна віднести також німецьку, наприклад). З одного боку, вони самі були колонізаторами нових земель (Півдня, Кавказу), з іншого боку — вони були колонізованими, бо належали до меншин (релігійних, етнічних, дарма що народжених чи давно натуралізованих в імперії), яким за задумом влади належало бути інкорпорованими до російського культурного простору, а не зберігати чи творити власну альтернативу¹²⁰.

Каган у власну справу привніс мінімум інновацій, проте зумів творчо пристосовувати чужі ідеї й напрацювання у власних цілях та умовах. Особливою є цінність тих історій, що не завершилися у 1917 році, а мали те чи те продовження у ХХ ст. Кейс Хаїма Кагана — саме з таких.

¹¹⁹ Барышников М. Н. Семейная фирма в дореволюционной России // Экономический вестник Ростовского государственного университета. 2007. Том 5. № 4. — С. 155–189.

¹²⁰ Verena Dorn. Chaim N. Kahan. A Jewish Oil Entrepreneur in the Russian Empire // <http://www.branobelconference.com/index.php/az/component/attachments>

Після Першої світової війни його родина осіла й відкрила бізнес у Берліні. Саме тут сини Хаїма Кагана заснували в середині 1920-х років підприємство NITAG, яке стало одним із найбільших імпортерів нафти в Німеччині. Крім сховищ у Вільгельмсхафене, Гамбурзі, Кельні й Ганновері вони побудували загальнонаціональну мережу автозаправних станцій. У 1924 році в Палестині також відкрилася філія цього підприємства. Після Великої депресії, під тиском нацистів, родина продала свої акції в компанії й емігрували. Деякі поїхали до Палестини, інші — до США. Нащадки Хаїма Кагана живі й досі. Один із його синів, Арон, написав спогади. А сучасна німецька дослідниця Верена Дорн — книжку, присвячену бізнес-історії цієї родини. В Берліні на Шультерштрассе,36/37 досі є будинок, у якому жила ця непересічна родина у 1920-х — на початку 1930-х рр.

ІМПОРТОВАНІ/НАТУРАЛІЗОВАНІ ТАЛАНТИ

Наприкінці XVIII — на початку XIX ст. на територію України приїжджають дуже різні люди й різних національностей — німці, французи, поляки, чехи, британці, греки. Всіх їх вабить можливість не сплачувати податки державі в обмін на те, що вони оселяться й залишаться в імперії.

Багато хто з них уже з капіталом і осідає в південних степах — так формуються, наприклад, німецькі колонії. Хтось обирає для проживання місто й починає підприємницьку діяльність — так зароджуються грецькі торгові доми в Одесі. В багажі іноземців міг бути і не капітал, а знання та вміння, бачення та нові методи ведення бізнесу.

Чужинці так чи інакше, а мусили вписуватись у нове середовище. Часом стратегія «соціалізації», вписування в міське середовище замінювалася на стратегію споживання, використання ресурсів міста задля збагачення. Проте найчастіше бувало навпаки — новоприбулі вивчали російську, адаптувалися до місцевих звичаїв, привносили цікавинку в небагаті на події життя українські міста. Так, наприклад, завдяки приїжджим інженерам із Британії на Донбасі дізналися про футбол, а завдяки французам у Херсоні святкували день взяття Бастилії.

Методи ведення справ часто «перетікали» з однієї етнічної групи в іншу. З часом підприємництво ставала все більш космополітичним, або ж — імперським.

ГРЕЦЬКИЙ ДЕСАНТ. ТЕОДОРС І ПЕРИКЛ РОДОКАНАКІС

Одеса не завжди була перлиною біля моря, потужним центром торгівлі та фінансів. Наприкінці XVIII — на початку XIX ст. вона була перспективним містом — не більше. Праця кількох поколінь, зокрема іммігрантів, зробила місто справжньою Меккою для підприємців.

Серед тих, хто прибув в Одесу й залишився в ній назавжди, було багато греків з острова Хіос в Егейському морі — представників заможних і впливових родів, що заробили статки на торгівлі та фінансових операціях. Родини Маврогордато, Родоканакі, Петрококкіно, Раллі, Скараманга, Негропонтє, Севастопуло, Сканаві, Кораллі протягом десятків років контролювали значну частину торгових операцій чорноморських й азовських портів українських губерній, ставши одними з ключових акторів економічного життя регіону. Основними напрямками їх економічної діяльності хіосців були міжнародна торгівля, банківські операції, земельні спекуляції, рантьєрство. Родини були пов'язані між собою десятками ниточок родинних, ділових і дружніх зв'язків.¹²¹



Теодорос Родоканакіс

Можливо, в цьому секрет їх успіху? Ми розкажемо про дві історії родинного підприємництва, місцем дії яких була Одеса, а коріння сягало Хіосу — фірми Родоканакі та Раллі. Першою буде історія про Феодора (Теодора) Родоканакі (Родоканакіса) (1799–1882).

Рід Родоканакі — давній і розгалужений. Перша правдива згадка про діяльність його представників датується 1505 роком. Утім, самі Родонакакі говорили про згадки у XIII ст. Родина належала до еліти острова, її комерційні контакти мали надзвичайно широку географію — Константинополь, Ліворно, Марсель, Лондон, Відень. Економічна могутність і приналежність до європейської еліти оберігали рід від потенційних втрат й репресій навіть в часи турецького панування.

¹²¹ Томазов В. Хіосцы в Российской империи: социальная адаптация и национальная самоидентификация (штрихи к просопографическому портрету) // Грецьке підприємництво і торгівля у Північному Причорномор'ї XVIII–XIX ст. 36. наук. статей. — Київ : Ін-т історії України, 2012. — С. 209.

Для одеських Родоканакі історія успіху почалася 1819 року. Феодор Павлович Родоканакі зі старшими братами Пандья (Панделієм; 1786–1846), Еммануїлом (1789–1855), Петром (1791–1822), Георгієм (1795–1855), Стефаном (1796–1882) і Лукою (1801–1834) 22 січня 1819 року створили фірму. Її спеціалізацією була торгівля зерном у філіалах у Туреччині, Росії й Італії (Смирні, Ліворно, Одесі та Константинополі — тут було головне представництво). Ми не знаємо, яким чином брати обирали міста, але Феодору випала Одеса. Він прибував у місто в першій половині 1819 року і вже 9 червня звернувся з проханням про зарахування його до 1-ї гільдії одеського купецтва й оголосив капітал «власними трудами придбаний» у 50 100 руб. Рішення ж про зарахування до 1-ї гільдії прийшло аж у 1826 році — російська імперська бюрократія явно не встигала за 20-річним підприємцем.

Є думка, що Родоканакі був піратом — а інакше звідки в нього цілих 50 тисяч стартового капіталу? Ця історія вигадана. Родина Родоканакі була заможною й могла забезпечити синам такі стартові можливості.

Також є версія, що Феодор Родоканакі з братами вперше відвідав Одесу ще 1813 року — оцінити перспективи ведення бізнесу. А до цього в місті вже побував батько Феодора, Павло. Оскільки він помер у Константинополі в 1801 році, то ці поїздки відбувалися не пізніше як 1800 року.¹²² Ця версія має право на існування, зважаючи на те, що Феодор Родоканакі на відміну від інших прибулих хіосців дуже швидко вирішив формальності з підданством.

Через три дні після оголошення капіталу, 12 червня 1819-го, за власним бажанням і дозволом херсонського військового губернатора графа О. Ф. Ланжерона Федір Родоканакі набув російського підданства. Це було сміливо, адже більшість його співплемінників-хіосців доволі довго не наважувалися відмовитись від того підданства, яке мали — британського, турецького, австрійського, французького, данського, пізніше — грецького. Тільки з другої половини XIX ст. вони переходять у російське, вочевидь, зрозумівши, що Російська імперія це вигідно й надовго¹²³.

Отже, Родоканакі починає підприємницьку діяльність — здійснює «...торгівлю спільно з моїми братами, як в Західній Європі, так рівно й в ту тутешньому краї чесно та добросовісно...» Основним експортним

¹²² Мошенский С. З. Финансовые центры Украины и рынок ценных бумаг индустриальной эпохи. — Москва, 2014. — С. 300.

¹²³ Томазов В. Хіосцы в Российской империи: социальная адаптация и национальная самоидентификация (штрихи к просопографическому портрету) // Грецьке підприємництво і торгівля у Північному Причорномор'ї XVIII–XIX ст. 36. наук. статей. — Київ : Ін-т історії України, 2012. — С. 210–211.

товаром, що цікавив підприємця, була південноукраїнська пшениця, а також інші продукти сільського господарства — льон, вовна, шкіра. Зворотними рейсами судна привозили бруківку, каву, вина, європейські меблі, тканини, бакалію й інші товари престижного споживання. Офіс у розкішному будинку на Миколаївському (нині Приморському) бульварі, 19 майже не бував порожній. У 1832 році Родоканакі став Генеральним консулом Тоскани (Велике герцогство Тосканське, існувало у 1569–1859 рр. в центральній Італії) в Одесі — це забезпечило додаткові експортні потоки та додало авторитету й надійності фірмі.

Феодор Родоканакі виявив неабиякі здібності до бізнесу, обороти його фірми постійно зростали. Зростання насправду було разючим — із 425 тис. рублів у 1821 році, до 1,2 млн — у 1827-му, до у 2,5 млн — у 1830 році, а через майже 20 років після прибуття в Одесу, в 1838 році, загальний оборот становив понад 5,5 млн. Саме 1830-ті й 1840-ві роки стали періодом найбільшого розквіту діяльності, коли річні обороти коливалися в межах 3–5 млн рублів. За цим показником Феодор Родоканакі став одним із найпотужніших підприємців Одеси й навіть усього Азово-Чорноморського басейну (російської його частини), його фірма контролювала до 10% обігу всього одеського порту. Відповідно, ділові контакти сягали не тільки Таганрога, Ростова, Миколаєва та Бердянська, а й Нью-Йорка — там у 1854 році було відкрито відділення торгового дому.¹²⁴

Таким стрімким зростанням фірма зобов'язана нестандартній схемі хлібного експорту, яку застосовував Феодор Родоканакі. Коли ринок ще був у стані становлення, простих рішень вистачало — купити зерно в поміщика, в порту продати його на італійське, турецьке або французьке торгове судно. Або орендувати судно самому й доставити збіжжя на ринки Марселя чи Неаполя. Проте швидко стало зрозуміло, що так роблять і робитимуть усі, тож треба шукати інших шляхів. І Феодор Родоканакі їх знаходить. Чудово розуміючи, що сам він за всього свого бажання не охопить весь обсяг вантажів, що проходять через місто, він ухвалив вельми мудре в тих умовах рішення — позичати іншим підприємцям. Спочатку це були так звані «короткі гроші» — під один рейс. Продовженням цієї ідеї було відкриття в 1829 році банківської контори, послугами якої послуговувалися члени одеської грецької громади¹²⁵.

Дотичною до торгівлі та фінансів була також сфера страхування. У 1847 році Родоканакі разом з одеськими купцями Раллі, Мавро, Іра-

¹²⁴ Мошенский С. З. Финансовые центры Украины и рынок ценных бумаг индустриальной эпохи. — Москва, 2014. — С. 301.

¹²⁵ Там само.

клідія й Міллоті став співзасновником морської акціонерної страхової компанії «Чорне море» зі статутним капіталом 100 тис. рублів. Правління компанії було в Одесі, а контори — в Константинополі й інших портових містах. Це було доволі вигідне починання.¹²⁶

Розширення обсягів торгівлі вимагали розширення самої фірми та удосконалення її структури. Так, філії й агенти торговельного дому «Ф. П. Родоканакі» працювали й в інших портових містах Чорного й Азовського морів, наприклад, у Миколаєві та Ростові-на-Дону. Однак й цього було мало — потрібні були власні судна, аби не залежати від фрахтів і самому заробляти на перевезеннях. Отже, 1835 року Родоканакі купує свій перший вітрильник і замовляє ще кілька. Одне із суден називалось, ясна річ, «Родоканакі». У 1859 році підприємець придбав паровий буксир, який зареєстрував в одеському порту. Він був першим серед одеських купців, у кого з'явився пароплав. Інший приватний пароплав — «Олександр» — належав князю Гагаріну.¹²⁷ До 1870 року його флот налічував 49 суден. Безперечно, наявність власних суден забезпечила Родоканакі свободу маневру й оперативний простір для торгівлі. Крім того, бути власником окремого торгового флоту — неабияка за ефективністю інвестиція, іміджева та логістична.

Однією з форм інвестування коштів було придбання нерухомості — вельми поширений інструмент незалежно від часів і культур. Нерухомість додає стабільності, впевненості й статечності власнику та фірмі. Нерухоме майно Ф. Родоканакі на 1851 рік складалося з десяти кам'яних будинків в Одесі та трьох маєтків у Бессарабії, загальною площею у 27 тис. десятин землі. Частину нерухомості він здавав в оренду — це було додатковим джерелом прибутків.

Феодор Родоканакі відзначився і на меценатській ниві. Втім, важко сказати, яка мотивація була домінантною — дотримання традицій (адже так чинили більшість купців-хіосців), прагнення підтримати грецьку громаду (у її середовищі були не тільки мільйонери-підприємці) чи розуміння того, що добродійність є одним з інструментів адаптації на новій батьківщині (адже фінансував він ще й російські культурні та добродійні проєкти).

Закономірно, що така помітна фігура в економічному та громадському житті Одеси мала б отримати дивіденди у вигляді визнання від влади — локального й центрального рівнів. І справді, Феодор Родока-

¹²⁶ Мошенский С. З. Финансовые центры Украины и рынок ценных бумаг индустриальной эпохи. — Москва, 2014. — С. 302.

¹²⁷ Янници Ф. Греческий мир в конце 18 — начале 20 вв. по российским источникам (к вопросу об изучении самосознания греков) // <http://psihdocs.ru/feodora-yannici.html>

накі неодноразово був нагороджений золотою медаллю на аннинській стрічці з написом «За ревність» для носіння на шиї, золотою медаллю на олександрійській стрічці за сприяння приборканню в 1837 році чуми в Одесі, орденом св. Станіслава 3-го ступеня. Його також залучали до громадських і державних органів. І це водночас було і свідченням успішності інтеграції в одеське середовище та зняття її поглиблення. Так, грецький підприємець одним із перших в Одесі отримав звання спадкового почесного громадянина — у 1834 році. За 14 років, у 1848-му, Родоканакі отримує звання комерції радника.

Одна делікатна історія є свідченням того рівня довіри, який Феодор Родоканакі завоював у російському владному середовищі. Жителі острова Крит підняли повстання проти турецького панування у 1866–1869 рр. Утім, повсталі наразилися на голод. Однак в інтересах Російської імперії було повстанню допомогти — адже це б послабило Османську імперію, яка була давнім суперником Романових на Чорному морі та на Балканах. Тож було вирішено допомагати через Ф. Родоканакі. На закупівлю хліба для критян російський уряд виділив 50 тис. рублів, а купець від власного імені його придбав і доставив.¹²⁸ До того ж Родоканакі організував збір коштів на підтримку повстання й таким чином забезпечив Грецьке королівство ресурсами для ведення неоголошеної війни з Туреччиною, бо повстанцям допомагала грецька держава. Все мало вигляд приватної та шляхетної ініціативи — грек, народ і батьківщина якого постраждала від турків, допомагає братам по зброї. Втім, це ще й була взаємовигідна угода — Афіни отримали шанс послабити геополітичного суперника, а Родоканакі — лояльність і сприяння урядовців (хоча ми й не знаємо цього напевне).

* * *

Поступово Феодор Родоканакі залучає до керування справами сина Перикла (1841-1899 рр.) і якийсь час вони керують фірмою вдвох, а потім батько все більше поступається місцем сину.

У другій половині XIX ст. справи Родоканакі пішли не так успішно. В 1850-ті рр. компанія почала здавати позиції. У 1859 році оборот торгового дому становив 1,685 млн рублів, і тенденція до падіння зберігалася. Це не було проблемою тільки Родоканакі. За період із кінця 1840-х й до початку 1860-х рр. в Одесі не було засновано жодної справді потужної торгової фірми, обсяги експорту збіжжя падали, російський сільськогосподарський експорт втрачав позиції на ринку. Відразу після

¹ Томазов В. Одеські Родоканакі: історико-генеалогічна розвідка // https://archives.gov.ua/Publicat/AU/AU_5-6_2015/20.pdf

закінчення Кримської війни, в період 1857–1859, Одесу охопила економічна криза, і грецькі підприємці міста поступово стали втрачати свої домінуючі позиції в місті. Це було пов'язано зі змінами в економічній кон'юнктурі європейського та світового ринків, у настанні нових часів. І конкуренти не сиділи склавши руки.¹²⁹

На 1840-1850 рр. припадає переломний момент — змінюється глобальна кон'юнктура зернової торгівлі. Чорноморські торгові маршрути втрачають своє ключове значення в зерновій торгівлі у європейському масштабі. Одеса поволі втрачала монополію, а на ринку з'явилися постачальники з інших регіонів. Наприкінці 1850-х — на початку 1860-х рр. на світовому ринку збіжжя збільшувалася частка товару зі США, Канади, Австралії. Ефективність організації зернового експорту в цих країнах була вищою, ніж у Російській імперії, а виробничі витрати, навпаки — нижчими. Російський зерновий ринок ще довгий час зберігав своє значення завдяки масовості, але вже не мав статусу ключового елемента світового зернового ринку. До того ж його значення падало все більше й більше, адже інфраструктурне відставання так і не вдалося подолати. Та і якість зерна була нижчою, ніж у країн-конкурентів, а собівартість — вищою. Крім того, місце греків в одеському світі експортерів із другої половини 1850-х рр. посідають євреї. За десятиліття, до 1864 року, трансформація етнічного складу одеських експортерів завершилася — греки пішли з цього кола. Значна їх частина покинула Російську імперію, а ті, хто залишився, мали змінити не лише напрям діяльності, а й спосіб життя.

Наприкінці 1860-х рр. був саме час, коли в Російській імперії засновувалися банки. Родоканакі на цей час уже був і відомим, і багатим, і шанованим, аби його запрошували до складу співзасновників не одного нового банку. Та й падіння обсягів експорту зерна та скорочення торгової сфери бізнесу логічно підштовхувало до того, щоб переорієнтуватися та спробувати зіграти на новоствореному ринку фінансів. Першого березня 1860 року Родоканакі разом із торговим домом Маврокордато заснував у Петербурзі нову компанію — «Федір П. Родоканакі і Ко».¹³⁰ Також Родоканакі став співзасновником Петербурзького міжнародного (1869), Азовсько-Донського (1871), Ростовського-на-Дону (1871) та Кишинівського (1871) комерційних і Бессарабсько-Таврійського

¹²⁹ Див. докладніше: Герлігі П. Одеса. Історія міста 1794–1924 / П. Герлігі / Пер. з англ. — Київ : Критика, 1999. — С. 99–100, 207–209.

¹³⁰ Мошенский С. З. Финансовые центры Украины и рынок ценных бумаг индустриальной эпохи. — Москва, 2014. — С. 303.

земельного (1872) банків.¹³¹ У 1869–1876 рр. Феодор Родоканакі був головою правління Петербурзького міжнародного комерційного банку, а в його петербурзькому особняку влаштували розкішні бали — ще один спосіб інтегруватися в імперські високі ділові й аристократичні кола. «Вся петербурзька аристократія, навіть великі князі, відвідували ці бали», — згадувала Варвара Голицина-Духовська, світська левиця й авторка чудових спогадів.¹³²

Участь у цих проєктах означала, що фінансовий бізнес посів міцні позиції в діяльності грецького купця. Також вигідною справою в нові часи стало виступати співзасновником нових бізнес-проєктів, беручи участь у них тільки грошима, й купувати цінні папери новостворених підприємств важкої промисловості. Так, Родоканакі інвестував значні кошти в акції промислових підприємств (Південноросійський шкіряний завод, Брянський рейкопрокатний завод, Сормовський сталеливарний завод), а також за його участі було засновано найбільший в Одесі вино-горілчаний завод і Одеську джутову фабрику. Тут сам Феодор Родоканакі можливо (а швидше, очевидно) мало розумівся на прокаті чи особливостях обробки шкір. Однак він розумівся на економічній кон'юнктурі та мав інтуїцію — тож виступав спонсором і стейкхолдером перспективних починань. Саме відчуття кон'юнктури нової економічної ситуації дозволило купцю-традиціоналісту перетворитися на підприємця модерних часів. Неважко уявити, як це було нелегко для вже літньої людини — не оплакувати минуле, не сподіватись на повернення «старих добрих часів», а зрозуміти стрижень нових часів і знайти в новому часі, в новому середовищі пристойне місце й активно використовувати нові можливості.

Двадцять четвертого лютого 1882 року у віці 84 роки Феодор Родоканакі помер. Крім нерухомості та його частки родинної фірми — торгового дому «Ф. П. Родоканакі» Перикл отримав 235 паїв «Товариства Південноросійського шкіряного виробництва» (117,5 тис. рублів), 31 пай «Товариства виноробства в Одесі» (31 тис.), 82 паї «Одеського товариства фабричного виробництва фарб та лаків» (82 тис.), 87 паїв «Товариства винного виробництва братів І. та В. Синадіно» (43,5 тис.), 2598 паїв «Товариства паперово-джутової фабрики» в Одесі (122 098 руб. 50 коп.), 200 акцій «Товариства сталеливарного та механічного заводу „Сормове“» (34 тис.), 111 акцій «Брянського рейкопрокатного мета-

¹³¹ Томазов В. Одеські Родоканакі: історико-генеалогічна розвідка // https://archives.gov.ua/Publicat/AU/AU_5-6_2015/20.pdf

¹³² Голицына-Духовская В. Ф. Из моих воспоминаний. — Санкт-Петербург : Печатня Р. Голике, 1900. — С. 33.

левого заводу» (56 610 руб.), 70 акцій «Ленського золотопромислового товариства» (55 650 руб.), один установчий пай «Російського зовнішньоторговельного банку» (403 руб.) та ділянку пустопорожньої землі в Одесі (938 руб.), а також закладні кріпості на дачу в Одесі (на Мало-Фонтанській дорозі) та маєтки Градище, «Герман» і Меклеушани Белецького повіту Бессарабської губернії. Загальна вартість майна за винятком боргів становила 991 370 руб. Свою частку спадку отримали вдова підприємця та його три доньки. Кожна з дочок отримала однакову суму — 350 тис. рублів сріблом. Грубі підрахунки дадуть нам цифру в понад 4 млн рублів — такими були статки Феодора Родоканакі, який приїхав в Одесу з капіталом у десятки разів меншим.¹³³

Спадок ілюструє інвестиційну стратегію Феодора Родоканакі — вкладати гроші в робочі та перспективні підприємства. Показово, що він був акціонером потужних машинобудівних і металургійних заводів. На момент їх появи Феодор Родоканакі — уже літня людина, але вочевидь його розум був гнучким, а підприємницький хист не зазнавав руйнівного впливу часу та не був опутаний догмами традицій.

Далі буде довга цитата, але, сподіваємося, читач нас зрозуміє. У заповіті Феодор Родоканакі виписав настанови своєму спадкоємцю — Периклу, по суті, виклавши своє бачення ідеального підприємця: «Раджу сину моєму Периклу жити згідно з євангельським вченням, не бажати нічого такого своєму ближньому, чого сам собі не бажає, і творити добро. Якщо, сину мій, ти побажаєш продовжити торгівлю, то ти повинний вести її розумно й обережно, але скоріше з метою заняття, ніж для збільшення твоїх статків, оскільки майна, яке я заповів тобі, вельми достатньо для самого комфортабельного життя, взагалі раджу бути ощадливим та мати завжди на увазі, що складніше зберігаються статки, що досталися у спадок, ніж статки нажиті».¹³⁴

Так, у 1882 році до керівництва фірмою приступив Перикл Родоканакі. Для цього він формально мав доволі знань, досвіду, навичок і вмінь — адже батько залучав його до своїх справ, як тільки це стало можливим. Крім того, на допомогу прийшли родичі-підприємці — компаньйон і зять Феодора Родоканакі — Микола Маврокордато (представник ще одного потужного грецького роду в Одесі). У 1887 році до справи долучився ще один земляк Іван Синадіно. Загалом же авторитет батька забезпечив порівняно легкий загалом шлях Периклу Родоканакі, хоч і сам він не був позбавлений ділових якостей. Колеги-підприємці

¹³³ Томазов В. Одеські Родоканакі: історико-генеалогічна розвідка // https://archives.gov.ua/Publicat/AU/AU_5-6_2015/20.pdf

¹³⁴ Там само

це зазначали, запрошуючи його до участі в різних об'єднаннях й інституціях, що сприяли розвитку промисловості, торгівлі та фінансів.

Утім, справжніми і визнанням, і досягненням стало отримання спадкового дворянства — Родоканакі входили в найпочеснішу з можливих соціальну групу імперії. Цьому передувало отримання кількох нагород, що й відкривали шлях до дворянського титулу. Так, 13 квітня 1886 року Перикл став кавалером ордена св. Володимира 4-го ступеня, а 15 липня 1889-го — ордена св. Анни 2-го ступеня. У 1896 році справою дворянства Родоканакі опікувався сам міністр фінансів Сергій Вітте. Втім, у його аргументації видно визнання заслуг Родоканакі-старшого, а не Перикла: «Завдяки діловитості та видатній енергії Родоканакі в Одесі та інших центрах Півдня Росії вперше виникли різні виробництва, які, значно, розвинули вітчизняну промисловість. Йому зобов'язані своїм виникненням та розвитком, між іншим, Кавказьке пароплавство, що утримує шістьома пароплавами термінові рейси по портах Чорного моря; Новоросійський паровий млин в місті Севастополі, що перемелює до 6 500 пудів на добу високого молоття; Товариство Південно-російського шкіряного виробництва, з щорічним оборотом у 1 200 000 рублів, яке відзначене на минулій Всеросійській виставці в Нижньому Новгороді вищою нагородою — державним гербом; Товариство південноросійського бавовняного та ткацького виробництва; Одеське товариство фабричного виробництва фарб та лаків; Товариство південноросійського джутового та ткацького виробництва; Товариство Старо-Синявського цукрового заводу; Товариство виробників шампанських вин і коньяку за французьким способом, а також горілчані та пивоварні заводи, паровий мукомельний млин, фабрика перлових круп і рису та ін.».¹³⁵

Височайший указ про піднесення до гідності дворянства Перикла Родоканакі було отримано 13 грудня 1896 року. А вже за три роки нащадок видатного грецького роду помирає в Парижі від розриву серця у віці 59 років. Його тіло було привезено в Одесу й 21 листопада того самого року й поховано на Старому міському кладовищі.

Життя фірми Родоканакі тривало не набагато довше. Цікаво, що рух Перикла Родоканакі вгору соціальними щаблями до дворянського титулу відбувався на тлі фактичного занепаду родинного бізнесу. Останнім благополучним роком для торгової фірми був 1887 рік, коли інвестований капітал приніс прибуток. Наступні ж роки фірма постійно

¹³⁵ Томазов В. Одеські Родоканакі: історико-генеалогічна розвідка // https://archives.gov.ua/Publicat/AU/AU_5-6_2015/20.pdf

заснавала збитків. За свідченнями І. Синадіно, який був і компаньйоном фірми Родоканакі, і душоприказником Перикла згідно із заповітом: «...наступні ж роки були дуже невдалими, тому весь капітал та прибутки виявилися втраченими»¹³⁶. У 1880–1890-х рр. справи фірми були не такими райдужними і через зміну кон'юнктури, і через те, що стиль керівництва й керування Перикла був не надто вдалим. Той-таки І. Синадіно описував цей стиль: справами фірми Перикл завідував тільки одноосібно, до того ж ніхто з його компаньйонів, навіть тих, хто укладав договори від імені фірми, не втручався в його справи. Показово, що такі коментарі І. Синадіно давав на засіданні третейського суду в травні 1901 року. Там саме розглядали банкрутство торгового дому родини Родоканакі.¹³⁷

Відповідно до останньої волі Перикла, протягом п'яти років по його смерті фірма мала перебувати під керуванням його партнерів і довірених осіб — Костянтина Калоті та Матвія Маврокодато. Тож він вочевидь сподівався, що його досвідченіші партнери налагодять справи. Можливо, фірма була в пошуках нових форм діяльності. Є підстави вважати, що торгова фірма «Родоканакі» займалася й купівлею-продажем нерухомості. Так, у кінці 1880-х або на початку 1890-х рр. вона виступила посередником у продажі маєтку «Іванці», в результаті чого було отримано прибуток у розмірі 12 800 руб. Причому ця угода згадується як типова для торгового дому операція.¹³⁸

Однак як не старалися партнери зберегти фірму, вже за три роки стало зрозуміло — справу Родоканакі не врятувати, тож 1901 року торговий дім було ліквідовано, а на сплату боргів пішло ще кілька років.¹³⁹

Те, що Перикл Родоканакі відійшов від керування фірмою було проявом тенденції, характерної для багатьох грецьких підприємців. Вони заробили статки на торгівлі пшеницею. Однак час експортних надприбутків минув. І це зрозумів ще Феодор Родоканакі, почавши інвестувати в цінні папери промислових підприємств індустріальних галузей і беручи участь у становленні фінансової галузі. Тож другому поколінню, зокрема й Периклу, не було потреби заробляти знов. Більшість жила за прибутки з оренди нерухомості та на відсотки з банківських капіталів.

¹³⁶ Томазов В. Одеські Родоканакі: історико-генеалогічна розвідка // https://archives.gov.ua/Publicat/AU/AU_5-6_2015/20.pdf

¹³⁷ Янници Ф. Греческий мир в конце 18 — начале 20 вв. по российским источникам (к вопросу об изучении самосознания греков) // <http://psihdocs.ru/feodora-yannici.html>

¹³⁸ Там само.

¹³⁹ Томазов В. Одеські Родоканакі: історико-генеалогічна розвідка // https://archives.gov.ua/Publicat/AU/AU_5-6_2015/20.pdf

Та й мета була вже не так заробити гроші, як отримати дворянський статус. І в цьому, як ми бачимо, Перикл Родоканакі досяг успіху.

Родинне майно, але не прізвище дісталось пасербу Перикла — Павлу Юр'євичу. Він був молодшим сином дружини Перикла від першого шлюбу — Венцеслави Юр'євич. Вона була полькою, і тут син знехтував бажанням ще живого на той час батька — одружитися з грекинею. Своїх дітей у Перикла не було, і 1884 року хлопець був усиновлений з усіма правами, але без носіння прізвища. Вочевидь, цінності етнічної належності важили для Перикла Родоканакі набагато менше, ніж того хотів би його батько.

Так син відставного ротмістра-поляка успадкував все майно родини Родоканакі. Насамперед це величезні маєтки та будівлі практично по всій території підросійської України — від Севастополя до Києва. Також були й інші активи. Приблизні підрахунки свідчать, що спадкоємець отримав загалом практично 1,5 млн рублів — багато, але набагато менше, ніж залишив по собі Феодор Родоканакі.¹⁴⁰

* * *

Для родини Родоканакі успіхом було не просто стати вдалим підприємцем, а й здобути вплив на новому місці, адаптуватись так, аби зберегти свою етнічну ідентичність. Феодору Родоканакі це вдалося повною мірою. Він до останніх днів життя на письмі послуговувався рідною грецькою мовою, грецькою навіть було складено його заповіт.

Відлунням його впливу та могутності було надання його сину Периклу спадкового дворянського статусу. Проте той-таки Перикл не втримав на плаву батьківську компанію — через власний не найкращий стиль керування, недалекоглядність, невміння переорієнтуватись у слушний час. Тож той факт, що спадкоємцю Юр'євичу після закриття фірми лишився дуже пристойний спадок, свідчить на користь ефективності кризових менеджерів, які керували майном фірми в останні роки життя та по смерті останнього з одеських Родоканакі.

А от Феодор Родоканакі демонструє напевно класичну історію успіху. В нього можна було б навчитися бачення ринку та своєї ніші в ньому, вміння прорахувати перспективи проєкту, аби вирішити, чи інвестувати в нього. Непересічним було також уміння розбудовувати мережу ділових контактів — чи багато хто з тогочасних підприємців

¹⁴⁰ Томазов В. В. Хиосцы в Российской империи: социальная адаптация и национальная самоидентификация (штрихи к просопографическому портрету) // Грецьке підприємництво і торгівля у Північному Причорномор'ї XVIII — XIX століття : Зб. наук. ст. — К. : Ін-т історії України НАН України, 2012. — С. 209-220

в Одесі міг похвалитися відділенням у Нью-Йорку? Підприємницький талант проявився також у вчасній «зміні коней»: коли стало ясно, що хлібний експорт більше ніколи не буде таким самим прибутковим, як і в 1840-ві роки, Феодор Родоканакі знайшов іншу нішу — він став інвестором промисловості та співзасновником банків. Ці інвестиції виявилися дуже вигідними, зважаючи на те, що внеском Родоканакі були гроші, ім'я та, можливо, аналітичні прогнози.

Феодор Родоканакі став ключовою фігурою економічного життя не тільки Одеси, а цілого регіону й навіть імперії. В певний період він контролював десятку частину оборотів одеського порту, а згодом надавав підтримку становленню промислових підприємств, які з часом опинилися серед лідерів у своїх галузях. Далекоглядність, розрахунок, бажання та вміння ризикнути — схоже, саме це й були складові успіху Феодора Родоканакі, якщо говорити про особистість. Однак не можна не згадати й про громаду греків — вихідців з острова Хіос. Це була закрыта етносоціальна група, пов'язана багатьма родинними путями, з високим рівнем етнічної й швидше регіональної та соціальної самоідентифікації, корпоративної єдності. Це дозволяло розширювати бізнес, спираючись на співплемінників — до них був вищим рівень довіри. Адже саме з хіосцями Феодор Родоканакі засновує страхове товариство, наприклад. У скрутні часи саме довіра дозволила врятувати частину родинного майна для Павла Юр'євича — нехай він і не був представником хіоської громади, але його усиновили, він мав певні корпоративні права. Компаньйони це розуміли й зробили те, що було потрібно і можливо. Без таких міцних і ефективних зв'язків навряд би в Родоканакі щось вийшло — байдуже чи мова про Феодора, чи про Перикла.

Отже, ця історія не лише про успіх, а й про кланові корпоративні цінності й традиції. Причому не варто їх недооцінювати і в наш час — ці структури пройшли перевірку і випробування часом, кризами тощо. Приналежність до такої групи (клану) полегшує успіх.

ГРЕЦЬКИЙ ДЕСАНТ — 2. РОДИНА РАЛЛІ

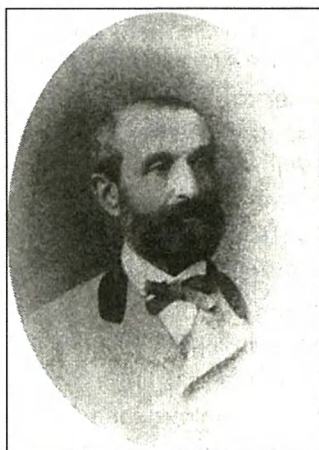
У першій половині XIX ст. Одеса зустрічала багатьох греків, які приїздили з наміром заробити і, якщо вийде заробити, то й осісти. Серед них були й представники родини Раллі. Також з острова Хіос.

Перша згадка про хіоських Раллі датується 1511 роком, і з того часу імена представників роду постійно трапляються в хіоських документах. До того ж належали Раллі до еліти острова.¹⁴¹

Історія заснованої фірми є прикладом злетів і падінь зацікавленості щодо товарів із російських (українських) теренів. Це було одне з найбільших і найприбутковіших підприємств Одеси, яке заснував Янніс (Іван) Степанович Раллі (1785–1859).

Підприємницьку діяльність він розпочав 1805 року на фірмі свого батька в м. Ліворно. Тоді ж, на початку XIX ст., Стефан Раллі, батько Янніса, приїхав в Одесу — оцінювати перспективи бізнесу. Вони виявилися непоганими, тим більше, що Одеса вже була відома та цікава його колегам з Хіосу. В ті часи в місті, ймовірно, був тільки філіал фірми, а постійно Стефан Раллі та його брати (й водночас партнери) жили в Константинополі. Перші відомості про торгові операції Раллі, що пов'язані з експортом зерна, належать до 1809 року. В 1816-му в Марселі була заснована сімейна торговельна фірма Argenti-Ralli. Профіль фірми — операції із сільськогосподарськими продуктами, переважно з експортованим з Одеси зерном.

За два роки, у 1818-му, в Лондоні сини Стефана Раллі — Янніс, Август (1792–1878), Пандія (1793–1865), Томазо (1799–1858) та Євстратій (1800–1884) заснували ще одну фірму родини Раллі — Ralli&Petrosochino. Ця фірма так само провадила операції із зерном, а конкретніше, поставляла його з Одеси на Британські острови. Відділення фірми були в Манчестері, Марселі та навіть у Тебризі в Персії. В кожному з цих міст жив представник родини Раллі. Завдяки родинним й особистим зв'язкам із родинами інших греків — вихідців з острова Хіос (Родо-



Степан Раллі

¹⁴¹ Томазов В. В. Одеські купці брати Янніс і Томас Раллі та їхні нащадки: соціальна адаптація й еволюція родини (XIX ст.) // <http://dSPACE.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/130070/06-Tomazov.pdf?sequence=1>

канакі, Скараманга, Маврокордато, Заріфі, Петрококіно й ін.) — сім'я Ралі створювала численні торгові підприємства в різних країнах, розширюючи мережу своїх ділових зв'язків.

Торговий дім «Брати Раллі» (власне, це була та фірма, що далі діяла в Одесі) було засновано в Лондоні в 1826 році. Швидко розбагатівши на поставках зерна до Великої Британії, торговий дім напрацював мережу контактів на британському фінансовому ринку, зокрема в Банку Англії, де брати Раллі могли брати кредит. До середини XIX ст. ділові зв'язки розширилися до Індії, Японії й Америки. В Марселі інтереси торгового будинку представляв Пандія, в Константинополі — Фома, а в Одесі — Янніс Раллі.

Янніс разом із дружиною 1826 року переїхав до Одеси й заснував у 1827-му філію торгового дому «Брати Раллі». Філія торгувала південноукраїнським і бессарабським хлібом, бавовною, спеціями, шкірою, вовною, цукром, металами, предметами розкоші та бакалією з європейських колоній. Слід зазначити, що Янніс був старшим із братів, тож саме він здійснював стратегічне керівництво справами. А от функції креативного директора виконував Пандія. Ймовірно, саме йому належала ідея транзитної торгівлі зерном, у яку були залучені численні партнери родини в різних країнах Європи. І це дозволяло доставляти товар між двома будь-якими обраними точками. Особливо привабливою для таких торговців була Англія, що активно експортувала текстиль у країни Близького Сходу. Маючи тісні контакти з діловим світом Османської та Російської імперій, греки взяли під контроль частину торгових операцій із текстилем і хлібом. Ці операції були надзвичайно прибутковими, бо попит на ці товари кілька десятиліть лишався високим.¹⁴²

Завдяки цьому торговий дім Раллі, незважаючи на незначний власний капітал, міг вести великі торговельні операції. Бувши акуратними в бухгалтерії, брати Раллі завоювали кредит довіри та мали хорошу репутацію. Тож багато міжнародних компаній, які торгували з Російською імперією, здійснювали свої платежі через фірму «Брати Раллі» — звісно, за комісійні.

На початку серпня 1826 року Янніс Раллі звернувся до виконувача обов'язків одеського градоначальника С. І. Могилевського з проханням про долучення його до 1-ї гільдії купецтва за гостинною статтею для здійснення торгівлі. На рішення довелося чекати три

¹⁴² Морозан В. Купеческая династия Ралли в России // <http://www.history.odessa.ua/publication7/stat15.htm>

роки, й тільки 29 грудня 1829 року запит Раллі отримав позитивну відповідь.¹⁴³

Одразу по прибуттю в Одесу Раллі отримує підтримку місцевої грецької громади. Так, одним із його поручителів став Феодор Родоканакі. Він узяв на себе обов'язки «відповідати у сплаті за нього [...] податків та повинностей». Другим поручителем був Костянтин Папудов — теж грек. Обоє поручителів були далекими родичами новоприбулого підприємця.¹⁴⁴

У 1830 році Янніс Раллі прийняв російське підданство. А вже за 10 років, у 1840-му, рішенням Урядуючого Сенату за клопотанням новоросійського й бессарабського генерал-губернатора він разом із родиною отримує почесне спадкове громадянство. На той час він був досить багатим і знаним в Одесі підприємцем.

Незабаром він уже володів великими сховищами зерна не лише в Одесі, а й у Таганрозі та інших портових містах Чорного й Азовського морів. У середині 1840-х років фірма Янніса Ралі була серед десяти найбільших фірм міста. Річний оборот зовнішньої торгівлі одеського торгового дому Раллі виріс з 0,5 млн рублів на початку 1830-х років до 1,5 млн рублів у середині 1840-х і 3,47 руб. у 1860 році. Фірма Раллі посідала перше місце в експорті насіння льону, лляної тканини та шовку з Одеси до Англії¹⁴⁵. В переліку одеських експортерів фірми Раллі та Родоканакі у 1840–1850-х роках поперемінно посідали перше та друге місця. Втім, це було взаємовигідне співжиття, а не виснажлива руйнівна конкуренція.

Свідченням заможності фірми було те, що більшість товарів, які експортувала фірма «Брати Раллі», перевозили на їх власних судах. Фактично Янніс Раллі мав власний торговий флот. Щоправда, він складався всього з кількох суден. Створення власного флоту вимагало великих капіталовкладень, а їх постійно бракувало. Проте фірма Раллі не шкодувала ресурсів для забезпечення логістичної незалежності. Так, на придбання торгових судів до середини XIX ст. було витрачено близько 30 тис. фунтів стерлінгів.¹⁴⁶

¹⁴³ Томазов В. В. Одеські купці брати Янніс і Томас Раллі та їхні нащадки: соціальна адаптація й еволюція родини (XIX ст.) // <http://dSPACE.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/130070/06-Tomazov.pdf?sequence=1>

¹⁴⁴ Томазов В. В. Одеські купці брати Янніс і Томас Раллі та їхні нащадки: соціальна адаптація й еволюція родини (XIX ст.) // <http://dSPACE.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/130070/06-Tomazov.pdf?sequence=1>

¹⁴⁵ Терентьева Н., Тищенко Г. Підприємницька діяльність грецьких купців братів Раллі // Подвижники й меценати: Грецькі підприємці та громадські діячі в Україні XVII–XIX ст. — Київ :, 2001. — С. 134–135.

¹⁴⁶ Морозан В. Купеческая династия Ралли в России // <http://www.history.odessa.ua/publication7/stat15.htm>

Янніс Раллі став першим в Одесі консулом Сполучених Штатів Америки. З 1828 року він був віцеконсулом, а з 1832-го й до кінця життя — консулом. На посаду консула Івана Степановича запропонував американський дипломат Чарльз Рінд, котрий відрекомендував його Державному департаменту як «заможного та респектабельного».¹⁴⁷ І пан Раллі дуже пишався цією посадою. Американці, яким пощастило побувати в Одесі в часи його консульства, згадують гостинність підприємця.¹⁴⁸ В статусі консула Янніс Раллі намагався спонукати американську сторону налагодити економічні зв'язки з південним регіоном Російської імперії.

Зростанню фірми закономірно сприяли родинні зв'язки, зокрема успіхи Пандії Раллі та поліпшення його становища в діловому світі Лондона. Пандія Раллі з 1858 року став членом британської Балтійської біржі (тут збиралися для укладення угод купці, що торгували з Одесою й іншими чорноморськими і азівськими портами). Через неї проходили всі операції із зерном, і надалі Пандія на тривалий час навіть очолив Baltic Exchange. У 1850-х рр. близько 30% членів Балтійської біржі були етнічними греками, а основні поставки зерна на цю біржу йшли через фірму «Брати Раллі». У 1865 році Пандія Раллі помирає, але керування справами фірми перебирає на себе Стефан Раллі — особа не менш талановита й харизматична. До початку ХХ ст. під його керівництвом фірма зберегла свої ключові позиції, а родина Раллі — лідерство в грецькій громаді Лондона. Саме він розвиває індійський та американський напрямки родинного бізнесу.¹⁴⁹

Янніс Раллі, як і більшість його земляків, був не проти ситуативних союзів для полегшення ведення справ. Так, у 1846–1851 рр. Раллі був партнером ще одного грецького підприємця, що спеціалізувався на експорті збіжжя — Скараманги. Для України ця родина важлива тим, що Іван Скараманга, який жив у Бахмуті, був серед засновників промислового видобутку солі й ініціаторів прокладення до міста залізниці.

Ми маємо опис партнерського підприємства Скараманги та Раллі станом на 1849 рік. Торговий дім складається з таких компаньонів: його самого, його брата Томазо (Томаса) Раллі, Пандії Скараманга, Євстратія Скараманга, Івана Скараманга. Їхній загальний внесок у ком-

¹⁴⁷ Герлігі П. Одеса: Історія міста: 1794–1914. — Київ, 1999. — С. 98.

¹⁴⁸ Мошенский С. З. Рынок ценных бумаг Российской империи. — Москва, 2014. — С. 305.

¹⁴⁹ Papadopoulou A. The Greek business community in London: the case of the Ralli brothers // Andrea Colli. Dynamics of International Business: Comparative Perspectives of Firms, Markets and Entrepreneurship. Routledge, 2015. — pp.86–90.

панію становив 200 тис. рублів сріблом, покладений на кожну особу в рівних частинах. Письмового договору між ними не було, бо підприємство засноване рідними братами та найближчими їхніми родичами — Скараманга. Проте за загальною згодою між ними визначено, що прибуток поділяється на дві рівних частини, з яких одна належить братам Раллі, а друга — братам Скараманга.¹⁵⁰

Партнери спробували розширити перелік експортних сільськогосподарських товарів, і не без успіху. Фірма Раллі й Скараманга мала своїх агентів у містечках Донбасу, де замовляла великі партії сала (тваринного лою). Звернули вони увагу й на вовну. Оскільки греки були не одинокі в цьому інтересі, утворився попит, тож виробники вовни та тваринного (свинячого, овечого, коров'ячого) лою змушені були шукати способи покращення якості та збільшення кількості свого товару.¹⁵¹

Тож Раллі, як й інші грецькі підприємці, завершують свої зернові справи в Одесі та переорієнтовуються на щось вигідніше. В торговому домі «Брати Раллі» в Одесі цей період припав на зміну власника та управителя.¹⁵²

* * *

Після смерті Янніса Раллі фірму очолив його син Степан (1821–1901). Він отримав юридичну освіту в Парижі, тож був більш готовий до підприємництва, ніж батько. Застосовуючи налагоджені батьком механізми експорту-імпорту товарів, він змінює основні статті експорту. Якщо на початку століття основним товаром, що вивозили за кордон, було збіжжя, то із середини 1850-х рр. компанія активно торгувала металевими виробами, а найбільшого успіху досягла в експорті полотна та прядива¹⁵³. Степан Раллі також намагався налагодити експорт олії (льняної й соняшникової тоді) та лою з Російської імперії, але не зміг увійти в коло лідерів на цьому ринку, вже захопленому конкурентами (насамперед братами Кортацці — теж греками). Протягом другої половини XIX ст. британсько-російський торговельний баланс скоротився

¹⁵⁰ Томазов В. В. Одеські купці брати Янніс і Томас Раллі та їхні нащадки: соціальна адаптація й еволюція родини (XIX ст.) // <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/130070/06-Tomazov.pdf?sequence=1>

¹⁵¹ Морозан В. Купеческая династия Ралли в России // <http://www.history.odessa.ua/publication7/stat15.htm>

¹⁵² Томазов В. В. Одеські купці брати Янніс і Томас Раллі та їхні нащадки: соціальна адаптація й еволюція родини (XIX ст.) // <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/130070/06-Tomazov.pdf?sequence=1>

¹⁵³ Терентьева Н., Тищенко Г. Підприємницька діяльність грецьких купців братів Раллі // Подвижники й меценати: Грецькі підприємці та громадські діячі в Україні XVII–XIX ст. Історико-біографічні нариси / під ред. В. Смоля. — К., 2001. — С. 134–135.

на 20–25%. І в цьому скороченні значною була «роль» торгового дому Раллі.

Отже, Раллі, як й інші грецькі купці, переорієнтовуються. Їхня частка в обороті одеського порту неухильно знижується. За якийсь час після того, як Степан Раллі став на чолі торгового дому, він його закрив. Не було сенсу підтримувати життя неприбуткового проєкту. В цей період припинили існування торговельні підприємства й інших хіоських родин, наприклад Севастопуло та Маврокордато.

Одеса поступово випадає з глобальної мережі торгових шляхів Раллі. В 1851 році вони відкрили відділення своєї фірми в індійській Калькутті, звідки стали доставляти в Росію й інші європейські країни джут (сировина для виготовлення чувалів, канатів), потреба у якому різко зростала. Коли почалася Громадянська війна в США (1861–1865), вони знайшли інше джерело бавовни на заміну південним штатам — ту саму Індію. Відповідні поставки з Бомбея в Ліверпуль почалися з 1861 року.

Утім, щось залишилося незмінним із часів процвітання. Так, Раллі залишився на деякий час американським консульським агентом в Одесі (був ним у 1858–1861 рр.). Понад те, Степан Раллі розширив сферу застосування своїх дипломатичних талантів. У 1861–1869 рр. він був перським консулом, а 15 січня 1870-го імператорським указом його призначено грецьким королівським консулом у місті Одеса.¹⁵⁴

Зароблені капітали дали можливість родині Раллі відкрити цукровий завод. Інвестиції в придбання нерухомості Раллі використовували так само як й інші греки-купці. Причому родина постійно нарощувала обсяги нерухомості. Станом на середину 1870-х років вартість нерухомості Раллі була найбільшою серед греків Одеси й оцінювалася у 540 тис. рублів.¹⁵⁵ До кінця XIX ст. більшість хіосців перетворилися на великих землевласників, зосередивши у своїх руках величезні земельні багатства. Наприклад, Степан Раллі володів 7 тис. десятин у Бессарабській губернії і 8 будинками в Одесі вартістю 490 тис. рублів.¹⁵⁶

Однак ключовою галуззю, що потрапила у фокусі бізнесових інтересів Степана Раллі, були фінансові послуги й банківська справа. Від свого батька він успадкував капітали, родинні зв'язки, вміння вести

¹⁵⁴ Томазов В.В. Одеські купці брати Янніс і Томас Раллі та їхні нащадки: соціальна адаптація й еволюція родини (XIX ст.) // <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/130070/06-Tomazov.pdf?sequence=1>

¹⁵⁵ Волониць В. С. Грецькі торгові дома в Одесі XIX століття // <https://cyberleninka.ru/article/n/grechskie-torgovye-doma-v-odesse-hih-veka>

¹⁵⁶ Томазов В. В. Хиосцы в Российской империи: социальная адаптация и национальная самоидентификация (штрихи к просопографическому портрету) // Грецьке підприємство і торгівля у Північному Причорномор'ї XVIII–XIX століття : 36. наук. ст. — Київ : Ін-т історії України НАН України, 2012. — С. 209–220.

фінансові справи та навіть посаду американського консула в Одесі. Він обґрунтовано заробив прізвисько «одеський Ротшильд».¹⁵⁷

Підвищений інтерес Степана Раллі до банківського бізнесу й фінансових послуг відбивав загальні настрої численної родини Раллі. Накопичений на другу половину XIX ст. капітал усе більше й більше перетікав у банкірську діяльність. Британські Раллі інвестували свої капітали в різні промислові й торгові проєкти, ще й були пов'язані з багатьма банками в Лондоні й інших фінансових центрах. Особливо сильними були зв'язки з банкірською фірмою Kleinwort&Co з Лондона. Через цю фірму за посередництва Раллі проводили свої платежі багато російських компаній, що працювали на провідних світових фінансових ринках. Крім того, разом із деякими іншими банками Раллі кредитували російські підприємства на території Британії¹⁵⁸. Кредити були відкриті для підприємств до початку XX ст. Посередництвом фірми Раллі користувалися також такі потужні європейські бізнес-групи, як німецький торговий дім «Вогау і К^о» — через Раллі «Вогау» імпортували бавовну та джут¹⁵⁹.

У 1879 році Степан Раллі став одним із засновників Одеського облікового банку, який він згодом очолив й успішно керував ним до своєї смерті.¹⁶⁰

* * *

Свідченням бажання другого покоління хіоських мігрантів інтегруватися в одеське суспільство є зміна стратегій добродійності. Значні суми жертвувалися не лише на грецькі (як це робив Раллі-старший), а й на російські культурні, освітні та громадські організації та проєкти. Степан Раллі був членом Комітету з влаштування в Одесі божевільні (лікарні для психічно хворих), директором Одеського опікунського комітету про в'язниці, опікуном одеських народних училищ, а його син Павло (це вже третє покоління) — почесним опікуном Олександрівського реального училища, скарбником Комітету одеської Стурдзовської богадільні, почесним опікуном Байрамської учительської семінарії.¹⁶¹

¹⁵⁷ Мошенский С. З. Рынок ценных бумаг Российской империи. — Москва, 2014. — С. 305–310.

¹⁵⁸ Там само.

¹⁵⁹ Морозан В. Купеческая династия Ралли в России // <http://www.history.odessa.ua/publication7/stat15.htm>

¹⁶⁰ Томазов В. В. Одеські купці брати Янніс і Томас Раллі та їхні нащадки: соціальна адаптація й еволюція родини (XIX ст.) // <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/130070/06-Tomazov.pdf?sequence=1>

¹⁶¹ Томазов В. В. Хіосцы в Российской империи: социальная адаптация и национальная самоидентификация (штрихи к просопографическому портрету) // Грецьке підприємство і торгівля у Північному Причорномор'ї XVIII–XIX століття : Зб. наук. с. — Київ : Ін-т історії України НАН України, 2012. — С. 209–220.

З 1863 року Раллі було призначено членом комісії із запровадження в Одесі положення про громадське керування, а кілька місяців у 1864 році — навіть виконував обов'язки міського голови. Він також був засновником і опікуном Одеського товариства захисту тварин, що існувало з 1863 року.

Старання Степана Раллі були спрямовані на здобуття дворянського статусу. Шістнадцятого листопада 1881 року Степан Іванович звернувся до Бессарабського дворянського депутатського зібрання з проханням визнати його у правах дворянства через нагородження орденом Св. Володимира 4-го ступеня та володіння населеними маєтками в Бендерському повіті Бессарабської губернії. Його прохання було задоволене, а через два роки — у 1883-му — до дворянського стану були зараховані члени його родини.¹⁶²

Степан Раллі помер в Одесі 28 серпня 1902 року після кількомісячної хвороби, багатим і шанованим підприємцем. За деякими оцінками, він залишив нащадкам статки загальною вартістю близько 50 млн рублів. Його спадкоємці — близнюки Петро (1851–1895) й Павло (1851–1911) — вже мало були пов'язані з бізнесом, а знайшли себе на державній і військовій службі Російській імперії. Проте розвитку бізнесу родини Раллі в інших частинах світу це не перешкодило. Тим більше, що з часом Павло Раллі все ж певною мірою продовжив родинну справу — став президентом Одеського відсоткового банку, членом правління та засновником Одеського облікового банку (разом із батьком), брав участь у керуванні містом, у його власності й керуванні була численна родинна нерухомість. Прикметно, що одного прізвища Раллі в складі керівних органів було досить, аби Одеський обліковий банк, заснований 1879 року, відразу завоював собі серед російських акціонерних банків солідне становище. До 1890 року його річні обороти досягали величезних для південної Пальміри розмірів — 940 млн рублів. Чистий прибуток банку того самого року становив понад 243 тис. рублів, а дивіденди — 11% номінальної вартості акції. Такими успіхами могла похвалитися далеко не кожна банківська установа в імперії.¹⁶³

Павло Раллі помер у 1911 році, і з ним підприємницька діяльність родини в Одесі завершилася. Його єдина дитина — донька Марія

¹⁶² Томазов В. В. Одеські купці брати Янніс і Томас Раллі та їхні нащадки: соціальна адаптація й еволюція родини (XIX ст.) // <http://dSPACE.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/130070/06-Tomazov.pdf?sequence=1>

¹⁶³ Морозан В. Купеческая династия Ралли в России // <http://www.history.odessa.ua/publication7/stat15.htm>

(1896–1921) пережила батька на 10 років. З її смертю історія Раллі в Одесі припинилась остаточно.

* * *

Кейс фірми Раллі є винятковим для українських земель. Історія одеських Раллі цікава не сама по собі, а як частина великого цілого — міжнародної чи навіть можна сказати глобальної бізнес-імперії однієї родини, яка побудувала мережу представництв і контор по всьому світу. Здається, тільки в Австралії та Південній Америці Раллі не мали інтересів й агентів. Вихідці з острова Хіос протягом XIX — початку XX ст. торгували всім, що приносило прибуток. Спочатку це була південно-українська пшениця, потім сало, лой і вовна, а далі це вже були товари не з українських земель — бавовна, джут, рис. У другій половині XIX ст. основним товаром фірм Раллі стали гроші та посередництво — теж завжди актуальний товар, якщо якісний.

Запорукою успіху фірми — не лише в Одесі, а й у всьому світі — були родинні зв'язки, бачення спільної мети та спільної вигоди, вміння скласти пазли прибутку зі складових, часом розкиданих поміж континентів. З часом з великих родинних фірм виокремлюються регіональні — спершу філіали, а потім самостійні одиниці. Так сталося і з торговим домом Раллі. Проте у цій історії фірма є вторинною щодо людей — представників родини, яка зберегла спадковість, єдність, координованість дій.

Ще однією важливою складовою успіху було вміння прорахувати, навіть передбачити зміни й пристосуватись (хоча у цій ситуації краще й точніше сказати — знайти нові можливості отримати зиск) до них раніше, ніж конкуренти зрозуміють, що зміни неминучі. Ця неймовірна підприємницька інтуїція забезпечила бізнесу Раллі довговічність.

РІД ФАЛЬЦ-ФЕЙНІВ: ЗЕМЛЕВЛАСНИКИ, ЛОБІСТИ, ЗАСНОВНИКИ АСКАНІЇ-НОВА, «КОРОЛІ ВІВЧАРСТВА»



Герб родини Фальц-Фейнів

Ми писали, що світ імперського бізнесу другої половини ХІХ — початку ХХ ст. був суто чоловічим, і жінкам місце в ньому було тільки зрідка. It was a man's world. Однак бували й винятки — про них ми теж писали. І тепер напишемо про ще одне з них.

Мова про представницю роду Фальц-Фейн — Софію. Вона стала тим стовпом, що довгий час утримував статус і кордони «королів вівчарства». Вона була справжньою головою родини. Втім, вона не творила це все королівство з нуля. Свого часу родина Фальц-Фейнів володіла 200 тис. десятин землі — а це практично 8% території сучасної Херсонської області. Також до їх «імперії» належали два десятки успішних маєтків у межах нинішньої Запорізької області й Криму, в Біловезькій Пущі та на Немані, а також за кордоном: у Німеччині, Австрії, Франції й навіть у Південній Африці. Їх будинки прикрашали центральні вулиці Херсона, Одеси, Сімферополя, Москви й Ніцци у Франції. А ще були порт Хорли, який не замерзав, пасажирські й вантажні судна, численні промислові заклади з переробки сільськогосподарської сировини та виготовленню харчових продуктів.

* * *

Почалась ця історія (яка, до речі триває й досі, адже нині є нащадки Фальц-Фейнів по жіночій лінії, а останній Фальц-Фейн по чоловічій лінії загинув 17 листопада 2018 року під час пожежі у своєму маєтку — йому було 106 років¹⁶⁴) з кінця ХVІІІ ст. Німців, так само як і французів, і поляків, і чехів, запрошувала Катерина ІІ та її онук Олександр І — обживати південні степи, щойно завойовані в Османській імперії та вже безлюдні.

Серед перших німецьких переселенців були предки Фальц-Фейнів. Один із них — Іоганн Георг Фейн із Саксонії (1773–1824). Його спеціальністю була робота з машинами, а тогочасному губернатору Таврійської губернії Андрію Бороздіну потрібен був саме такий фахівець — для

¹⁶⁴ Погиб украинский меценат и общественный деятель Эдуард фон Фальц-Фейн // [https:// bykvv.com/bukvy/103768-pogib-ukrainskij-metsenat-i-obshchestvennyj-deyatel-eduard-fon-falts-fejn](https://bykvv.com/bukvy/103768-pogib-ukrainskij-metsenat-i-obshchestvennyj-deyatel-eduard-fon-falts-fejn)

заснування текстильних і суконних фабрик у регіоні. З 1807 року Іоганн Фейн уже на території південних степів.

Нам поки що невідомо, чи привіз із собою Іоганн Фейн капітал, чи заробив його на службі в губернатора Бороздіна. Нехай там як, у 1810 році він придбав на публічному аукціоні державний маєток площею близько 3,5 тис. десятин землі, які стали основою майбутнього родинного бізнесу. Однак розкажемо трохи про родину Фальц-Фейн.

В історії родини Фальц-Фейнів найцікавішою є особистість саме Фрідріха (1794–1864) — старшого сина засновника роду Іоганна Фейна, хоча сім'я була багатодітною. Проте саме Фрідріх купує й орендує нові землі, стрімко нарощуючи свою власність, — за різними оцінками йому належали близько 215,833 десятин власної та 88,754 десятин орендованої землі. З цими надбаннями він уже став найбільшим землевласником Таврії, історичного регіону на Півдні сучасних Херсонської й Запорізької областей, що межує з Кримом. Що важливо, саме Фрідріх Фальц-Фейн купує знамениту в майбутньому Асканію-Нова.

У 1818 році Фрідріх одружився з донькою Генріха Фальца Доротеєю Мельман — донькою так само німецького колоніста. Фрідріх Фейн помер без нащадків чоловічої статі — його єдиною спадкоємицею була донька Єлизавета. 1836 року вона вийшла заміж за Іоганна Готліба Фальца (Пфальца) (?–1872) і не без користі — той був ветеринарним лікарем. Прізвище «Фейн» мало всі шанси зникнути назавжди.

Утім, після смерті Фрідріха Фейна, 7 грудня 1864 року, було видано імператорський указ, сенс якого вміщається в одній фразі: «Для збереження імені померлого без потомства чоловічої статі Фрідріха Фейна, як прекрасного діяча Новоросійського краю, дозволити чоловікові його дочки Івану Фальцу з подальшим потомством іменуватися прізвищем Фальц-Фейн». Таким чином утворилося подвійне німецьке прізвище, носіїв якого чекала цікава доля. З 1872 року родина отримала спадкове почесне громадянство, щоправда, з другої спроби.¹⁶⁵ В цьому шлюбі народилося двоє синів — Едуард і Густав, і вони вже були вигідною партією для будь-якої нареченої.

Найчастіше як авторку успіху родини згадують Софію Фальц-Фейн (1835–1919). Вона не була уродженою Фальц-Фейн. Софія народилася в Катеринославі й була донькою Готліба та Марії Кнауфів. У 1863 році вона одружується з Едуардом Фальц-Фейном (1839–1873), хоча, кажуть, була закохана в його брата — Густава (1844–1890). З ним вона

¹⁶⁵ Задерейчук А. Чи були Фальц-Фейни баронами? (історія становлення станового статусу родини Фальц-Фейнів) // Історичний архів. Наукові студії: Збірник наукових праць. — Миколаїв: Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2012. — Вип. 9. — С. 162–163.

й знайшла своє щастя після 20 років шлюбу з нелюбим Едуардом і року трауру по його смерті. На рішення Софії впливав її майбутній свекор — уже згаданий Фрідріх Фальц-Фейн. На його думку, першим одружитися неодмінно повинен був старший син, спадкоємець майна, вчинити інакше — піти наперекір традиціям. Якби він знав, що саме Софія очолить сімейну справу за кілька десятків років, чи дослухався б він до її бажань?

Не завжди радісні любовні перипетії мали несподівано позитивний наслідок для маєтків Фальц-Фейнів — брати Едуард і Густав не ділили між собою спадок. Едуард надсилав братові його відсоток від прибутків із маєтностей. По їх смерті саме Софія успадковує родинне майно і стає власницею основної частини маєтків. Сталося це у 1890 році.

Певний час Софія Фальц-Фейн була одноосібною власницею, але коли діти (а їх було сім — шість хлопців й одна дівчина) стали повнолітніми, постала потреба поділу майна. Зважаючи на владний характер Софії, ймовірно, вона погодилася на це під тиском нащадків. Рішення було насправду соломонове — діти кинули жереб, і кожен отримав свою частку володіння Фальц-Фейнів (1896). Однак, незважаючи на фінансову незалежність усіх Фальц-Фейнів, головою родини як і раніше була мати. Саме вона визначала стратегію розвитку сімейної справи, адже не всі діти були готові присвятити себе керуванню майном. Та це й не було потрібно. Відтак кожен із них зміг реалізувати себе так, як уважав за потрібне, але не без користі для родини.

Заможність родини Фальц-Фейн конвертувалась у відповідну вагу в громадсько-політичному й фінансовому секторах сучасної південної України.



Фрідріх Фальц-Фейн

Так, Фрідріх Фальц-Фейн був понад 25 років (1891–1917) гласним (депутатом) Таврійського губернського та Дніпровського повітового земських зібрань, був опікуном низки навчальних закладів у Херсонській і Таврійській губерніях. У 1909–1917 рр. він обіймав посаду члена Обліково-позичкового комітету Херсонського відділення Державного банку.

Володимир Фальц-Фейн (1877–1946) навчався на юриста в Новоросійському університеті в Одесі. Він брав активну участь у громадській діяльності, його неоднора-

зово обирали почесним мировим суддею по Дніпровському повіту, брав участь у російсько-японській війні, був нагороджений. У період революції 1905–1907 рр. подався в політику, і в 1907 році був обраний депутатом III Державної думи.¹⁶⁶

Лідія Фальц-Фейн Едуардівна (1869–1937) за традиційними уявленнями й попри активну в підприємництві матір мала тільки один можливий вибір — заміжжя. Для Лідії було спеціально придбано новий маєток — Любчу на кордоні Білорусі й Польщі. В ньому був розташований замок у готичному стилі, що належав раніше Радзівілам, а потім — німецьким князям Гогенлое, які продали його Фальц-Фейнам після указу Олександра III про заборону іноземцям мати землю в прикордонній області.¹⁶⁷ Її першим чоловіком став Набоков Дмитро Дмитрович (1867–1949) — дядько письменника Володимира Набокова. Фальц-Фейні і Набокови підтримували зв'язки і в імперії — щороку влітку Набокови приїздили в гості до Фальц-Фейнів, до і після революції, і в еміграції, де обидві родини опинилися після захоплення влади більшовиками й націоналізації власності Фальц-Фейнів.¹⁶⁸ Це була на диво вигідна партія не так для Лідії, як для родини, адже вони входили в середовище родовитого російського дворянства. Очевидно, родина прагнула стати його частиною.

Олександр Фальц-Фейн був власником земель у Херсонській і Таврійській губерніях. Слід зазначити, що він навчався в сільськогосподарській академії в Берліні, аби мати кваліфікацію для праці в родинному бізнесі. Він був почесним членом Херсонського опікунства дитячими притулками і за свою добродійну діяльність був нагороджений орденом Св. Анни III ступеня. І саме добродійність Олександра врешті проклала формальну доріжку Фальц-Фейнам до дворянства.

А в справі щодо отримання Олександром дворянства клопотала сама велика княгиня Марія Павлівна. Вона була вражена щедрістю землевласника — адже він надав у розпорядження її високості, як августійшого Президента Імператорської академії мистецтв, щедру грошову пожертву в розмірі 40 тис. рублів на розвиток російського мистецтва. Такий порив не могли не оцінити, відразу ж пригадали про

¹⁶⁶ Задерейчук А. А. Деятельность Владимира Эдуардовича Фальц-Фейна в Государственной Думе Российской империи III созыва // Ученые записки Таврического национального университета им. В. И. Вернадского. Серия «Исторические науки». 2008. Т. 21 (60). № 1. — С. 63–74.

¹⁶⁷ Кузовова Н. Лідія Фальц-Фейн-Набокова-Пейкеп // <http://mycity.kherson.ua/journal/konstanty13/f-fein.html>

¹⁶⁸ Божко С. Родовое гнездо романтического барона // <https://day.kyiv.ua/ru/article/taym-aut/rodovoe-gnezdo-romanticheskogo-barona>

чотири покоління предків, які працювали на благо імперії в південних губерніях... 23 серпня 1913 року Микола II у Лівадії підписує указ про надання Олександрю Фальц-Фейну разом із його низхідним потомством російського дворянства.

Після цього отримання аналогічного статусу рештою родини було справою технічною. Хоча знадобився височайший візит в Асканію-Нову (29 квітня 1914 року), яка здалася Миколі II Ноєвим ковчегом.¹⁶⁹ Це взагалі-то було порушення етикету, але імператор наважився й не пошкодував. Будинок, у якому його зустрічали, міг би зберегтися до нашого часу. Це так званий «герцогський будинок», побудований ще до 1856 року — довга будівля із пірамідальним чотирихилим дахом, увінчаним ліхтариком. Головний вхід прикрашала колонада широкої тераси. На жаль, старовинну будівлю бездумно та безцільно знесли у 1986 році.¹⁷⁰

Одним із результатів візиту стало те, що Софія Фальц-Фейн і Фрідріх, Карл, Густав, Микола, Володимир Фальц-Фейни отримали в 1914 році дворянський статус. Двадцять другого жовтня 1915 року було затверджено герб Фальц-Фейнів — золотий щит із чорною кінською головою.

Утім, надання дворянського статусу було радше визнанням очевидного багатства, успіху та впливу Фальц-Фейнів. Вони поповнювали ряди громадських і політичних діячів локального рівня, з ними, не соромлячись, родичалися родини Достоєвських і Набокових. У розкішному родинному будинку в Преображенці, спорудженому наприкінці 1870-х років, було 60 кімнат, і вони ніколи не стояли пустою. Так само як і алеї розкішного англійського парку, що спускався до моря. Серед друзів Фальц-Фейнів був Іван Айвазовський, із яким Густав Фальц-Фейн познайомився у Феодосії. З того часу щоліта Айвазовський зупинявся у Фальц-Фейнів. У палаці в нього була своя кімната, облаштована під майстерню. Тут, на Перекопській затоці, Айвазовський написав кілька своїх морських пейзажів, на яких зображено стан моря в різну погоду. Прихильниця його таланту Софія Богданівна мала цілу галерею картин художника, що прикрашали біло-золоту парадну залу палацу. Один і той самий сюжет Айвазовський писав по кілька разів і люб'язно надавав право господині вибрати собі варіант картини за власним смаком, завжди безкоштовно.¹⁷¹ На сьогодні палацу не існує, як і парку.

¹⁶⁹ Задерейчук А. Чи були Фальц-Фейни баронами? (історія становлення станового статусу родини Фальц-Фейнів) // Історичний архів. Наукові студії: Збірник наукових праць. — Миколаїв: Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2012. — Вип. 9. — С. 162–163.

¹⁷⁰ Дяченко С. Втрачені перлини. Архітектура маєтків Фальц-Фейнів на Херсонщині // <http://mycity.kherson.ua/journal/konstanty12/v-perliny.html>

¹⁷¹ Там само.

Однак є Асканія-Нова — одна з перлин України. Її створення було б неможливим без фінансової бази, яку стабільно давали родинні маєтки та підприємства.

* * *

Отже, родинний бізнес.

Інвестиції у придбання маєтків зумовили основну сферу підприємництва для Фальц-Фейнів — сільське господарство. Прибуткове товарне виробництво завжди мало в основі новітні технології й технічні винаходи, які пристосовували до місцевих умов.

Ключовим елементом бізнесу від 1830-х років було вівчарство. Саме Фрідріху Фейну належала ідея заробляти на вівчарстві — адже це вовна, м'ясо, молочна продукція, шкіра, лой. Природні умови Таврії, невисока щільність населення й відсутність соціально-економічних умов (фінанси, технології, попит ринку) для ведення землеробства сприяли розвитку тваринництва, яке мало в цьому регіоні майже тристисячолітні традиції.¹⁷²

Вівчарство у Фальц-Фейнів було розраховано на потреби ринку й напрочуд продуктивним. Секрет був у вдало обраних породах овець, постійній селекції та ветеринарному супроводженню. У їхніх маєтках розводили овець найбільш економічно вигідних порід (тонкововняні довгохвості — англійська та мериноти: електораль-негретті, камволь і рамбульє; грубововняні м'ясо-вовняного напрямку — цигайська), курдючна (чунтукська) та жирнохвоста (валаська). До того ж технології вівчарства постійно вдосконалювались разом з ефективною селекційною роботою, для якої було запрошено угорських фахівців. Результати були дивовижні — стрижка однієї вівці давала 12 фунтів (близько 5,5 кг) вовни, тоді як пересічно по всій Росії — тільки 6 фунтів (менше за 3 кг). Для порівняння зазначимо, що настриг вовни з австралійських меринотів (найкращих у світі) сьогодні з баранів становить 9–10 кг, маток — 4–5 кг. Водопостачання забезпечувалось артезіанськими свердловинами. Тож про конкуренцію довгий час не йшлося взагалі.

Одним із поштовхів для Фрідріха Фальц-Фейна (як і для багатьох наших героїв) стала Кримська війна. Армія Російської імперії пересувалася пішки — адже залізниць ще не було. Тож періодично зупинялися там, де можна було поповнити запаси. Преображенка, яка на той час уже була власністю Фальц-Фейнів, саме й стала одним із таких пунктів. З кінного заводу в армію постачали коней, із потужностей з обробки

¹⁷² Водотика С. Г. Нарис історії Херсонщини. Давній час. — Київ : Видавець Олег Філюк, 2016. — С.76–88.

вовни — тканини на форму. Кажуть, Олександр II особисто під час однієї з подорожей до Криму завітав до німця, аби висловити свою вдячність.

На початку 1880-х років овечі отари Фальц-Фейнів були найчисленнішими в регіоні, а вівчарство все ще було прибутковим. А крім цього, було ще птахівництво, свинарство, конярство, вирощували навіть верблюдів. Кінні заводи та велика рогата худоба Фальц-Фейнів були відомі по всій території імперії. Продаж племінних екземплярів тварин був помітною статтею родинних прибутків. Наприкінці 1870-х років було засновано завод скакових чистокровних англійських коней. Пізніше він став відомий на всю імперію. Поступово в структурі бізнесу починає домінувати конярство, яке спеціалізувалося на вирощуванні чистокровних і напівкровних англійських, англо-арабських порід, рисаків, напіврисаків і коней змішаного типу.

Наприкінці XIX — на початку XX ст. господарство було частково переорієнтовано на землеробство — вирощування зернових. Річ у тому, що вовна з південних степів почала конкурувати з вовною з Австралії — попит на зовнішніх ринках став падати, тож логічно, що торгівлю вовною та бараниною було переорієнтовано на внутрішні ринки Російської імперії.

І хоча землеробство для Фальц-Фейнів було новою справою, вони доволі швидко його опанували й досягли високих результатів. Вони експериментували із сівозмінами, обравши врешті оптимальний для місцевих ґрунтів режим — перелоговий із суворим чергуванням культур, продуманий вибір сортів, широке застосування машин на кінній тязі тощо¹⁷³.

У маєтках родини чи не вперше в регіоні з'явилися багато сільськогосподарських машин (сівалки, молотарки, трактори й ін.), які проходили випробування й доопрацювання відповідно до місцевих умов. Тож урожаї були достатньо високими. Інноваційним рішенням було прокласти телефон і телеграф між маєтками — якісний зв'язок покращував якість керування.

Фальц-Фейни були серед перших, хто придбав автомобілі й не лише легкові, а й вантажні для транспортування продукції.¹⁷⁴

У цьому була головна заслуга Софії Фальц-Фейн, яка виявила небаякий підприємницький хист, господарність, наполегливість, жорсткість у досягненні поставленої мети, не кажучи про вміння розробити

¹⁷³ Водотика С. Г. Історія Херсонщини XVIII–XIX ст. — С. 97.

¹⁷⁴ Задерейчук А. А. Внесок роду Фальц-Фейнів у соціально-економічний та суспільно-політичний розвиток Півдня України: автореф. дис. ... канд. іст. наук : 07.00.01. — Чернівці, 2010. — С. 10–12.

й втілити бізнес-стратегію. В результаті «імперія Фальц-Фейнів» саме під її керівництвом була доведена до досконалості й пережила свій «золотий час».

Однак і в середовищі експортерів зерна конкуренція була не зі слабких. Тож Софія Фальц-Фейн вирішує ще більше диверсифікувати родинні активи. Результатом цього рішення стала поява нової галузі в структурі бізнесу — промислових підприємств із переробки продуктів сільського господарства. Так, у різний час були засновані кондитерська фабрика в Дофіно (нині — смт Роздольне), винний завод у Преображенці та кілька інших підприємств у Херсонській губернії. Також при маєтках були невеликі деревообробні підприємства та цегельні.

Утім, оскільки одним із нових ключових елементів господарства Фальц-Фейнів було зерно, потрібні були промислові потужності для його переробки. Тож у маєтках будували вітряні млини, досконаліші та потужніші борошномельні підприємства (достеменно відомо, що принаймні частина з них працювала з другої половини 1890-х років, і що для них закуповували сучасні потужні парові двигуни) та навіть пекарню в Миколаєві (нею володів Олександр Фальц-Фейн).

Крім того, в Одесі 1891 року було відкрито консервну фабрику. Її лого могли б позаздрити сучасні генії брендингу — це була золота рибка (можливо, осетер) на велосипеді.¹⁷⁵ Від початку фабрика називалася «Рыбно-консервная фабрика Ю. Л. Бейла». Через пару років власник вирішив, що продукцію вже можна представляти на професійних виставках. Так, у 1893 році на виставці в Чикаго та в 1894 році в Антверпені продукцію фабрики отримала нагороди за смакові якості. Далі перелік дипломів і нагород тільки поповнювався.

Станом на 1899 рік це вже було потужне підприємство, консервне меню мало до 100 позицій. Того самого року підприємство було реструктуризоване — Ю. Л. Бейль разом із С. Б. Фальц-Фейн з метою «продовження розвитку дії фабрики» утворили акціонерне товариство «Чорноморсько-Азовське товариство рибальства та консервного виробництва Ю. Л. Бейла». Упродовж наступних двох-трьох років Софія Фальц-Фейн викупила у свого компаньйона Бейла його частку акцій і стала одноосібною власницею успішного консервного підприємства, яке вже завоювало репутацію й нішу на ринку. Відтепер тільки з її прізвищем асоціювалася продукція фабрики.

¹⁷⁵ Задерейчук А. А. Пищевая промышленность Фальц-Фейнов // Вопросы германской истории. — 2011. — С. 26–34.

У 1900 році філіал фабрики було відкрито в Очакові та Хорлах (щоправда, тут переробляли для консервування не рибу, а помідори, зелень і фрукти). Попри розширення асортименту на фрукти та овочі, рибка на велосипеді залишилася служити брендом підприємства.¹⁷⁶

Вихід на ринок консервів був вдалим рішенням, тож Софія Фальц-Фейн вирішує поглибити успіх: 1902 року в одному з її маєтків — Дофіно — будується (буквально за два місяці) ще одна консервна фабрика як відділення Чорноморсько-Азовського товариства. Побудувавши фабрику в маєтку, власниця заощаджувала на доставці фруктів й овочів в Одесу — сади та поля були тепер поруч із місцем переробки.

З часом Софія Фальц-Фейн знайшла спосіб продавати консерви одному з найбільших споживачів такого продукту — армії. Для потреб цього унікального покупця було навіть спеціальне підприємство, обладнане за останнім словом техніки. Електричне освітлення, льодовні для зберігання свіжих продуктів, мармурові столи, проточна вода, дотримання максимально можливих на той час стандартів чистоти та якості виробничих приміщень забезпечували відповідну якість продукції. Для зберігання консервації під землею були облаштовані складські приміщення, обладнані телефоном й автоматичними підіймачами. Печі та пакувальні апарати були найновішої конструкції. Обсяги виробництва постійно зростали, тож на підприємство докуповували двигуни та нову техніку.

Імовірно, у власності Фальц-Фейнів були також фабрики шпрот і кільки в Ризі та навіть підприємство з переробки устриць у тих-таки Хорлах.¹⁷⁷

Важливим елементом підприємницької діяльності були інвестиції в іміджеву складову. Ми вже згадували про постійну участь продукції консервних заводів у спеціалізованих виставках — міжнародних і все-російських. На оформлення стендів і павільйонів Софія Фальц-Фейн ресурсів не шкодувала. Наприклад, на виставці в Одесі в 1910 році павільйон було виконано у формі рибальської хижі з невеликим човном поруч. А наступного року по всій Одесі продавали листівку художника Георгія Пашкова із зображенням виставкового павільйону Фальц-Фейн. Якщо продукт здобував нагороду, це відразу ж відбивалось у рекламних буклетах і повідомленнях у довідкових виданнях типу «Адерс-кален-

¹⁷⁶ Задерейчук А. А. Пищевая промышленность Фальц-Фейнов // Вопросы германской истории. — 2011. — С. 26–34.

¹⁷⁷ Там само.

дарь». Від 1909 року в рекламі з'являється девіз фірми: «Всегда впереди всех по вкусу и качеству». ¹⁷⁸

* * *

У 1897 році Софія Фальц-Фейн засновує порт Хорли. Рішення було логічним — продукцію простіше експортувати через власні ворота, а не везти в Херсон чи Одесу. Крім того, за три роки до цього, 1895-го, конкурент Фальц-Фейнів Сергій Скадовський уже це зробив — заснував місто Скадовськ. Отже, це було не лише потрібно, а й можливо.

Проведені дослідження на території володінь Фальц-Фейнів виявили в глибині Каркінітської затоки, західніше від Перекопа, незамерзучу бухту, яка підігрівалася теплим природним джерелом. У її центрі розташовувався острів Хорли, який і було обрано для розташування порту та поселення. Острів спеціально з'єднали перешийком із материком. Маєток Дофіне почав постачати продовольство до нового поселення, до того ж тут запрацювала кондитерська фабрика. ¹⁷⁹

Коли у 1903 році сюди прийшло перше судно, Хорли отримали статус порту — і мають досі цей статус. Це містечко розташоване не великому півострові й омивається водами Чорного моря, але головне те, що порт не замерзав, а отже, експлуатувати його можна було цілий рік. Хорли стали для свого часу доволі розвиненим селищем — там були телефон, телеграф, пошта, електростанція, друкарня, митниця, метеостанція, елеватор, млин, соціальна інфраструктура — лікарня та школа, і навіть кінотеатр «Ілюзіон». У Хорлах було посаджено кілька парків.

Про порт Хорли ми маємо кілька суджень, часом вони суперечать одне одному. Так, російський радянський письменник В. Пікуль пише, ніби Хорли були схожі «...на оранжерею среди прудов и экзотических клумб; вдоль широких улочек белели односемейные дома, утопавшие в цветении фруктовых деревьев». ¹⁸⁰ А ось Микола Набоков (син Лідії та Дмитра Набокових) має геть протилежні спогади: «Пыль здесь вечно стояла столбом, воздух пропитался запахом овечьей шерсти и невыделанных шкур. К порту примыкал жалкий городок — несколько прямых улиц с низенькими белыми, далеко отстоявшими друг от друга

¹⁷⁸ Задерейчук А. А. Пищевая промышленность Фальц-Фейнов // Вопросы германской истории. — 2011. — С. 26–34.

¹⁷⁹ Кавун М. Фальц-Фейн Софія Богданівна // https://www.dnipro.libri.dp.ua/Falc_Feyn_Katerinoslav_Askaniya_Nova

¹⁸⁰ Пікуль В. С. В ногайских степях. — Москва : АО «Деловой центр», 1993. — С. 11.

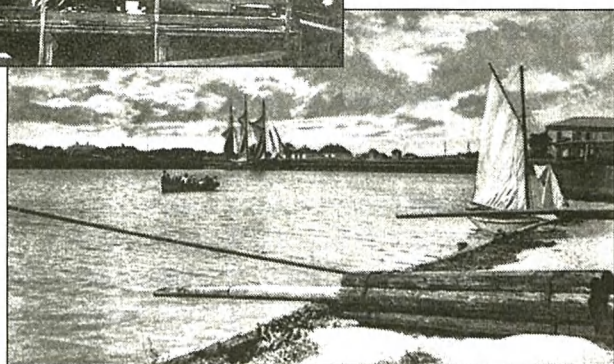
домами, окруженными чахлой зеленью».¹⁸¹ Схоже, друга думка ближча до реальності.

У Хорлах була головна контора пароплавства Фальц-Фейнів, флагманом якого стало судно «Софія», і яке здійснювало товарні та пасажирські перевезення лінії Хорли — Одеса, Хорли — Севастополь. Усього ж суден було шість. Тут були представництва, які забезпечували торгівлю з європейськими контрагентами. Звідси направлялися до Європи овечі шкури, зерно, м'ясо, худоба, а на хорлівському рейді можна було побачити прапори Німеччини, Австро-Угорщини, Італії, Греції. З розширенням торговельних операцій у Хорлах відкривалося відділення російського банку для зовнішньої торгівлі.

Таким чином, Фальц-Фейни отримали небачені можливості для експорту. Втім, було одне обмеження — до порту не підходила залізнична колія. Якби вона була, можна було б експортувати не лише власну продукцію, а й продукцію інших виробників. І це було б ще одним джерелом прибутку, ще й практично невичерпним. Проблема була тільки в тому, що не лише Софія Фальц-Фейн хотіла проведення залізничної колії до



Порт Хорлы.
Пар-авлады приехали.
Port Hory.
The Masthead Port.



Порт Хорли
та порт Скадовськ.
Початок ХХ ст.¹⁸²

¹⁸¹ Задерейчук А. А. Образ Фальц-Фейнов в мемуарах и дневниках // Ученые записки Крымского федерального университета им. В. И. Вернадского. Серия «Исторические науки». Том 1 (67), № 4. — 2015. — С. 14–15.

¹⁸² ЦДКФФА України імені Г.Пшеничного.

свого порту. У її дітища Хорлів були два серйозних конкуренти — містечко Скадовськ і губернський центр Херсон.

Херсон не мав залізничного сполучення до початку ХХ ст. Мер Херсона Сергій Скадовський (засновник і власник Скадовська) та Фальц-Фейни вели кількарічну боротьбу за привілей отримати залізничну гілку.

Кожен із них любіював проєкт, що мав поєднати їхні «дітища» (чорноморські порти Хорли і Скадовськ відповідно) з мережею всього Південного регіону. Чотирнадцятого січня 1899 року херсонська газета «Юг» уперше писала про наміри С. Скадовського налагодити залізничне сполучення до Скадовська. Керівник Російської залізничної акціонерної компанії Самуїл Поляков мав намір отримати виключне право на експлуатацію Скадовського порту й проведення залізничної дороги, а С. Скадовський в обмін на це — 500 тис. рублів. Протягом 1900 року обговорювали проєкт, який мав задовольнити і Фальц-Фейнів, і С. Скадовського — з'єднання залізницею Скадовська та порту Хорли з Мелітополем. Акціонерне товариство Скадовської залізниці крім самого С. Скадовського планували заснувати князь Петро Трубецький, Володимир Шліппе¹⁸³ й Олександр Фальц-Фейн. До того ж на інтереси Херсона підприємці не зважали. Зрозуміло, що тогочасний міський голова міста Іван Волохін і його колега з Миколаєва Василь Даценко негативно оцінили проєкт.

Проєкти множилися, преса знімала галас і публікувала матеріали різного ступеня ангажованості протягом кількох років. Улітку 1905-го ситуація вирішилась. У Санкт-Петербурзі було призначено спеціальну комісію з визначення доцільності будівництва залізниці до порту Скадовська й до порту Хорли. Показово, що і Фальц-Фейни, і С. Скадовський подбали про лобі заздалегідь. Так, на засіданнях комісії представник Російського товариства пароплавства й торгівлі М. Романов виступив на боці проєкту в Хорли, а представник морського відомства підтримав «скадовський» проєкт. Урешті, прогнози щодо можливих державних збитків від обох проєктів (від 300 до 500 тис. рублів щорічно — через недостатній потік вантажів і пасажирів та погіршення перспектив Херсона як губернського центру) переконали комісію не надавати їм урядових гарантій. Погодившись з аргументами міських голів Херсона, Мелітополя, Олександрівська

¹⁸³ Володимир Шліппе (1834–1923) був державним службовцем, а у 1890–1893 рр. — губернатором Катеринославської губернії. На момент розгортання «залізничного лобізму» був губернатором Тульської губернії. Здавалося б, навіщо йому це? Відповідь — у родині. Він був старшим братом Олександра Шліппе, а той — чоловіком Єлизавети Фейн (1841–1910).

й голови Одеського біржового комітету, комісія вирішила підтримати будівництво гілки Херсон — Миколаїв¹⁸⁴.

Ця історія — приклад використання інфраструктурних ресурсів, маніпуляцій і корупції задля того, щоб отримати нові можливості для власного бізнесу, нехай навіть на шкоду суспільним інтересам — потенціал Херсона й Херсонського порту був незрівнянно більшим проти Хорлів і Скадовська.

Утім, Софія Фальц-Фейн від ідеї прокладення залізничного сполучення до Хорлів не відмовилась: 1914 року було розпочато будівництво залізниці від Федорівки (поблизу Асканії-Нова) на Хорли та Скадовськ через Каланчак. На жаль, проєкт зі зрозумілих причин до кінця не було доведено. Хорли й Скадовськ існують і сьогодні без залізниці й, очевидно, її вони так і не отримають.

* * *

Маєтки Фальц-Фейнів були надзвичайно прибутковими. Наприклад, у 1890 році загальний дохід із маєтків, що належали С. Фальц-Фейн, становив майже 900 тис. рублів.

Зрозуміло, що керування маєтками та ще й промисловими підприємствами вимагало чіткості й організованості. Самі представники родини Фальц-Фейн безпосередньо маєтками чи підприємствами не керували. Кожна структурна одиниця мала власного управителя, на якого були оформлені спеціальні довіреності. В документах чітко прописували всі права й обов'язки назначених осіб, найважливіші питання вони могли вирішувати тільки зі згоди власника маєтку. Управлінська діяльність адміністрації маєтків концентрувалась у конторах, які опікувались питаннями бухгалтерії, обліком, зв'язком, діловими зустрічами, а також вели архів.¹⁸⁵

Управлінський персонал, а також постійні робітники разом зі своїми родинами жили на території маєтків, отримували платню, користувалися садибними ділянками, спеціальними магазинами, у яких ціни були доступніші, а також мали мінімальні соціальні гарантії (отримання медичної допомоги за збереження платні на час хвороби, освіти для дітей тощо). Можна було користуватися навіть службовим житлом — для робітників і службовців із родинами будували котеджі,

¹⁸⁴ Невідомі сторінки Скадовської залізниці. // http://skadovsk.org/old/city_history_pershi+roki_3_zalozn.php.

¹⁸⁵ Шишко А. І. Софія Богданівна Фальц-Фейн — «таврійська баронеса» // ІСТОРИЯ В ДОКУМЕНТАХ: Збірник наукових доповідей архівних читань (Херсон, 19 квітня 2012 року). — Херсон : Айлант, 2012. — С. 76–79.

для неодружених вони мали вигляд казарми. Безперечно, на сезонні роботи щоразу набирали нових працівників — зазвичай їх добирали на ярмарку наймитів у Каховці. Оплата праці чоловіка-сезонника становила в середньому 60–65 руб. на сезон, жінки — 35–40 руб., підлітків на сезонну працю не наймали — і це було показово, адже їх праця була дешевшою, а отже, вигіднішою.

* * *

Коли почалася революція 1917–1921 рр., Фальц-Фейни виїхали — частково до Німеччини, частково до Ліхтенштейну на запрошення князя Франца І. Він був послом Австро-Угорщини в Росії й добре знав родину Фальц-Фейнів. Після революційних подій у Російській імперії Франц І запропонував родині оселитися в Ліхтенштейні та наділив їх титулом баронів і певними привілеями.

Едуард Фальц-Фейн любив розказувати історію про ціну, яку його батькові Олександру довелося сплатити за титул барона. Вирішуючи питання про його громадянство, рада громади зажадала сплатити вступний «внесок» — напувалку для корів. Витративши останні гроші, родина напувалку таки зробила. Князь урочисто прийняв її в експлуатацію і дарував Фальц-Фейну титул барона.¹⁸⁶ Хтозна чи це правда?...

А от Софія Фальц-Фейн принципово залишилася у своєму маєтку. Існує кілька версій загибелі видатної бізнес-леді, але найімовірніше 1919 року її вбили більшовики. Точно відомо, що Софія Богданівна була вбита людьми, які називали себе революціонерами, однак неясно, за наказом чи в порядку самосуду. Є свідчення, що вбивць розстріляло їх керівництво за самосуд. Збереглося кілька світлин із її похорону, де видно, що церемонія поховання відбувається в колі місцевих жителів. Мабуть, не так уже й ненавиділи вони стару пані, але, втім, — не захистили.



Похорон Софії Фальц-Фейн

¹⁸⁶ Родовое гнездо романтического барона // <https://day.kyiv.ua/ru/article/taym-aut/rodovoe-gnezdo-romanticheskogo-barona>

У романній диалогії Олеся Гончара «Таврія» (1952) виписано образ Софії Фальц-Фейн — це жорстока, деспотична, владна поміщиця-німкенья. Навряд в ті часи образ міг бути інакшим, але тим важливіше сьогодні повернутися до історії родини Фальц-Фейн і спробувати зважити її внесок в історію та економіку України. Тим більше що нині спостерігаємо рух маятника: тепер Софія Фальц-Фейн — «Володарка Херсонських степів» (за назвою книги-нарису Олени Єрмолаєвої, виданої в Хорлах 2003 року).

Німці, і Фальц-Фейни зокрема, принесли на Південь України продуктивну культуру землеробства, вівчарства й конярство, були прикладом сумлінної, точно організованої, науково зваженої, а тому ефективної праці.

Родина німецьких іммігрантів Фальц-Фейнів увійшла в історію як творець успішної бізнес-імперії, що охоплювала виробництво вовни, шкір, худоби, збіжжя й рибних консервів, кінний завод, невелике пароплавство і навіть спеціально заснований для власних експортних цілей порт Хорли в Таврійській губернії. Проте є те, що з часом стає все ціннішим незалежно від економічних циклів і форми власності — заповідник «Асканія-Нова», створений Фрідріхом Фальц-Фейном на частині родинних земель.

Інтерес Фрідріха Фальц-Фейна (1863–1920) був, можливо, неочікуваним для родини — імовірно, його бачили на чолі сімейного бізнесу, адже він був старшим із 8 дітей. Проте його інтерес до природи мав цілком конкретний результат на десятиліття. У 1874 році 11-річному хлопцеві дозволили завести вольєри для утримання диких тварин. У 1887-му було створено ботанічний сад. А 1898-го Фальц-Фейн оголосив про відкриття приватного заповідника.

Фрідріх Фальц-Фейн на території родинних володінь 1883 року заснував перший не лише на території Російської імперії, а й у світі екологічний заповідник: виростив сад, заклав ботанічний парк, відкрив зоопарк, у якому жили на волі 58 видів тварин (2 тис. особин) і 154 види птахів. Учений врятував від вимирання коня Пржевальського як вид, вивчав біловезьких зубрів і сприяв збереженню цього виду тварин. Це був унікальний випадок, коли власник угідь виділив частину своїх земель для наукових цілей, звільнивши їх від економічного використання й зберігши цілинний південно-український степ. Природоохоронна структура, створена далекого 1898-го, на сотню років випередила свій час — у 1972 році ЮНЕСКО

визначила еталон біосферного заповідника, якому «Асканія Нова» повністю відповідає.

Нині біосферний заповідник «Асканія Нова» має ім'я свого засновника. Він помер 1920 року в Баварії, покинувши охоплену революцією Україну.

Уже за часів незалежності повернуто із незаслуженого забуття ім'я Софії Фальц-Фейн: 28 травня 1993 року коштом барона Едуарда фон Фальц-Фейна, нащадка цієї видатної без перебільшення родини, було встановлено пам'ятник-горельєф і меморіальну плиту на могилі Софії Богданівни в Хорлах.

Нині в Хорлах зберігся північно-східний парковий ансамбль і частково південний приморський, розбитий на окремі ділянки. Перед управлінням порту початку ХХ ст. збереглася скульптура фонтану «Діана», виконана з білого мармуру. Серед кількох уцілілих будівель слід зазначити будинок лікарні, а також портові складські споруди, вік яких уже сягає 120 років.

* * *

Історія успіху родини Фальц-Фейн — багато в чому про те, як так виходить «всупереч», а не завдяки. Фальц-Фейни були лютеранами — і це було непросто в напоказ православній державі. Їм кілька разів відмовляли то в отриманні статусу колоністів, то спадкових почесних громадян. Це їх не зупинило. Родина не лише пристосувалася, а й пустила корені. Наприкінці імперської доби це була чи не найбагатша, найвідоміша родина Півдня України — інформацію про представників родини Фальц-Фейн можна знайти в спогадах дуже різних людей — від революціонера Лева Троцького до дружини Лева Толстого Софії, від державного діяча Федора Шліппе (який був родичем Фальц-Фейнам) до вчених Петра Козлова чи Дмитра Анучіна¹⁸⁷. Безперечно, багатьом із цих згадок Фальц-Фейни мають завдячувати «Асканії-Новій». Однак не тільки.

Адже не було би біосферного заповідника без аграрної бізнес-імперії, яку заклав Іоганн Фейн на початку ХІХ ст., і яка, безумовно, існувала б і далі, якби не 1917 рік.

Тримався столітній родинний бізнес на кількох стовпах — вівчарстві, конярстві, землеробстві, харчовій промисловості. Ці галузі часом співіснували, а часом перебирали на себе ключову роль. Уміння поба-

¹⁸⁷ Задерейчук А. А. Фальц-Фейны в Таврии. - Симферополь: ДОЛЯ, 2010. - 192 с.

чити напрям підприємництва, що буде доступним на часі в найближчі роки, — чи не ключова запорука успіху.

Інвестиції в інноваційні рішення — нехай би якими дивними вони здавалися на той час — друга частина цього пазла. Кому б спало на думку тягнути телефон у кожен свій маєток? Або купувати й на практиці тестувати нові моделі сільськогосподарських машин? Чи вкладати кошти в вантажівки та застосовувати їх у логістичних рішеннях у той час, коли автомобіль був дивовижним дивом? Або ще краще — віддати свій маєток на поталу війську на шляху до битви — взагалі небачена річ.

Однак кожне з цих рішень мало стратегічну мету — чи то впасти в око царю, чи покращити ефективність керування, чи пришвидшити доставку фруктів — із саду в консерви.

З іншого боку, Фальц-Фейни, а особливо Софія, на те й були підприємцями, аби бачити передусім свій інтерес. Не суспільний, а свій. Так, можливо, ми б тепер мали центром Херсонської області не Херсон, який і так ледь тримав лідерські позиції, а Хорли — і порт, і залізничний вузол, якби Софія Фальц-Фейн зуміла б врешті пролобіювати вигідне собі, а не 60 тисячам тогочасних херсонців, рішення.

РОДИНА ВАДОНІВ. ФРАНЦУЗИ В МІСТІ СОЛОДКИХ СНІВ

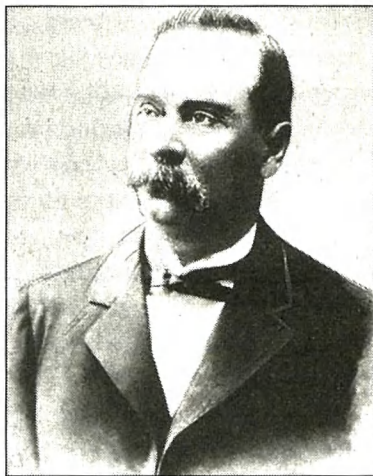
У цьому нарисі йдеться про бізнес-історію в середніх містах, а саме — в тихому провінційному Херсоні, де до 1907 року не було ані залізниці, ані електрики. Проте це не завадило вже за 7 років, у 1914-му, будувати тут есмінці на замовлення морського відомства Російської імперії.

Французькі підприємці не були такою вже й рідкістю на українських теренах. Вони доклали руку до становлення навіть цукрової промисловості, взявши участь у заснуванні чотирьох заводів у Подільській губернії й одного — в Харківській.

Про родину французьких підприємців Вадонів, яка в другій половині XIX ст. жила й процвітала в Херсоні, заговорили в місті з 1990-х років. Тоді останній представник родини Борис (Моріс) Вадон (1911–1996) написав свої спогади, передав частину родинних документів архіву, про нього з'явилися статті в місцевій пресі.

Борис Вадон був репресований у 1930-х роках. Мемуари він написав на початку 1990-х рр., прагнучи розказати правдиву історію своєї родини, частина якої присвячена історії родини й родинній справі (механічний, чавуноливарний заводи, кораблебудівна верф і судноремонтний завод).

Мемуари змальовують історію родинного бізнесу в умовах індустріальної модернізації, вміння бізнесменів вдало використати кон'юнктуру, їх взаємодію з міськими органами самоврядування, намагання запровадити корпоративну етику на підприємствах тощо. Проте образ підприємців-новаторів дещо затьмарюють напівшахрайські схеми розрахунку з робітниками, що виявлено в документах жандармерії, але не в спогадах нащадка бізнесменів.¹⁸⁸ Симптоматично, що Борис Вадон так і не побачив зв'язку між обуренням робітників методами нарахувань зарплати до 1917 року й червоним терором. Утім, про все за порядком.



Ежен Вадон. Фото кінця XIX ст.

¹⁸⁸ Вадон Б. Е. Французы на юге России. Семейная хроника (фрагменты) // Південний архів. 36. наук. праць: Істор. науки. — Херсон : ХДПУ, 2001. — Вип. VI. — С. 52–79.

Французи опинилися в степовій Україні наприкінці XVIII ст. Катерина II нещодавно перемогла Османську імперію й стала володаркою неозорих степів на Півдні, тож їх треба було наново колонізувати, заселити лояльним Росії населенням. Цю функцію повинні були виконати колоністи — грецькі, болгарські, німецькі й французькі. З марсельського порту 1793 року вийшов вітрильник із родинами французів, які не хотіли лишатись у яacobінській Франції. Натомість у Російській імперії на них чекала обіцянка Катерини II — земля із правом вічного користування. Ще однією причиною переселення підданих Франції була комерційна привабливість регіону, а також присутність французів на керівних посадах у регіоні: генерал-губернатором Новоросійська був герцог Рішельє, а після нього — граф Ланжерон. Цей список можна продовжити.

Серед пасажирів судна з Марселя були родини Кулонів, Васалів, Алларі та Вадонів. Родина Вадонів мала давні ремісничі корені (найдавніший на сьогодні відомий Вадон — Антоній був бл. 1687 року народження) й складалась із Жозефа та Вікторії Вадонів і їхнього сина — теж Жозефа (1783–1857). Батько Вадон був слюсарем. На судні сталася трагедія — пасажири захворіли на чуму. Батьки Вадони помирають, а сина лишають у Стамбулі на кораблі — боялися заразитися від нього. Втім, за якийсь час про хлопця згадала родина Кулонів, із чією донькою Софі (1790–1886) він заприятелював під час морської подорожі. Згодом Софі Кулон стане його дружиною. Завдяки Кулонам у 1797 році Жозеф Вадон опиняється в Російській імперії, в Умані, пізнавши вже життя й опанувавши слюсарне ремесло. В Умані Вадон отримує виховання та продовжує освіту, зокрема за сприяння родини Васал. У шлюбі із Софією народилося четверо дітей. Про долю двох нам нічого не відомо, але от Олександр і Євген (Ежен) Вадони увійдуть в історію підприємництва Півдня України.

Ежен був молодшим і переїхав із родинного гніздечка в Умані в Одесу — працювати на завод сільськогосподарського машинобудування О. Гена. Після кількох років праці та навчання він повертається в Умань з ідеєю: чому б не перебратися південніше? Логіку Ежена Вадона зрозуміти легко. У південних губерніях почалася масова оранка цілинних земель для вирощування зернових на експорт. Це потребувало залізних знарядь праці (плуги, борони, сівалки), зокрема машин — лобогрійок, жаток, віялок, трієрів тощо. Тож рішення розпочати бізнес у Херсоні було стратегічно правильним. Так на початку 1850-х років Вадони осіли в Херсоні.

Спочатку була невелика кузня на березі річки Кошової в Херсоні, яку 1853 року відкрив Жозеф Вадон із синами. Далі була механічна майстерня (з локобобілем — пересувним паровим двигуном, і це для Херсона була дивина). Послугами енергійних і майстровитих французів користуються все більше мешканців навколишніх сіл і хуторів, підприємці нарощують своє виробництво. Під час Кримської війни завод виконував державні замовлення на 60 лафетів до гармат для Очаківської фортеці. Ежен Вадон, на той момент голова родини та власник підприємства, отримав медаль, а сімейний бізнес — поштовх до подальшого розвитку, адже для виконання замовлення виробництво треба було розширити, і на це Вадони отримали урядову позику за лояльними умовами. В результаті у 1855 році було побудовано чавуноливарний (за тодішньою термінологією, за сучасною — механічний, машинобудівний) завод.

За кілька років Жозеф Вадон помирає, а його сини вирішують іти кожен своїм шляхом. Старший Олександр отримує свою частку сімейної справи (готівкою) й вирушає до Миколаєва. Власної справи він там вочевидь не відкриває, але напевне допомагає херсонським родичам у справах. Очевидно, завдяки йому 1891-го було відкрито лісопильню та млин у Миколаєві. Один із представників миколаївської гілки родини Олександр Вадон (очевидно, це сімейне ім'я) був викладачем французької мови в Одеському комерційному училищі й навчав майбутнього письменника Ісаака Бабеля: «...учителем французского языка был там тг Вадон ... Он обучил меня своему языку, я затвердил с ним французских классиков, сошелся близко с французской колонией в Одессе и с пятнадцати лет начал писать рассказы на французском языке».¹⁸⁹

Ежен Вадон залишається в Херсоні й розбудовує завод. Бізнес розширювався. У 1857 році, на початку підприємницької діяльності, засновник справи Ежен Вадон мав капіталу 2 тис. рублів, у 1907-му сімейний бізнес оцінювали у 160 тис. рублів, а у 1912 році — аж у 750 тис. Кількість робітників на заводі зростає з 96 осіб у 1884 році до 154 у 1896-му й до 500 — у 1912-му. Завод постачав обладнання до міської водогінної контори, лісопильного й олійного заводів тощо. Поруч із підприємством було споруджено невелику електростанцію, що забезпечувала енергією завод і будинки спеціалістів французьких сімей.

Ежен Вадон мав двох синів — теж Олександра (1872–1919) та Євгена (1881–1938). Він приділив освіті спадкоємців сімейної справи серйозну увагу й не пошкодував на це коштів — сини отримали дипломи

¹⁸⁹ Бабель И. Автобиография // <http://www.ibabel.narod.ru/i-babel-avtobiografiya.html>

інженерів у Ліоні, аби на вищому рівні продовжити сімейну справу.¹⁹⁰ Фактично вони спочатку стали кваліфікованими інженерами, а вже потім ефективними власниками.

Важливо, що Ежен Вадон зумів вписатись у херсонську еліту. Він отримує доволі високий соціальний статус — спадкового почесного громадянина, його обирають гласним (депутатом) міської думи, а він, слідуючи неписаним правилам, займається добродійністю мірою можливостей. За обладнання механізмів сцени, підіймачів декорацій і лаштунків херсонського театру на честь його відкриття Е. Вадону було вручено абонемент у ложу бенеуар.

Участь у засіданнях міської думи Ежен Вадон намагався використати не так на благо міста, як на користь своєму бізнесу. Він і його колега по суднобудуванню Спозито мали спільну мету — любіювали питання підвищення цін на оренду на пристані «Русалка», співвласником якої сам Вадон і був. Брати Вадон у 1879 році також пропонували місту спорудити водогін за 23 тис. рублів. Був також ще один проєкт, але до-розчий, тож водогін у Херсоні — французького походження.¹⁹¹

Так само важливим аспектом в інтеграції в міську спільноту була релігійна толерантність Вадонів. За віросповіданням вони були римокатоликами, неухильно дотримувалися релігійних обрядів і традицій. У католицькій релігійні свята на заводі та в костьолі завжди правився молебень. Однак із такою самою повагою Вадони ставилися й до православних релігійних свят, і ці дні на підприємствах оголошувалися вихідними.

Важливу роль у налагодженні партнерських відносин між робітниками відігравали корпоративні традиції. Так, у родині херсонських підприємців Вадонів такі традиції склалися: наприклад, святкування разом із робітниками Дня заснування заводу (9 травня) й Дня взяття Бастилії (14 липня). Вадони загалом піклувалися про робітників як важливу складову процвітання своєї справи. Щодня відбувався особистий прийом для вирішення непорозумінь. Тому робітники вадонівської верфі не брали активної участі в революційних виступах.¹⁹²

У 1895 році провели реконструкцію — завод було електрифіковано й замінено деякі ручні операції на машинні. Тоді ж завод пристосував своє виробництво для кораблебудування.

¹⁹⁰ Вадон Б. Е. Французы на юге России... — С. 52–79.

¹⁹¹ Черемісін О. В. Діяльність органів міського громадського управління Херсона, Миколаєва, Одеси в 1785–1870 рр. [Текст] : дис... канд. іст. наук: 07.00.01 / Черемісін Олександр Вікторович ; Херсонський держ. ун-т. — Херсон, 2006. — С. 136–137.

¹⁹² ДАХО. Ф.Р-4009. Оп. 6. Спр. 1. История рода Вадонов. — Арк. 7–8.

Однією з традиційних галузей міської економіки Херсона було суднобудування. Втім, коли наприкінці XIX ст. будувати дерев'яні судна стало архаїзмом, херсонські суднобудівники почали відчутно пасти задніх. Адже на будівництво суден із металу в них не було ані ресурсів, ані знань, ані виробничих потужностей. Показово, що херсонська Купецька верф (де будували більшість суден) до 1903-го була під єдиним керуванням і технічним наглядом, тож 1904 року її дозволили поділити між окремими підприємцями. Втім, кардинальних змін це не принесло, і підприємці й далі заробляли на композитних (дерев'яно-металевих, у яких набір або каркас був металевим, а решта — з дерева) та дерев'яних вітрильниках, баржах, берлінах, а пароплави будували одиниці. Згодом далася взнаки ліквідація єдиного технічного контролю, і якість суден знизилася. За спогадами одного з власників пароплавів І. Г. Сушкова, в липні 1912-го стався скандал: експертиза не допустила до експлуатації пароплави, побудовані в доку підприємця Чумаченка.¹⁹³

Вадони орендували в міста Карантинний острів (один з островів дельти Дніпра в межах Херсона), спорудили власну верф — єдину в місті, на якій будували повністю металеві судна. У 1894 році держава замовила підприємцям пароплав. На початку XX ст. чавуноливарний і суднобудівний завод, єдиним власником якого був Олександр Вадон, будовав невеликі пасажирські пароплави, катери, буксири, плавучі елеватори, забезпечені зерноочисними машинами з паровим двигуном, і навіть пожежні судна.¹⁹⁴ Завдяки високій якості робіт успішно конкурував із миколаївськими верфями, що забезпечувало йому постійний і дешевий кредит у провідних банках імперії. А з 1911 року велись переговори з правлінням Путилівського й інших заводів про збір есмінців. Навесні 1913-го почалося будівництво ескадрених міноносців (есмінців) типу «Новик».¹⁹⁵

На той момент Ежен Вадон передав підприємства родини в спільне керування старшому брату — Олександру, який керував ними до моменту більшовицької націоналізації в 1919 році.

Олександру Вадону пощастило потрапити в державну програму переозброєння Чорноморського флоту, ухвалену 1912 року. Будівни-

¹⁹³ ДАХО, Ф.Р-4003, Оп. 17, Спр. 2, Арк. 20–24, 36–38.

¹⁹⁴ ДАХО, ф. Р-4003, оп. 17, спр. 2, арк. 26–30.

¹⁹⁵ Ескадрені міноносці типу «Новик» — перші російські есмінці з паровими турбінними двигунами. Будувалися у 1912–1917 роках. Перебували на озброєнні Російського Імператорського флоту, Морських сил СРСР і Військово-морського Флоту СРСР, до середини 1950-х років. Примітно, що проти радянських есмінців відзначалися кращою морехідністю, стійкістю до штормів тощо.

цтво есмінців було її ключовим елементом — вони були дешевші за лінійні кораблі (2 млн рублів проти 30), а будувати їх було швидше (аж у 2,5 раза) й простіше (не вимагало величезних верфей, яких бракувало імперському суднобудуванню). А новий клас есмінців «Новік» володів чудовими властивостями — він був швидшим і технологічно новішим, як порівняти з турецькими кораблями, мав серйозне озброєння. Есмінці були надзвичайно ефективного класу кораблі і могли виконувати найрізноманітніші функції — від участі в конвоях до боротьби з підводними човнами. Понад те, потенційний суперник — турецький флот — не мав сучасних лінкорів і навряд чи збудував їх для Чорного моря.

Власники суднобудівних підприємств побачили в цій програмі шанс підзаробити, й загалом мали рацію. В лютому 1912 року уряд уклав перші контракти на будівництво есмінців із п'ятьма суднобудівними заводами, серед них був і завод Олександра Вадона.

До того ж херсонському підприємству відводилася суто допоміжна роль — тут мали збирати есмінці, аби врешті спустити їх на воду для подальшого добудування на воді й випробувань. Закладання кораблів «Счастливого», «Быстрого», «Пылкого» на херсонській верфі відбулося у жовтні 1913 року. А 16 березня перший корабель серії «Счастливый» було спущено на воду. Двадцять п'ятого травня відбувся спуск «Быстрого», а 15 липня зі стапелів благополучно зійшов «Пылкий».



Спуск на воду міноносця «Быстрый». 25 травня 1914 року

Однак роботи на кораблях тривали ще певний час. Остаточно їх було завершено наприкінці 1914-го — на початку 1915 років.¹⁹⁶

Історія з будівництвом есмінців — доволі показова й у багатьох аспектах. Насамперед верф Вадона потрапила в програму розширення флоту, і це безумовно «перемога» власника. Однак спеціалісти столичних заводів, які прибули на місце для контролю й допомоги в будівництві, були трохи розчаровані побаченим. На них очікував безлюдний піщаний берег із трьома стапелями, невелика дерев'яна двоповерхова будівля контори й кам'яна споруда з навісом, що була суднобудівною майстернею. Поруч просто неба стояли діропробивні преси й свердлильні верстати. І це було найкраще суднобудівне підприємство в місті. За рік тут виросло потужне технологічне підприємство, практично нова верф, на якій працювали майже тисяча робітників.

Залізничної колії до верфі прокладено не було. Тому всі складники відправляли в Херсон морем із Петербурга, довкола Європи. На початок Першої світової війни есмінці ще не були готові, а можливість морського транспортування відразу закрилася. Доводилося розвантажуватися в Миколаєві. Там же завершували будівництво есмінця «Счастливый», розпочате в Херсоні.¹⁹⁷ Втім, заради справедливості варто зазначити, що це була системна проблема Російської імперії. Попри десятиліття залізничного будівництва та модернізації, якість і швидкість залізничних сполучень все ще була далекою від досконалості. Підприємства столиць були набагато потужнішими за провінційні, але на іншому потенційному театрі бойових дій — Балтійському морі. Суднобудівельна ж промислова база в Миколаєві була перевантажена замовленнями, зокрема лінкорів і крейсерів. Власне, тому вибір і було зроблено на користь верфі Вадона.

У Херсоні також виявилось замало кваліфікованих робітників, тож частину персоналу (близько 300 осіб) було доставлено з Петербурга, з Путилівського заводу. Їхня кваліфікація була вищою як і готовність працювати, незважаючи на свята та вихідні: «Путилівські фахівці і робітники працюють на відповідальних роботах, чого не можна сказати про херсонців. Коли херсонці відмовляються працювати в Дванадцяті свята, путіловці пропонують свої послуги, навіть на Новий рік і Різдво. Путиловці працюють щодня понаднормово, щоб швидше закінчити і поїхати», — зазначав у своїй доповіді фабричний інспектор. А отже,

¹⁹⁶ Степанов Ю. Г., Цветков И. Ф. Эскадренный миноносец «Новик». — Ленинград : Судостроение, 1981. — 224 с. // http://militera.lib.ru/tw/stepanov_tsvetkov/03.html

¹⁹⁷ Там само.

вищими були й заробітки — робітники-путіловці заробляли 4–4,5 руб. на добу, а херсонці — 2,5–3 руб. Місцеві робітники цього не зрозуміли й не сприйняли. Тож те, що між ними виникнуть конфлікти — це було питанням часу. Неминучі страйки гальмували процес кораблебудування.¹⁹⁸

Тож виробничі потужності верфі Вадона не могли забезпечити високотехнічного кораблебудування.¹⁹⁹

Однак попри всі труднощі кораблі було спущено на воду, й вони успішно пройшли випробовування. І це було небаченим досягненням для херсонського підприємця. Після такого успіху херсонською пресою навіть циркулювали чутки про майбутнє будівництво підводного човна на вадонівській верфі, але вочевидь це були не більше ніж припущення.²⁰⁰

Військові кораблі з верфі Вадона мали цікаву долю. Так, згодом есмінець «Быстрый», перейменований на «Фрунзе», ввійшов до складу Чорноморського флоту СРСР і взяв участь в обороні Одеси в 1941 році. Втім, 21 вересня 1941 року в районі Тендрівської коси вже німецька авіація атакувала й потопила корабель. Наразі водолази знешкоджують його боєприпаси — снаряди, торпеди, глибинні бомби. Есмінець «Пылкий» захопили британці, він воював у складі флоту Добровольчої армії, у 1920 році здійснив перехід у Бізерт (Туніс) — тодішню французьку військово-морську базу. Врешті, у 1924 році, його було визнано французькою владою власністю Радянської Росії, але до умовної домівки так і не потрапив: 1933 року більшовикам були потрібні кошти на індустріалізацію, тож «Пылкий» було продано на брухт. Доля «Счастливого» не була співзвучною його назві — у 1919 році він унаслідок аварії втратив хід і затонув під час буксирування в Егейському морі. На той час корабель був власністю англійців.²⁰¹

* * *

Після встановлення у Херсоні більшовицького режиму завод і верф Вадона були націоналізовані. Націоналізація підприємств коштувала життя їх власнику — Олександр Вадон не пережив цього. Частина

¹⁹⁸ Степанов Ю. Г., Цветков И. Ф. Эскадренный миноносец «Новик». — Ленинград : Судостроение, 1981. — 224 с. // http://militera.lib.ru/tw/stepanov_tsvetkov/03.html

¹⁹⁹ Рижева Н.О. Розширення виробничо-технічної бази кораблебудування напередодні Першої світової війни // <http://pamjatky.org.ua/wp-content/uploads/2014/conf/141016.pdf>

²⁰⁰ <http://www.grivna.ks.ua/archive/subbotnij-vypusk/1487-sv-2016/sv-2016-28/57484-pereulok-isaaka-gurevicha-i-pereulok-semi-vadonov>

²⁰¹ Верстюк А. Н., Гордеев С. Ю. Корабли минных дивизий. От «Новика» до «Гогланда». — М.: Военная книга, 2006. — С. 99.

родини емігрувала до Франції, частина — залишилася. Зокрема, брат власника — Євген (Ежен) Вадон. Він працював на родинному підприємстві, нехай воно вже не було в родинній власності, до 1924 року. В епоху нової економічної політики проявилися родинні підприємницькі якості та ліонська освіта. Євген Вадон зосновує артель «Металіст». Разом із колишніми працівниками родинного заводу (і це дуже показово, адже вони повірили колишньому власнику, в його здібності та перспективи) артіль випускала машини для сільського господарства. Євген Вадон завоював авторитет у перше десятиліття радянської влади в Херсоні. Його фото висіло на міській дошці пошани, але це не убезпечувало членів родини Вадонів від дискримінації за ознакою соціального походження. Незважаючи на визнання у місті, його не раз арештовували і ЧК, і НКВС. Син Борис (саме він є автором спогадів) довго не міг здійснити мрію — вступити до музичного технікуму чи навіть знайти роботу. А у 1937 році їх обох арештували. Євгена Вадона розстріляли 13 березня 1938 року, син отримав вісім років ув'язнення. У 1957 році батька помертньо реабілітували, але не Бориса. Він повернувся додому, проте жив навіть не в Херсоні, а в селі в Одеській області. Близько тридцяти років працював в Одеському українському музично-драматичному театрі віолончелістом. Реабілітували його 1989 року. Наприкінці життя разом із дружиною імовірно виїхав у Францію.

* * *

Промисловий спадок Вадонів у Херсоні — чавуноливарний завод і верф — слугували більшовикам так само, як і есмінець «Быстрый». Щоправда, трохи довше за військовий корабель. Чавуноливарна частина підприємства Вадона стала заводом імені Старостіна — згодом на цій промисловій площі було відкрито кондитерську фабрику, яка працює й досі. А про чавуноливарний завод Вадона нагадує тільки вулиця Ливарна. Суднобудівна верф — стала заводом імені Комінтерну, який працює й сьогодні як суднобудівний і судноремонтний.

У чому ж рецепт успіху французької родини іммігрантів? І чим вони та їх справа такі важливі для Херсона?

Назагал підприємці-іммігранти не були носіями іноземних інвестицій. Зазвичай вони починали з нуля, вже на українських теренах заробляючи капітал, потрібний для відкриття власної справи. Це був імпорту людського капіталу, так необхідного імперії, де до епохи реформ не було заведено «крутитися» й заробляти. Комерційні та технічні знання, навички, сам дух капіталістичного підприємництва — ось у чому

внесок іммігрантів, байдуже «своїми» чи «чужими» вони врешті стали. Вадони змогли стати «своїми».

Родина Вадонів демонструє поширений шлях розвитку бізнесу та ставлення родини власників до сімейної справи. Перші покоління починали справу без освіти, але не їх нащадки. Освіта створювала можливості для індивідуального вибору життєвого шляху. Тож у підприємстві залишалися ті представники умовно другого чи третього покоління, для кого це було справді важливо, хто мав до цього не лише хист, а й відповідні знання.

Успішна справа трималася на традиціях, готовності вийти за межі свого міста й інвестувати в іншому, сміливості братися за масштабні проєкти. Майже всі члени родини — близько 40 осіб, зокрема зяті, — працювали на сімейному підприємстві.

Важливо, що про родину Вадонів у Херсоні пам'ятають. Нарешті французькі підприємці повернулись із забуття — на хвилі декомунізації. Рішенням Херсонської міської ради від 21 лютого 2016 року провулок Сергія Лазо названо на честь сім'ї Вадонів.

БРАТИ-ЗАСНОВНИКИ РОБЕРТ І ТОМАС ЕЛЬВОРТІ

У місті Кропивницькому могли тривати дискусії щодо назви — Єлисаветград чи Інгулгород чи Кіровоград... Однак дискусій щодо найвідомішого підприємства міста бути не могло. Це — завод «Ельворті» або завод «Червона зірка».

Історія створення заводу сільськогосподарських машин, який виріс із майстерні англійців Роберта й Томаса Ельворті у Єлисаветграді (нині — Кропивницький), є майже хрестоматійною історією успіху.

Роберт Пірс Ельворті народився 1846 року в родині середнього землевласника з графства Девон (Південна Англія) — Едварда Ельворті. На рік пізніше народився Томас Ельворті, а всього синів у родині було четверо. Двох старших — а саме Роберта й Томаса — батько в другій половині 1860-х років відправив на навчання до «Таксфорда та Синів» у Бостоні (графство Лінкольн). Це була фірма, що займалася інженерною та ливарною справою. Тож брати стали інженерами сільськогосподарського машинобудування. Молодший — Вільям — на навчання не поїхав, а перебрав на себе керування фермою після смерті батька у 1872 році.²⁰²

По завершенню навчання шляхи Роберта й Томаса Ельворті на певний час розійшлися. Томас працював у фірмі, що виготовляла сільськогосподарські машини, а згодом поїхав у довге й далеке відрядження до Румунії, до Ясс — просувати продукцію фірми.

Роберт Ельворті подався за океан — до Північної Америки, де щойно завершилася Громадянська війна, а отже, країна потребувала відновлення та відбудови. Він зробив непогану кар'єру в Балтиморській машинобудівній компанії, брав участь у спорудженні мосту через Міссурі поблизу міста Сент-Луїс, придбав нерухомість. Міст було відкрито у 1871 році, і на той момент це була найбільша подібна споруда в країні. Того самого 1871 року Роберт отримує лист від Томаса — останній так



Меморіальна дошка братам Роберту й Томасу Ельворті, встановлена на фасаді заводу «Ельворті». Сучасне фото.

²⁰² Босий П. Роберт Пірс Ельворті // <http://library.kr.ua/elib/bosiyP/elvorty.pdf>

яскраво описав можливості для бізнесу в Східній Європі, де саме почало стрімкими темпами розвиватися сільське господарство, що Роберт ухвалив рішення доволі швидко. В серпні 1871 року він звільняється й переїздить до брата у Ясси. Певний час вони ще працюють агентами з продажу британської сільськогосподарської техніки та подорожують губерніями Російської імперії — так вони побували в Харкові, наприклад, а вже потім приїхали в Єлисаветград. Брати шукали місце, де можна було б заснувати й облаштувати своє підприємство. Вони вже мали стартовий капітал. Щось заробив Томас на комісійних із продажів сільськогосподарських машин, а щось мав і Роберт — він продав свою нерухомість у США.

У 1872 році брати змушені були повернутися на батьківщину — до Британії, адже помер їх батько. Це, звісно, загальмувало, але не зупинило відкриття задуманої нової власної справи. У 1874 році вони опинилися в околицях Єлисаветграда. Разом із представниками міської влади брати побували в майстернях, кузнях, цікавилися характером місцевого виробництва, наявністю, кваліфікацією та вартістю робочої сили. За деякий час у місті відкрилася майстерня братів Ельворті з ремонту сільськогосподарського інвентарю. Брати закономірно поділили функціонал у справі — Роберт став інженером, технологом і конструктором, а Томас — менеджером. Хоча, звісно, цей поділ не був аж таким жорстким.

Є, звісно, романтична версія, чому два молодих, упевнених у собі британці залишились у невеликому місті десь на Півдні величезної імперії. Мовляв, у міському парку брати зустріли двох французьких панянок і спілкування було приємним, може, юнаки навіть закохались... і тому вирішили залишитись у містечку, де жили панянки. Однак крім романтичних були й цілком приземлені причини вибору саме Єлисаветграду як осередку їх планованого бізнесу. Місто на той час практично не мало модерної індустрії, але була порівняно кваліфікована робоча сила, і був ринок збуту — сільське господарство на Півдні України інтенсивно розвивалося на ринкових умовах, втягувалось у глобальний ринок, і перспективи збуту сільськогосподарської техніки були майже безмежними. Додатковим бонусом була наявність залізниці в місті — це суттєво полегшувало логістику.

Отже, Роберт і Томас Ельворті орендують приміщення при складах місцевої фірми Клейтона і Шульверта й наймають на роботу чотирьох робітників, а вже за рік їх буде 12. Спочатку вони виконують ремонтні та підготовчі роботи для сівалок закордонного виробництва на про-

даж.²⁰³ Також брати продавали імпорتنі парові молотарки, плуги, жатки й іншу сільськогосподарську техніку. Дуже показово, що налагоджувати ділові контакти в центрах потенційного збуту сільськогосподарських знарядь брати почали практично одночасно із заснуванням майстерні. Так, одна з перших ділових подорожей Роберта Ельворті була до Ростова-на-Дону.²⁰⁴

Утім, доволі швидко стало зрозуміло, що імпорتنі машини, скільки їх не ладнай, до місцевих умов пристосувати вкрай важко, якщо взагалі можливо через різні ґрунти, навички покупців тощо. До того ж на англійські сільськогосподарські машини попиту не було, оскільки вони працювали на енергії пари, тобто на дровах і вугіллі й не були пристосовані до місцевих умов, де використовували енергію робочої худоби. Отже, потрібно налагодити виробництво таких машин, які б ідеально підходили до місцевих умов. Брати вирішили почати з малого.

Роберт і Томас Ельворті застосували свої знання із сільськогосподарської інженерії та видозмінили одну з моделей молотарки й сконструювали соломотопку до неї (тобто можна було для отримання пари спалювати соломку, а не вугілля чи дрова; соломи ж у будь-якого селянина завжди вдосталь). Це було вдале рішення, яке підказало братам їхню нішу. Тим більше, що попит на різноманітну сільськогосподарську техніку й машини для підвищення продуктивності сільського господарства зростав.

За радянських часів роль «буржуїнів» так цілеспрямовано і послідовно знищували, що забирали в них навіть їхні винаходи — в прямому сенсі слова. Так, в історії заводу «Червона зірка», написаній у 1930-х роках, стверджувалося, що конструкцію соломотопки до молотарки брати Ельворті вкрали в простого робітника, який залишився безіменним.

Протягом 1876–1877 рр. було збудовано перший заводський корпус поблизу залізничної магістралі Одеса — Єлисаветград — Кременчук. Селища поруч із містом забезпечували підприємство робочими руками. За короткий час були побудовані ливарний, ковальський, деревообробний цехи й інші споруди.

Запорукою успіху підприємців були інновації. На відміну від конкурентів Ельворті намагалися випускати машини нової конструкції, не копіюючи відомі зразки. Випуск розкидної сівалки «Імперія» власної конструкції почався на заводі Ельворті в 1877 році, а першої в Російській імперії рядкової сівалки «Росія» — в 1888-му. Саме мета розробити

²⁰³ Музей Ельворті — часточка XIX століття в Кіровограді // <https://gre4ka.info/kultura/280-37muzei-elvorti-chastochka-khikh-stolittia-v-kirovohradi>

²⁰⁴ Босий П. Роберт Пірс Ельворті // <http://library.kr.ua/elib/bosiyP/elvorty.pdf>

найпридатнішу машину для місцевих умов і викликала оригінальність конструкції сівалки Ельворті. Так, кількість зерна, що висівається, регулюється за допомогою запатентованого важеля, який на шкалі вказує цю кількість у пудах. Удосконалення було зручним і дозволяло некваліфікованому працівнику здійснювати якісну сівбу. Інше вдосконалення Ельворті дозволило використовувати машини для сівби насіння від маку до соняшнику, бобів, буряку. Крім того, конструкція сівалки була такою, що вона могла працювати практично без догляду та чищення, що є незамінним у сівбі забур'яненого ґрунту.²⁰⁵

Перші 10 рядкових сівалок вийшли зі стін заводу в 1888 році. І це був їх зоряний час — сівалка отримала багато нагород, принесла заводу прибутки та визнання. Свідченням якості роботи є плагіат. Так вийшло і з сівалками Ельворті — деякі заводи, наприклад «Фільверт і Дедіна», маючи власні хороші сівалки, копіювали вироби своїх конкурентів.²⁰⁶ Загалом конструкція сівалки зазнавала змін, стаючи все досконалішою та придатнішою до використання в місцевих умовах і місцевими робітниками, які взагалі не мали агротехнічних знань. Сівалка отримала не тільки нагороди, її рекомендували в спеціалізованих виданнях для землевласників. «Безсумнівно кращою з руських і яка не поступається кращим європейським зразкам є сівалка „Росія“ — Ельворті».²⁰⁷ На кілька своїх винаходів і конструкторських рішень Ельворті отримали патенти. Автором більшості з них був Роберт. Щоб уникнути дублювання чужих винаходів, він з колегами-інженерами ретельно стежив за ринком і чужим досвідом.

Загальний асортимент продукції заводу налічував 114 найменувань. Це були, звісно, не лише сівалки, а й молотарки, просорушки, жатки, устаткування для млинів і підприємств харчосмакової промисловості. Показово, що коли фірма Ельворті перейшла на використання сталі та чавуну місцевого виробництва, на заводі з'явилася лабораторія, що проводила аналізи відповідних матеріалів — сталі, чавуну, сплавів, піску тощо.

У 1882 році продукція заводу Ельворті отримала першу нагороду на міжнародній виставці — срібну медаль, у 1900-му — золоту медаль Всесвітньої виставки в Парижі. Загалом же за 1882–1911 рр. продукція заводу отримала 37 золотих і срібних медалей на різних виставках.

²⁰⁵ Лупаренко Г. В. Розвиток посівної техніки в Україні в кінці XIX — на початку XX ст. // Питання історії науки і техніки. — 2008. — № 1. — С. 2–7.

²⁰⁶ Там само.

²⁰⁷ Дебу К.И. Руководство к выбору и уходу за сельскохозяйственными машинами и орудиями. Орудия для ухода за посевами и для уборки травы. — СПб.: Типография П.П. Сойкина, 1903 С.93

Довгий час усі фінансові надходження підприємства реінвестували у розвиток справи — на будівництво корпусів і закупівлю устаткування, розширення штату й підтримку гідного рівня зарплатні, що й забезпечило швидку динаміку зростання бізнесу. В 1897 році було оголошено перший дивіденд фірми, що становив приблизно 60 тис. рублів. Таким чином, братам Ельворті знадобилося 17 років, аби поставити справу на міцну основу. Зате далі можна було працювати відносно спокійно.

Наприкінці XIX — на початку XX ст. підприємство було дуже прибутковим. Наявність власної ливарні та ковальського цеху давали можливість вести виробництво без розрахунку на складники інших фірм, отримуючи сталь, чавун, дерево, камінь як сировину й випускаючи сівалки, борони, млини, соломоподавачі, соломотряси й молотарки.

Статистичні звіти акціонерного товариства «Р. та Т. Ельворті» останніх десяти передреволюційних років свідчать, що чистий прибуток сягав 1–1,5 млн рублів, а в роки війни завдяки військовим замовленням — утричі більше.²⁰⁸

Підприємство забезпечувало роботою 37% робітників міста. Середній заробіток становив у 2–2,5 раза більше, ніж на інших підприємствах. До того ж оплата праці постійно зростала. Якщо у 1884 році найвищий заробіток був у головного бухгалтера Ю. Ганзена (150 руб. на місяць), то у 1890 році той самий Ганзен отримував уже 175 руб. на місяць. У 1892-му найменші заробітки на заводі становили 40–50 руб. на місяць, у той час як у середньому місячна оплата праці робітника мало коли сягала понад 20 руб. Щоправда, на підприємствах Британії робітники отримували еквівалент 70–90 руб.²⁰⁹ На початку XX ст. витрати на заробітну плату постійно зростали.

Серед ефективних менеджерських рішень сучасники відмічали відрядну форму оплати праці, а мала кількість підлітків на виробництві (2,6% проти 18% на інших заводах) свідчила про розуміння соціальних наслідків такої менш кваліфікованої й дорожчої в довгостроковій перспективі робочої сили²¹⁰.

Розширення заводу вимагало все нових і нових робочих рук. Тож із часом кількість людей, яким брати Ельворті давали роботу, тільки зростала. Якщо у 1880 році на заводі працювало близько 300, в 1905-му — 2020, то у 1917 році — понад 7 тис. працівників, тобто їх

²⁰⁸ Машкін О.М. "Ельворті Роберт і Томас" // http://www.history.org.ua/?termin=Elvorti_Robert_i_Tomas (останній перегляд: 08.06.2019)

²⁰⁹ Босий П. Роберт Пірс Ельворті // <http://library.kr.ua/elib/bosiyP/elvorty.pdf>

²¹⁰ Дмитрієв І. А. Фабрично-заводская промышленность Елисаветграда в 1907 году. — Елисаветград, 1908. — С. 10–11.

кількість зросла у 24 рази. Слід зазначити, що в 1914–1917 рр. кількість робочих зростала завдяки військовим замовленням. Завод виготовляв боєприпаси, міномети й інші військові вироби.

Ельворті приділяли значну увагу рекламі, винаймали фотографа для її підготовки та максимально поширювали. А мережа збуту була окремою статтею інвестицій — і вони себе виправдали. Брати Ельворті організували комерційні відділення в Києві, Черкасах, Миколаєві, Умані, Вознесенську, Кривому Розі, Каховці, Ростові-на-Дону, Омську, Петропавловську-Камчатському. Представництва компанії були загалом у 52 містах, Лондоні та Нью-Йорку (завдяки зв'язкам на батьківщині та місці колишньої роботи Роберта Ельворті).²¹¹ Формування розвиненої системи торговельних представництв — недвозначне свідчення зростання попиту на продукцію фірми й того, яку особливу увагу брати Ельворті приділяли створенню такої розгалуженої та гнучкої мережі. Першим відділенням, безумовно, можна вважати Київський будинок Ельворті, існування якого зафіксовано в листі Р. Ельворті до матері, датованому 26/7 квітня 1878 р.²¹² Проте не лише географія важила, а й лояльність до клієнтів — продаж у кредит або відправка продукції замовнику з оплатою після отримання стали провідними формами організації торгівлі.

У процесі свого розвитку організаційна та майнова структури фірми закономірно зазнавала змін. У 1891 році Томас Ельворті помирає від запалення легенів. Його поховали у Єлисаветграді на цвинтарі Петропавлівської церкви, яка до наших часів не збереглася. Томас не був одружений і не мав дітей. Спадок поділили, а Роберт став керувати підприємством самотужки. Втім, він розуміє, що час організувати справи таким чином, аби вони не залежали надто від його особистої присутності. Тож він починає прискіпливіше ставитися до вибору нових директорів заводу. Тож вдалі кадрові рішення Роберта Ельворті — ще одна цеглинка в успіх справи.

Одним із таких вдалих рішень було призначення Франца Давидовича Девіса на посаду директора підприємства, яку він обіймав у 1896–1907 рр. У період його керівництва розширилася торговельна мережа фірми, продукція підприємства здобула міжнародне визнання, що було особливо важливим у проведенні рекламних кампаній.²¹³

²¹¹ Історія — від кінної сівалки до універсальних машин. <https://www.elvorti.com/index.php?part=static&lang=ua&cname=about>

²¹² Босий П. Роберт Пірс Ельворті // <http://library.kr.ua/elib/bosiyP/elvorty.pdf>

²¹³ Там само.

Однак це був і період революційних потрясінь, яких підприємству не вдалось уникнути, попри назагал цивілізовані відносини з робітниками. На підприємстві працювали кваліфіковані радикально-революційні пропагандисти, що підбурювали співробітників до страйків. Утім, праця їх була не такою вже й успішною, адже робітники утримувалися від страйків доволі довго, або брали в них обмежену участь, а вимоги висунули тільки на початку жовтня 1905 року. П'ятнадцятого жовтня 1905 року (кульмінація загальноросійського політичного страйку) робітники висунули вимоги скорочення робочого дня з 11,5 до 9 годин і збільшення розцінок на 30%, основної зарплатні — на 20%, а також спорудження умивальників. Слід зазначити, що адміністрація погодилася на всі вимоги без особливих дискусій, тож причин для страйків у ельвортівських робітників так особливо й не з'явилося. Адже вони були практично елітою робітництва — не дарма за міськими легендами в день, коли робітник заводу Ельворті отримував зарплатню, він одягав костюм, капелюх і роз'їжджав містом на візнику. А втім, розуміння потреби захисту своїх інтересів таки призвело до утворення у 1907 році «Союзу металістів» — першої профспілки робітників заводу Ельворті. Тож революцію підприємство пережило з мінімальними, можна сказати, втратами й позитивними наслідками — створення профспілки є нормальним явищем.

На той час Роберту Ельворті було вже 60 років і пережиті революційні потрясіння додали впевненості — від справ потрібно було поволі відходити.

У 1907 році фірма трансформується в Акціонерне товариство «Р. і Т. Ельворті». Назва нового товариства зберігала ініціали обох братів — засновників фірми, що мало демонструвати правонаступність і тяглість політики нової адміністрації, зберегти торгову марку й позиції на ринку, а також було даниною пам'яті покійному Томасу Ельворті. Основний капітал акціонерного товариства становив 6 млн рублів, вартість нерухомого майна — близько 2,5 млн рублів.²¹⁴

Власниками акцій стали сам Роберт Ельворті, його родичі (кузени в Британії) й частина управлінського персоналу.²¹⁵ Роберт Ельворті залишався одним із директорів Правління «Акціонерного Товариства Р. і Т. Ельворті», хоч і все більше часу жив у Британії.

²¹⁴ Машкін О. М. «ЕЛЬВОРТИ РОБЕРТІ ТОМАС» // http://www.history.org.ua/?termin=Elvorti_Robert_i_Tomas (останній перегляд: 08.06.2019)

²¹⁵ «Красная звезда». История фабрик и заводов. — Днепропетровск, 1974. — С. 100–112.

Прикметно, що підприємство залишилось у власності родини Ельворті. Проте фірма отримала певні можливості для маневру, особливо у кредитуванні, впровадила новий порядок ефективного керування, за якого наймана адміністрація мала максимум прав у оперативному керуванні за збереження жорстокої щорічної звітності. Багато працівників, які стали акціонерами (попри високу вартість акцій) — директор-розпорядник А. Іонгмен, менеджер П. Броджі, інженери В. Лартер і Ф. Майш, головний бухгалтер Ю. Ганзен, головний касир В. Сомервель, завідувач заводу В. Мишаков, майстри Г. Мишаков, Ф. Енгель, Л. Ковальський, завідувач Омського філіалу Дж. Кауль, завідувач відділень Є. Теплицький (Умань), М. Лінденбалюм (Самара), М. Каховський (Ромодан) — отримали можливість мати додаткове джерело прибутків. На додачу вони стали самі підприємцями, отримали можливість відчутти себе власниками, повністю відповідальними за успіх справи.

Наприклад, до складу великих акціонерів увійшов новий директор — розпорядник заводу Альфред Іонгман. Він керував справою до осені 1917 року, а потім виїхав до Британії, де й далі працював на фірму. Фактично Іонгман став відданим співробітником фірми Ельворті, незважаючи на історичні обставини — і це дорого обходиться.

Альфред Іонгман був представником нового покоління управлінців і взявся до справи натхненно — почалася реконструкція підприємства, ще більше розширилася мережа філіалів. Якщо в 1906 році фірма мала 15 відділень і тимчасових складів, то 1908-го вже 22 відділення, агентства та представництва в земських органах і сільськогосподарських товариствах репрезентували торгові інтереси фірми. Було споруджено кілька нових корпусів за новим словом промислового будівництва — у їх основі були залізобетонні конструкції. Внутрішній двір, що утворився між двома новими корпусами, було перекрито залізно-скляним дахом, так званим «ліхтарем», що нагадував дебаркадер вокзалу чи перекриття великого пасажу. Високий «ліхтар» було видно далеко в місті, під його склепінням розташувалося особливо велике устаткування, наприклад, гідравлічний прес. На заводі впроваджували нові ефективні засоби пожежогасіння — в 1911 році було встановлено англійську автоматичну систему розбризкування води. Ці інвестиції в ефективність виробництва не могли не підвищити обсяги виробництва (в 1913 році завод виробляв 10% сільськогосподарських машин в імперії), прибутковість і рівень безпеки на виробництві (останнє дозволяло зменшити витрати на ремонт обладнання чи виплати скаліченим робітникам).

Важливою особливістю фінансової політики акціонерного товариства було те, що фірма реалізувала цю масштабну програму капіталовкладень без банківських позик, тільки за власні кошти. Ба більше, в 1914–1916 рр. Товариство купило облігації військової позики на загальну суму близько 1 млн 100 тис. рублів у сподіванні на великі відсотки прибутку.²¹⁶ В умовах воєнного часу адміністрація акціонерного товариства швидко перебудувала виробництво й отримала військові замовлення, що врятувало фірму від фінансових труднощів і навіть дозволило збільшити загальний обіг виробництва, зберігаючи потенціал виробника сільськогосподарських машин

З часу акціонування підприємства Роберт Ельворті жив усе більше в Англії, не полишаючи, втім, контролю за справами заводу. Востаннє Роберт Ельворті приїздив до Єлисаветграда у 1913 році, на пів року, після цього остаточно повернувся до Англії. Керували підприємством у Єлисаветграді його довірені особи. Останнього передреволюційного 1916 року чистий прибуток акціонерів становив 2,9 млн рублів, із якого мало бути сплачено 1 млн 150 тис. рублів податків. Однак війна принесла родині Ельворті не тільки прибутки від військових замовлень.

Роберт Ельворті двох старших синів втратив на війні, хоча обох їх він готував перейняти справи в Росії. Молодший син мав би приступити до керівництва фірмою, але не встиг. Роберту Ельворті довелося стати свідком націоналізації (тобто фактично крадіжки, бо більшовики не заплатили власникам ні копійки) справи всього його життя більшовиками. Виконавчий директор Правління Акціонерного Товариства «Р. і Т. Ельворті» А. Іонгмен і згодом кандидат у члени Правління В. Лартер на початку 1918 року виїхали з міста, щоб евакуювати власні родини. Повернутися до Єлисаветграда їм більше не вдалося — керувати у Єлисаветграді було вже нічим. Інженер Ф. Майш намагався утримати кермо керівництва в революційні 1918–1920 рр. Спроби продати майно були невдалими. З 1 квітня 1922 року підприємство офіційно стало йменуватися «Третім сільськогосподарсько-машинобудівним заводом Укртрестсільмашу», а із 17 листопада 1922-го за рішенням Єлисаветградської повітової Ради стало мати ім'я «Червона Зірка».

Тож Вільям Ельворті очолив Лондонський філіал Акціонерного товариства «Р. і Т. Ельворті».²¹⁷

Роберт Ельворті помер у 1925 році, лишивши у Єлисаветграді по собі завод, що не одне десятиліття годував місто. Акціонерне То-

²¹⁶ Босий П. Роберт Пірс Ельворті // <http://library.kr.ua/elib/bosiyP/elvorty.pdf>

²¹⁷ Там само.

вариство «Р. і Т. Ельворті» ще певний час існувало, в 1938-му навіть проводилися виплати дивідендів за акціями, що становили дуже незначні суми.

* * *

Завдяки британським підприємцям у Єлисаветграді відбулися зримі зміни в облаштуванні міста.

Насамперед у Єлисаветграді сформувався цілий район — власне завод і поселення поруч. Саме навколо заводу починає формуватися при заводська зона майже відповідно до проєкту англійця Е. Говарда, автора ідеї «міста-саду»²¹⁸, котра заселяється заводськими робітниками, тут з'являється власна інфраструктура, характерна для «робочих зон» (із бібліотекою, лікарнею, театром, так званим «цирком»).²¹⁹

Так, родина Ельворті фінансувала частину витрат із будівництва електричного трамвая. Трамвай почав рух у липні 1897 року. І це був



Панорама заводу братів Ельворті. Початок ХХ ст.

²¹⁸ Ідея «міста-саду» виникла під кінець ХІХ ст. в Англії, в ній вбачалася можливість створення комфортного для людини урбаністичного простору.

²¹⁹ Кириченко О. Епоха модерна в соціокультурному просторі Єлисаветграда // <http://dspace.kspu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/1061/1/Епоха%20модерна%20в%20соціокультурному%20просторі%20Єлисаветграда.pdf>

четвертий трамвай в імперії та третій в Україні (після Київського та Катеринославського). Також частково за гроші Ельворті було побудовано залізничний міст через Інгул, що працює й тепер. Товариство знайшло кошти на будівництво в місті ще однієї електростанції, виділивши для цього 92 тис. рублів. На облаштування при реальному училищі креслярських класів (1884), де навчалися також і робітники заводу, так само було виділено кошти із заводської каси.²²⁰

Як справжній поціновувач технічного прогресу Роберт Ельворті одним із перших став автомобілістом, придбавши в 1903 році дві машини марки «Клемент», і вражаючи єлисаветградців небаченим технічним дивом.

А от поява району Ново-Миколаївка у Єлисаветграді — це на правду видатний кейс соціальної відповідальності бізнесу. Район збудували та заселили робітники заводу, отримавши на це позику під 1% річних від адміністрації заводу. В центрі Ново-Миколаївки досі працює школа, закладена 1910 року.

Соціальна відповідальність підприємства не обмежувалася житловими програмами. Медичне обслуговування робітників було важливою галуззю соціальної сфери підприємства. Ще з кінця 1880-х років на заводі функціонувала власна лікарня. Рекламний буклет, випущений після успіху фірми на виставці в Нижньому Новгороді у 1890 році, на цьому робив особливий наголос.

Згодом із побудовою на початку ХХ ст. лікарні Св. Анни (вона належала Товариству Червоного Хреста), що знаходилася безпосередньо біля заводу Ельворті, необхідність утримувати власну лікарню відпала і Правління Акціонерного Товариства «Р. і Т. Ельворті» вирішило оптимізувати витрати. Відтепер простіше було оплатити рахунки цієї й інших лікарень за надання медичної допомоги робітникам.

Інвестиції в персонал могли бути й приємнішими, ніж оплата лікарняних рахунків. Наприклад, традиційним на заводі було влаштування Різдвяної ялинки, за кошти фірми працював театр, духовий оркестр, бібліотека, рисувальні курси та навіть кегельбан. Головну залу театру було задумано як багатофункціональну: вдень вона слугувала їдальнею, ввечері тут влаштовували вистави, концерти, бали. При заводі існував притулок для вдів і робітниць похилого віку.²²¹ Крім того, британська

²²⁰ Бокій Н., Козир І. З історії благодійництва на Єлисаветградщині // [http://dspace.kspu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/1077/1/3%20історії%20благодійництва%20на%20Єлисаветградщині%20\(друга%20половина%20XVIII%20–%20початок%20XX%20ст.\).pdf](http://dspace.kspu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/1077/1/3%20історії%20благодійництва%20на%20Єлисаветградщині%20(друга%20половина%20XVIII%20–%20початок%20XX%20ст.).pdf)

²²¹ Там само.

частина персоналу привезла із собою «моду» на футбол, для чого при заводі був збудований спортивний комплекс.²²²

При підприємстві 1911 року був створений пенсійний фонд для забезпечення пенсіями кадрових робітників і службовців. Він складався з добровільних внесків членів Правління заводу (акціонерів) — 2,5–5% коштів, що їм належали, і щомісячних відрахунків з платні самих працівників. Право на пенсію мали ті з них, хто досяг 60-річного віку й хто сплачував внески не менше як 10 років. Утім, цим благом і навіть провісником солідарної системи пенсійного забезпечення скористатися нікому так і не вдалося.²²³

* * *

Символом успіху братів Ельворті є виробы заводу, які тепер слугують експонатами численних музеїв у містах України. Є музей і в самому Кропивницькому — меморіальний музей родини та заводу братів Ельворті. Це будинок, у якому жила велика родина братів Томаса і Роберта Ельворті, і він будувався одночасно з корпусами заводу. На першому поверсі будинку жила обслуга, а на другому — родина Ельворті. Загальноміської системи каналізації й водопостачання в той час не було, проте будинок мав власні. Коли завод було націоналізовано, в будівлі були управлінські приміщення. Будівлю перетворили на музей 1994 року. В жовтні 1998-го було офіційно відкрито музей заводу «Червона зірка», тепер це і музей Ельворті. На фасаді музею встановлено меморіальну дошку братам Ельворті. Тут збереглися оригінальні камін і паркет, причому останній і досі в хорошому стані.²²⁴

У 2004 році було урочисто відкрито пам'ятник братам Ельворті авторства скульптора М. О. Олійника й архітектора В. Є. Кривенка. Постамент встановлено на території заводу, його відкриття було приурочене до 130-річчя відкриття заводу. Почесне право відкриття пам'ятника було надано старшому онукові сім'ї Ельворті — Майклу Кларксону Веббу.

Слід зазначити, що нащадки родини Ельворті досі живуть у Британії. Вони беруть участь у формуванні пам'яті про своїх знаменитих пред-

²²² Кириченко О. Епоха модерна в соціокультурному просторі Єлисаветграда // <http://dspace.kspu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/1061/1/Епоха%20модерна%20в%20соціокультурному%20просторі%20Єлисаветграда.pdf>

²²³ Бокій Н., Козир І. З історії благодійництва на Єлисаветградщині // [http://dspace.kspu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/1077/1/3%20історії%20благодійництва%20на%20Єлисаветградщині%20\(друга%20половина%20XVIII%20-%20початок%20XX%20ст.\).pdf](http://dspace.kspu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/1077/1/3%20історії%20благодійництва%20на%20Єлисаветградщині%20(друга%20половина%20XVIII%20-%20початок%20XX%20ст.).pdf)

²²⁴ Музей Ельворті — часточка XIX століття в Кіровограді. <https://gre4ka.info/kultura/280-37muzei-elvorti-chastochka-khikh-stolittia-v-kirovohradi>

ків — дають інтерв'ю, співпрацюють із дослідниками, підтримують матеріально музей.²²⁵

Іменем Роберта Ельворті названо Економіко-технологічний інститут у Кропивницькому. Протягом уже понад 15 років існує стипендія ім. Ельворті, заснована з ініціативи Майкла Кларксона Вебба. З 2007 року існує стипендія «Ельворті-НМС» (Headmasters and Headmistresses Conference) на безкоштовне навчання у Великій Британії протягом одного року. Стипендія покриває повну вартість навчання, харчування та проживання. Проєкт НМС також надає кожному стипендіату певну суму на додаткові витрати, наприклад, для участі в культурних і туристичних заходах.²²⁶

Завод, заснований братами Робертом і Томасом Ельворті далекого 1874 року, ефективно працює досі: 22 квітня 2016 року Приватне акціонерне товариство «Червона зірка» змінило свою назву, мабуть, під впливом декомунізаційних законів. На загальних зборах акціонери підприємства одногослосно підтримали нову назву заводу «Ельворті» (Elvorti) — на честь засновників. Сподіваємося й на повернення найкращих традицій виробничої діяльності.



Сучасне лого
АТ «Ельворті»

* * *

Що ж дозволило братам Роберту й Томасу Ельворті створити підприємство, яке пережило і довге ХІХ, і коротке ХХ ст.? Чинників насправді багато, спробуємо проаналізувати.

Перш за все, це особистості самих братів-засновників. Їх виховали кваліфікованими менеджерами й інженерами (і це дозволило інвестувати здобуті знання в розробку інноваційної техніки та грамотне керування — наприклад, робота над мережею збуту тривала одночасно з розбудовою власне виробництва). Брати були готові ризикувати — чого тільки варті їхні самостійні подорожі перед тим, як вони осіли у Єлисаветграді. Самостійне плавання кожного з братів дозволило здобути потрібний досвід і кругозір. Важливо, що Ельворті готові були

²²⁵ Музей Ельворті — часточка ХІХ століття в Кіровограді. <https://gre4ka.info/kultura/280-37muzei-elvorti-chastochka-khikh-stolittia-v-kirovohradi>

²²⁶ Школярі Кіровоградщини мають шанс безкоштовно повчитися у Великобританії// <http://uc.kr.ua/2017/11/24/shkolyari-kirovogradshhynu-mayut-shans-bezkoshtovno-povchytysya-u-velykobrytaniyi/>; Конкурс Ельворті-НМС // <https://eti.kr.ua/news/item/121-konkurs-elvortihmc>

працювати над собою — вони, до речі вивчили державну російську мову. Зрозуміло, це була необхідність в умовах, коли ти ведеш у Росії бізнес. Однак це й повага до держави, у якій ти живеш і працюєш.

По-друге, тепер, звісно, важко твердити напевне, але, схоже, між братами практично не виникало непорозумінь, і вміння знайти спільну мову в розподілі обов'язків і зон відповідальності — так само складова успіху справи. Видається, що саме в Роберта була лідерська функція — і це дозволило втримати справу після смерті одного зі співзасновників.

По-третє, від початку брати були орієнтовані на розбудову стабільного бізнесу, й саме тому протягом 17 років після заснування майже все зароблене реінвестувалось у виробництво.

Далі, інженерна освіта Роберта Ельворті дозволила йому створити справді унікальні продукти, які не тільки знаходили попит на ринку — вони ставали джерелом натхнення навіть для конкурентів.

Брати Ельворті інвестували не лише в розбудову власне підприємства та мережі збуту. Ключовою інвестицією можна вважати персонал. Високі заробітки приваблювали кваліфікованих працівників, які зберігали вірність підприємству попри важкі часи й історичні потрясіння. Таким чином сформувався імідж заводу Ельворті як місця престижної роботи не лише для інженерів і службовців, а й для робітників. На цьому іміджі аж до 1990-х років, можна сказати, паразитував радянський менеджмент.

ОДИНИЧНИЙ УСПІХ

Цей розділ є протилежністю розділу «Родинна фірма». Тут історії тих підприємців, які будували бізнес самі й із різних причин не передали його нащадкам. Найчастіше — з об'єктивних. Уже була революція, і на часі стояло виживання, а не порятунок родинних бізнесів.

Однак ці кейси також дуже ілюстративні — як самотужки побудувати бізнес, не маючи підтримки земляків, батьків чи навіть синів.

ПОЛЯКОВИ: ОДИН ЗАЛІЗНИЧНИЙ КОРОЛЬ І ДВА БАНКІРИ



Самуїл Поляков

нічний концесіонер, громадський діяч і благодійник, він заслужив із вуст Сергія Вітте комплімент — той назвав його «найславнішим із залізничних тузів».

Історія Самуїла Полякова є частиною великої та не завжди славної історії залізничного будівництва в Російській імперії та в Україні як її складовій.

Усім трьом довелося рано стати до праці, адже батькові були потрібні помічники. Тож на освіту часу лишалося небагато, і брати здобули її тільки на початковому рівні.



Яків Поляков

Ця історія буде багатою на не зовсім чесні шляхи та корупційні аналогії, й наприкінці — банкрутство.

У родині єврейського купця Соломона Полякова, який жив поблизу Орші в Могильовській губернії, народилося троє синів, і всі виявилися талановитими. Найстарший — Яків Поляков (1832–1909). Лазар Поляков (1842–1914) — наймолодший. Їхні долі не були такими яскравими, а підприємництво не таким потужним і помітним, як у середнього брата — Самуїла.

Самуїл Поляков (1838–1888) є, мабуть, найвідомішим із братів. Російський заліз-

Батько відкупав податки на алкоголь. Така система збирання податків існувала в багатьох доіндустріальних суспільствах і базувалася на делегуванні чи продажі права збирання податку. Право зібрати податок держава передавала певній особі чи організації, які, власне, й збирали податок вже на свою користь. Сума зібраного ними податку ніяк не регламентувалася — тож у їхніх інтересах було зібрати якнайбільше. Не надто комфортна робота, а особливо для єврея в Російській імперії. Проте робота достатньо вигідна, бо дозволяє «відбити» витрати на потрібне рішення, внести гроші в бюджет і собі дещо залишити.

Самуїлу Полякову пощастило влаштуватися керівником винокурного заводу в маєтку міністра пошти й телеграфу графа Івана Толстого. Останній ще й здав Полякову на утримання кілька поштових станцій. Імовірно, у графа була частка у відкупках, які збирали Полякови, але, звісно, її наявність не афішувалася — у цьому не було нічого незвичайного. Чинovníки брали участь у відкупках, маючи свою частку, тож це не було аж таким секретом. У майбутньому саме патронат Івана Толстого допоміг Полякову в розбудові свого бізнесу, зокрема, просунути у справі отримання державних замовлень на залізничне будівництво й не тільки.



Лазар Поляков

Самуїл Поляков був одним із перших, хто почав інвестувати в родовища вугілля на Донбасі. Так, 1861 року поблизу села Щербинівка на північ від Юзівки він заснував шахту.

Правильний підбір партнерів, безумовно, був перевагою Самуїла Полякова. Так, тандем з інженером Петром Горловим був вдалим у усьому — й не тільки для самих партнерів.

Петро Горлов (1839–1915) — гірничий інженер, дослідник й організатор промислового вуглевидобутку на Донбасі й не тільки. У 1880-х роках Горлов із родиною живе у Харкові, його обирають гласним міської думи, виступає як співзасновник багатьох комерційних проєктів. Кінець XIX — початок XX ст. позначився для інженера низкою запрошень на роботу на родовища в дуже різні регіони імперії — від Кавказу до Маньчжурії. Останні роки життя провів у Петербурзі.

Інженер став співініціатором заснування 1867 року Корсунської копальні (пізніше відома як шахта «Кочегарка» в м. Горлівці). Поряд із нею і залізничною станцією, починаючи з 1872 року, будували робітниче селище, яке невдовзі було названо Горлівкою на честь засновника шахти. Петро Горлов опікувався розширенням й удосконаленням інфраструктури селища, зокрема



Петро Горлов

соціальної — будували школи, храми, лікарні, бібліотека й навіть розсадник декоративних і фруктових дерев. На користь того, що Самуїл Поляков дослухався до порад Петра Горлова свідчить факт заснування в Горлівці гірничого училища. Поляков, очевидно, не дуже хотів це робити, але Горлов наполіг і переконав. Його ідея полягала в тому, що навчальний заклад мав готувати кадри для вугільної галузі. Так, у серпні 1878-го з'явилося «Гірниче училище Самуїла Соломоновича Полякова». На його будівництво з бюджету Товариства Південноросійської кам'яновугільної промисловості було виділено 34 500 руб. Усього ж тільки за перших три роки на потреби цього навчального закладу витратило 67 тис. рублів²²⁷. Невдовзі Горлівка стала одним із найпотужніших центрів вуглевидобутку й виробництва ртуті в Україні²²⁸.

Історія будівництва деяких залізничних ліній — це історія успіху, завзятості та вміння «осідлати хвилю», зробивши послугу не лише собі, а й цілим регіонам.

Будівництво російських залізниць обіцяло прибутки тим інвесторам, що були готові повірити в гарантії царського уряду. Ідеологом такого фандрейзингу став Павло фон Дервіз. Схема була зрозумілою, однак не вигідною для державної скарбниці. На іноземних грошових ринках розміщували облігаційні позики приватних товариств під забезпечення



Акція Рязансько-Козловської залізниці

²²⁷ Ляшенко В. Г. Роль частного предпринимательства в формировании сети образования в дореволюционном Донбассе // Донбасс: прошлое, настоящее, будущее. — Днепропетровск., 1995. — С. 25.

²²⁸ Донік О. М. З історії індустріального освоєння Донбасу (XIX — початок XX ст.) / відп. ред. О. П. Реєнт ; НАН України. Інститут історії України. — Київ ; 2014. — С. 24.

(гарантування) царським урядом певної норми прибутку. Уперше такий спосіб застосували у 1865–1866 рр. під час побудови Рязансько-Козловської та Курсько-Київської ліній. Концесійна система залізничного будівництва була вкрай не вигідною для держави, змушеної виплачувати відсотки та погашення за капіталом, позиченим в іноземних банках (переважно французьких), серед яких розміщували залізничні облигації. Однак формальне віднесення позик на рахунок створюваних концесіонерами юридичних осіб давало можливість здійснювати масштабне будівництво залізниць навіть у умовах бюджетного дефіциту.²²⁹

У 1866 році було дано височайший дозвіл на будівництво Харківської залізниці, проєкт повинен був фінансувати Самуїл Поляков. Його кандидатура мала багато супротивників — хтось не отримав від нього «подяку», хтось планував заробити на будівництві сам, комусь не подобалася його етнічність. Однак імператор Олександр II залишив право ухвалювати рішення за собою, і воно виявилось на користь Полякова.

Першого березня 1868 року товариство Курсько-Харківсько-Азовської дороги отримало концесію від уряду, а статут товариства було затверджено 7 листопада 1869 року. Засновником товариства був С. Поляков. Умовою будівництва — державний кредит у сумі 9 млн рублів із гарантією 5% чистого доходу на будівництво залізниці. До того ж до Державного банку було внесено завдаток у сумі 500 тис. рублів. За умовами концесії товариство мало право володіти дорогою 85 років за умови, що через 20 років після початку експлуатації уряд міг у будь-який момент викупити дорогу. Після закінчення строку концесії дорога безкоштовно повинна була перейти у власність держави: 24 грудня 1890 року залізницю викупила держава.²³⁰

Інженер Петро Горлов на запрошення підприємця очолив будівництво залізничної гілки на Донбасі. Постало питання — хто постачатиме рейки для залізниці. Поляков мав вибір, але зробив його, послугуючись не надто раціональними мотивами. Джон Юз домігся вирішення цього питання на свою користь — він знайшов впливових патронів, які пояснили Полякову — це тільки здається, що інші потенційні постачальники пропонують вигідніші умови. Самуїл Поляков не сперечався довго. Масштабні роботи з будівництва залізниці почалися навесні 1868 року, відразу на всій лінії протяжністю 700 км (у роботах брало участь 17 тис. робітників). Так вдалося дотримати обумовлених строків будівництва.

²²⁹ Кульчицький С. В. Залізничне будівництво в Україні 19 — початку 20 століть // http://www.history.org.ua/?termin=Zaliznychnye_budivnuctvo_v_Ukr

²³⁰ Парамонов А. Из истории Курско-Харьково-Азовской железной дороги // http://otkudarodom.com.ua/stat_Paramonova_20.html

За двадцять місяців, що було на той час неймовірно швидко, Поляков побудував залізничну гілку й почав її експлуатацію. Уроцисте відкриття руху відбулося 23 грудня 1869 року. Залізниця «притягнула» за собою будівництво доменних і мартенівських печей, подальше заснування шахт й інших підприємств по лінії колії. Зокрема, було відкрито вугільні шахти в районі станцій Щербинівка (Дилеївка), Магдалинівка, Микитівка, Горлівка, Ханженково, Харцизьк; почався розвиток соляної промисловості у Слов'янську, видобуток вогнетривких глин і розвиток скляної промисловості в Костянтинівці тощо. Поряд із залізничною гілкою опинилась і нещодавно заснована Корсунська копальня.

У другій половині 1860-х — на початку 1870-х рр. Самуїл Поляков виступав уже як засновник, концесіонер і, нарешті, власник кількох приватних залізничних гілок. До 1870 року він отримав звання комерції радника — це було визнання, адже зазвичай цього чекали роками. На той час підприємцю було 32 роки. Крім звання комерції радника Поляков уже був жаданим гостем багатьох опікунських товариств, придбав репутацію мецената й був нагороджений орденом Св. Станіслава 2-го ступеня. Значною мірою отриманню всіх цих звань і нагород сприяло відкриття в Москві на Кримській площі в січні 1868 року (з ініціативи М. Н. Каткова та на кошти зокрема Полякова) ліцею в пам'ять цесаревича Миколи.²³¹



Облігація Орлово-Грязьської залізної дороги

²³¹ Ананьич Б. В. Банкирские дома в России 1860–1914 гг. Очерки истории частного предпринимательства // <http://www.bibliotekar.ru/bank-11/5.htm>

Кошти, зароблені на будівництві залізниць, Самуїл Поляков визнав за краще реінвестувати в промисловість. У 1871–1874 рр. під керівництвом П. Горлова тривають роботи зі спорудження рудника «Корсунська копанка № 1», що складалася з двох шахт. Це було найбільше на той час підприємство вугільної промисловості Донбасу.

У 1872 році С. Поляков заснував акціонерне товариство Азовського металургійного заводу з капіталом у 1,5 млн рублів і Південноросійське кам'яновугільне товариство з капіталом у 1,25 млн рублів (останнє — за участі французьких інвесторів) За два роки права на будівництво Азовського металургійного заводу купує Джон Юз, хоча роботи зі спорудження під керівництвом Петра Горлова вже тривали якийсь час. Поляков, імовірно, непогано заробив на цій оборудці.

А от Південноросійське кам'яновугільне товариство працювало — і це було найстаріше підприємство на Донбасі. Наприкінці XIX ст. під його керівництвом було вісім великих копалень — 1891 року нащадки Самуїла Полякова продали контрольний пакет акцій французьким інвесторам.

Тисячу вісімсот сімдесят четвертого року Самуїл Поляков бере участь у першому з'їзді гірничопромисловців Півдня Росії. Згодом це буде найбільша представницька підприємницька організація в імперії. Щоправда, ця інституція підприємців охоплювала тільки регіони сучасного Донбасу та Придніпров'я й мала чітку галузеву спрямованість.

Харківська залізниця була не єдиною, яку збудував Поляков. Зароблений авторитет забезпечив йому замовлення від Військового міністерства: у червні 1877 року було підписано договір про будівництво військової Бендеро-Галицької залізниці. Самуїл Поляков отримав право не лише на власне будівництво, а й на придбання рухомого складу для дороги, причому в разі придбання паровозів і вагонів за кордоном йому дозволено було їх безмитне ввезення. Полякову вдавалося домогтися і права безмитного ввезення з-за кордону частини матеріалів, необхідних для залізничного будівництва.²³²

Уважається, що найбільший прибуток Самуїлу Полякову принесла Рязансько-Воронезька залізниця, яку будували ще у 1865–1866 рр., скориставшись концесією, формально наданою на її будівництво воронезькому земству. Більшу частину акцій, випущених спеціально створеним акціонерним товариством, Поляков залишив собі. А потім

²³² Ананьич Б. В. Банкирские дома в России 1860–1914 гг. Очерки истории частного предпринимательства // <http://www.bibliotekar.ru/bank-11/5.htm>

перезаставив їх у своїх партнерів — берлінських банкірів. Ще частину акцій вартістю 500 тис. рублів Поляков передав Івану Толстому як подяку й винагороду за сприяння.

Самуїл Поляков зажив поганої слави серед громадськості. Багато з публіцистів і письменників (тогочасних лідерів громадської думки) виставляли його як безсоромного й хижого ділка, що не дуже піклується про якість залізниць, які будує, заробляючи на будівництві щонайменше двічі. Наприкінці 1870-х рр. з'явилася серія статей, які паплюжили Полякова. Мовляв, для отримання концесії Азовської дороги він обіцяв земству 300 тис. рублів і збудувати рейковий завод, але ні заводу не збудував, ні земству грошей не дав. Обидві його дороги мали на меті розвинути видобуток вугілля, але довго возили вугілля тільки з копалень самого Полякова... перелік звинувачень можна продовжувати, але суть зрозуміла. Водночас навіть найпалкіші критики Полякова мали визнати — не можна відібрати в підприємця енергію, розум і спритність, та й дороги були не такими й поганими...²³³

Ця навала критики розбилась об Самуїла Полякова, як об скелю. І він дійшов висновків: засоби масової інформації впливають на громадську думку — а вона має значення. Тож Поляков із братами вирішує прямо чи опосередковано підтримувати пресу — і ліберального, і консервативного спрямування. Наприклад, Михайлу Каткову, видавцю вкрай консервативної газети «Московские ведомости», Полякови платили річне утримання — звісно непублічне. Натомість на сторінках газети та й сам Катков у своїх публічних виступав підтримував Полякова та його проєкти. Взимку 1885 року «Московские ведомости» опублікували розлогий проєкт викупу в казну всіх приватних залізниць і кілька статей Полякова на цю тему. Поляков зазначав на неузгодженість дій різних залізничних компаній, відсутність єдиних норм, що визначали їх правове становище й умови експлуатації, недосконалість тарифної сітки на залізницях. Врешті, писав він, (і це було правдою) така інфраструктурна прогалина підривала становище Росії на європейських хлібних ринках, а витрати уряду за гарантіями на прибутковість доріг досягали 14 млн рублів на рік. Намір був прозорий — заробити на залізницях ще раз.²³⁴ За все своє життя Самуїл Поляков збудував чверть усіх наявних на той час залізниць у Росії, а перед смертю мав статки, які оцінено у 31,4 млн рублів.

²³³ Ананьич Б. В. Банкирские дома в России 1860–1914 гг. Очерки истории частного предпринимательства // <http://www.bibliotekar.ru/bank-11/5.htm>.

²³⁴ Там само.

Помер Самуїл Поляков від стресу. Точніше від інсульту на похоронах свого партнера та свата, підприємця Абрама Варшавського. Кажуть, напередодні Варшавський просив у свого сина, одруженого на доньці Полякова, грошей на покриття боргів. Поляков був шокований, і, мабуть, не витримав нервової напруги.

Спадок Самуїла Полякова — навчальні заклади, зокрема залізничне училище в Харкові, зведене за його гроші 1870 року; корупційні кейси, а також підприємства, що функціонували після його смерті. Його єдиний син Данило справами бізнесу не опікувався, а більшу частину життя провів поза межами Російської імперії, витрачаючи відсотки з батькових активів.

Інших два брати — Яків і Лазар Полякови більше працювали в банківській справі.

Яків Поляков, найстарший із братів, спершу долучився до залізничних починань Самуїла, але з часом переорієнтувався на видобуток вугілля на Донбасі, розвиток каботажного плавання в Азовському морі та налагодження ділових контактів із Персією. Пік його підприємницької активності припав на 1880–1890 рр. А в часи кризи 1899–1902 рр. він розорився практично повністю. Загалом його підприємницька діяльність навряд дорівняє розмаху та віртуозності до Самуїла чи навіть Лазаря — молодшого брата.²³⁵

Лазар Поляков теж починав разом із Самуїлом будувати залізницю, але згодом відійшов від цієї справи. Його запрошували очолювати правління низки новостворених банків — у 1870–1880-ті роки їх у Москві та Петербурзі відкрилося чимало. Лазар був одним із піонерів, що вийшли на ринки Центральної Азії, як тільки її силою було приєднано до імперії. Він організував Перське й Центрально-Азійське промислове та комерційні товариства. З 1890 року Лазар Поляков — генеральний консул Персії в Москві. В кризові 1899–1903 рр. Поляков був у боргах. Банки, які він контролював й очолював, стали ресурсом для перекачування коштів у промисловість, продукція якої не знаходила збуту. За відомостями міністра фінансів Сергія Вітте, заборгованість Лазаря Полякова на 1901 рік становила близько 41 млн рублів, і під нерухомість було отримано як заставу ще 2 млн рублів. Позики, що видавали банки Полякова, видавалися під надзвичайно переоцінені активи — різниця становила 15–18 млн рублів. «Хоча серед цих кредиторів, — писав тодішній міністр фінансів Сергій Ві-

²³⁵ Мошенский С. З. Рынок ценных бумаг Российской империи. — Москва. 2014. — С. 306.

тте Миколі II, — є вкладники, котрі довірили Полякову до 3,3 млн рублів, проте я вважаю неприпустимим видати Полякову кошти для розрахунку з кредиторами або для підтримання належних йому промислових підприємств, бо подібна видача загрожувала б серйозними збитками Державному банку».²³⁶

В історії банкрутства Полякова намішано багато різних інгредієнтів. Це і загальна економічна криза, жертв якої було багато, і інтереси патронів Полякова, і навіть антисемітизм. Утім, головним із них було звичне бажання вкотре нажитися на коштах вкладників — профінансувати збитки власного бізнесу. Вітте був у скруті. На нього чинили тиск впливові покровителі Лазаря Полякова, вимагаючи термінової фінансової підтримки московського банкіра. Припускав міністр і негативного впливу краху фінансово-промислового конгломерату Л. Полякова на становище імперії. З іншого боку, Вітте був у курсі особистої неприязні до сімейства Полякових самого царя, щедро приправленої неприхованим антисемітизмом. На спеціально зібраному засіданні Комітету фінансів 14 та 17 грудня 1901 року міністр влаштував публічну «прочуханку» Л. Полякову. Вітте звинуватив Лазаря Полякова в необережному розширенні операцій, порівнюючи з наявними в його розпорядженні капіталами. Вітте не без підстави наголошував, що тактика отримання нових оборотних коштів для промислових підприємств шляхом застав і перезастав цінних паперів ще була допустима у висхідний період, але в умовах кризи вона відразу ж поставила банк на межу банкрутства. Врешті, Лазар Поляков отримав допомогу — тільки з метою поступової й обережної ліквідації його справ. Такий алгоритм мав задовольнити (звичайно, за кошти державного бюджету, тобто пересічних платників податків) і вовків, і овець, а саме противників і прихильників Лазаря Полякова, й зберегти контроль влади над ситуацією. Для цього було утворено Особливу нараду при Московській конторі Державного банку. Основна частина підприємств Л. Полякова потім перейшла під контроль підприємця графа Володимира Татіщева — йому дістався важкий спадок: підприємства були в поганому стані, устаткування — застарілим, а технології архаїчними. Татіщев дивувався, як взагалі можна було отримувати прибутки з такими підприємствами.²³⁷

Хоча Л. Поляков зазнав суттєвих втрат, однак йому вдалося зберегти частину статків і репутації. Проте колишнього впливу та багатства

²³⁶ Ананьич Б. В. Банкирские дома в России 1860–1914 гг. Очерки истории частного предпринимательства // <http://www.bibliotekar.ru/bank-11/5.htm>

²³⁷ Там само.

досягти вже не вдалося. Лазар Поляков помер у 1914 році в Парижі. Його діти більшу частину життя теж прожили за кордоном зі зрозумілих причин.

* * *

Сьогодні нам важко встановити, чи були брати Полякови компаньйонами в межах якогось зі створених ними підприємств, або кожен з них утворював свої власні бізнеси. Якщо звернутися до заповіту Самуїла Полякова, то в ньому немає прямої вказівки на спільну сімейну власність, але є постійні згадки про співпрацю всіх трьох братів. Імовірно, були спільні статті витрат — наприклад, на придбання лояльності преси, подяки чиновникам тощо. Проте навіть якщо така співпраця існувала, сімейної фірми в класичному розумінні утворено не було. Це був конгломерат взаємопов'язаних (афілійованих, за сучасною термінологією) між собою різнорідних фінансових установ і підприємств. У цей конгломерат входили залізниці, збудовані Самуїлом, банки, контрольовані Лазарем і Яковом, страхові товариства... Це все працювало під парасолькою лояльних чиновників і безкінечного кредитного ліміту в Державному банку. Полякови приносили прибутки та реалізовували економічні інтереси імперії з геополітичним присмаком в Азії. Проте це не врятувало їх від краху на початку ХХ ст. Колишні заслуги й імена високих лобістів не врятували братів Самуїла — Лазаря та Якова. Вони розорилися в економічну кризу 1899–1902 рр., яка коштувала статків і навіть життя не одному підприємцю.

* * *

Кожен із братів мав свої історію перемог і поразок. Однак були й спільні моменти.

Один із ключових чинників успіху Самуїла Полякова та його братів — корупційна складова. Його патрон граф Толстой дав підприємцю путівку у світ великих грошей, державних замовлень, відкатів і політично вмотивованої доброчинності. Поляков зрозумів і швидко засвоїв правила гри — як і десятки підприємців до та після нього. Результатом цього розуміння було те, що Полякови — щоправда, кожен окремо — отримали спадкове російське дворянство. А це було неабияким досягненням.

У суспільно-історичних координатах оцінити наслідки бурхливої діяльності Полякових важче. Так, були реальні залізниці та підприєм-

ства, до того ж більшість із них функціонують і донині, але не меншою реальністю були крахи з втратами заощаджених грошей пересічних людей (безпосередньо чи за бюджетні кошти). Втратило й суспільство, яке дозволило владі та таким поляковим «заправляти балом». Однак найнебезпечнішим є відродження таких практик у пострадянських республіках (за винятком країн Балтії).

Доброчинність для Полякових, як і для багатьох інших, була інструментом створення позитивного іміджу, але не єдиним. «Джинсу» винайшли, мабуть, у той самий день, коли було випущено першу газету. Полякови зрозуміли силу преси та намагалися залучити її на свій бік. І їм це вдалось. І це ще один сумний урок.

МЕДІАТОР, ПРОМОТОР І ЛЮБИТЕЛЬ ТЕХНІЧНИХ ЦІКАВИНОК МАРГОЛІН ДАВИД СЕМЕНОВИЧ

Давид Марголін народився у Пінську²³⁸, помер у Берліні, а більшу частину життя прожив у Києві. Цьому місту він залишив у спадок кілька будівель, інфраструктурних проєктів і повчальних бізнес-історій. А починав він із найнижчих соціальних щаблів...

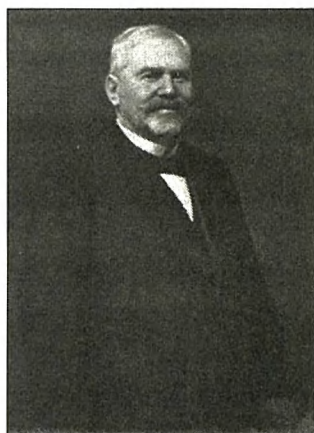
Багатого татка Давид не мав (хоч батько й був купцем і не останнім у пінській спільноті), тож його освітній арсенал обмежувався початковою школою. Давид отримав єврейську релігійну освіту — закінчив єврейські школи хедер і єшиву²³⁹. А далі довелося допомагати батькові у справах і як рахівник, і як кур'єр, і як крамарчук. Утім, можливо раннє долучення до підприємництва пішло Давиду Марголіну на користь, та й кілька поколінь предків-купців далися взнаки — у хлопця були здібності до мов і занять підприємництвом, справжній організаторський талант та вміння бачити перспективу для інвестицій. З часом він став пристрасним прибічником інновацій і технічного прогресу, а все завдяки самоосвіті.

Вісімнадцятирічним (1868) Давид Марголін опинився у Києві. Момент був вдалий: саме в цей час у місті почала бурхливо розвиватися торгівля та промисловість завдяки розширенню мережі залізниць. З'являлися банки та кредитні установи. Нова індустріальна епоха заявляла свої права. Київ перетворювався на центр економічного та фінансового тяжіння регіону. І Давид Марголін зумів знайти, а часом і створити свою нішу в новому середовищі.

Вісімнадцятирічним (1868) Давид Марголін опинився у Києві. Момент був вдалий: саме в цей час у місті почала бурхливо розвиватися торгівля та промисловість завдяки розширенню мережі залізниць. З'являлися банки та кредитні установи. Нова індустріальна епоха заявляла свої права. Київ перетворювався на центр економічного та фінансового тяжіння регіону. І Давид Марголін зумів знайти, а часом і створити свою нішу в новому середовищі.

Попрацювавши кілька років у Києві розсильним і помічником на ринку, потім був прикажчиком, а 1870 року Давід Марголін став комерційним агентом Товариства пароплавства по Дніпру та його притоках і доволі швидко — членом його правління. Це була стрімка службова кар'єра.

До старту власної справи він попрацював управителем і потребувався запроваджувати інновації на київському цегельному заводі



Давид Марголін

²³⁸ Нині — місто Брестської обл., Білорусь.

²³⁹ Хедер — єврейська релігійна початкова школа; єшива — єврейський вищий релігійний навчальний заклад, де вивчається Усний Закон, головним чином Талмуд.

Якова Бернера, побував на «бізнес-стажуванні» в Парижі (1873–1875) і вивчив кілька мов. Після одруження на Розалії Цукер Давид Марголін відкрив власну фірму — «Д. Марголін і К». У справу також інвестували батьки наречених, і це не були гроші на вітер. Розалія була чудовою порадицею, а в талантах Давида вже сумнівів не було, тож статки молодій родині росли пристойними темпами.

Давид Марголін, мабуть, міг би стати успішним інженером, принаймні йому цього б дуже хотілося: 1886 року на верфі в Пінську будували однойменний пароплав — це був результат роботи Марголіна: його ідеї, ескізи, макет, дизайн кают і димової труби, що зробила судно впізнаваним.

Розкішний кейс злиття та поглинання (англ. — mergers and acquisitions, M&A) — історія товариств пароплавства по Дніпру. Саме Товариство пароплавства по Дніпру, у якому починав працювати Марголін 1870-го, працювало з 1858 року й три десятиліття не знало конкуренції, допоки колишній уже представник пароплавства не вирішив, що одного гравця на цьому ринку мало. І у 1888 році став ініціатором заснування, а згодом і директором-розпорядником Другого пароплавного товариства по Дніпру та його притоках. Суден було менше, зате вони були більшої вантажності, отже, експлуатувати їх було вигідніше. Важливо, що успіх будівництва пароплава «Пінськ» підштовхнув, очевидно, Марголіна до наступних замовлень пароплавів на верфях усередині імперії. Важливо, що це здешевило вартість суден без втрати якості, що стало додатковою, хоч і недостатньою, конкурентною перевагою.

Боротьба за клієнтів виявилася доволі виснажливою, тому Давид Марголін вирішив піти на переговори. За Марголіним закріпилася слава такого собі дипломата від бізнесу — він умів згладжувати гострі кути.

Результат переговорів щодо пароплавства виявився закономірним: 1891 року Д. Марголін став уповноваженим Першого товариства, залишаючись керівником Другого. За якийсь час компанії (1893) об'єдналися. Фактично утворилась монополія, хоча й не абсолютна — по всьому Дніпру функціонували дрібніші підприємства. Вдалися до пряників у прямому сенсі слова: на додаток до транспортних послуг на пароплавах Об'єданого товариства пасажиром пропонували ще й свіжу випічку. Проте врешті все скінчилося тим, що Д. Марголін вирішив за краще орендувати пароплави всіх конкурентів. Так Давид Марголін став монополістом. Цікаво, як швидко він перестав витрачатися на додаткові плюшки (в прямому сенсі слова) для пасажирів?

Однак Марголін не халтуривав. За 20 років у власності Об'єднаних товариств пароплавства по Дніпру та його притоках перебували 64 пароплави вартістю у 3,7 млн рублів, 7 барж, 93 обладнаних пристані, здійснювалося регулярне пасажирське та вантажне сполучення на семи окремих лініях.²⁴⁰

Доклав руку Марголін і до міських інфраструктурних проєктів. Важко вибрати більш чи менш важливий. На банкеті на честь 40-річчя комерційної діяльності нашого героя міський голова Іполит Д'яков зазначав — у Києві навряд знайдеться комерційне підприємство чи благодійне починання, у яке Марголін не інвестував би час чи гроші чи ідею.

Ми почнемо з трамвая. У грудні 1890 року на правах гласного (депутата) міської думи Марголін вносить пропозицію — заснувати Товариство київської міської залізної дороги, і сам був готовий очолити це товариство, таким чином беручи на себе всю повноту відповідальності.

Темпи будівництва трамваю вражали — за півтора року було побудовано 11 кілометрів шляхів для восьми вагонів, поєднаних по два. Для себе підприємець побудував особливий вагон, обладнаний всередині червоним оксамитом. Особливим днем для Києва стало 2 травня 1892 року — тоді міський електричний трамвай почав свою роботу. Трамвай проїхав по Олександрівському (нині — Володимирському) узвозі 1,5 кілометра. Першими пасажирами були київський губернатор Лев Томара, міський голова Степан Сольський і Аманд Струве, військовий інженер і проєктувальник трамваю. Це стало загальноміським святом, символом розвитку й перспектив міста, адже Київ отримав трамвай другим у всій Європі.

Міська газета «Кієвлянін» залишила нам нехай тиражовану, але знамениту цитату: «Ура! В славном городе Киве появился второй в Европе трамвай. День 2 мая 1892 г. стал для всех киевлян историческим днем. Это было так красиво, что казалось нереальным. Пять тысяч приглашенных — ведущие представители экономических, политических, религиозных кругов, деятели искусства и культуры наблюдали за происходящим, как зачарованные. Уже при своем рождении трамвай стал больше чем новое транспортное средство: ему предстояло стать символом победы нового над старым».²⁴¹

²⁴⁰ Любченко В. Б. Марголін Давид Семенович [Електронний ресурс] // Енциклопедія історії України: Т. 6: Ла-Мі / Редкол.: В. А. Смолій (голова) та ін. НАН України. Інститут історії України. — Київ : В-во «Наукова думка», 2009. — 790 с. : іл.. — Режим доступу: http://www.history.org.ua/?termin=Margolin_D_S (останній перегляд: 07.06.2019)

²⁴¹ Зайлер Б. Его обожали, боялись и ненавидели // <http://mishpoha.org/n26/26a08.php>

Очолюючи Товариство Київської міської залізниці, Давид Марголін визначав стратегію розвитку міського трамвайного сполучення. Наприклад, його ідеєю було спорудити лінії на Деміївку та до Володимирського кадетського корпусу. Стартували проекти у 1908 році. Будівництво Кадетської лінії тривало кілька місяців, а Деміївської — майже чотири роки (1908–1911). Час пішов також і на залагодження скандалу — міська влада не зрозуміла рішення власника замінити кінну тягу на електричну. Лінії служили місту й після того, як Києву перестав служити їхній власник, опинившись в еміграції.

Ще один важливий інфраструктурний міський проєкт — водогін.

Марголін був головою правління відповідного комерційного товариства. Від нього певною мірою залежало, який район Києва і коли отримає цей бонус індустріальної цивілізації. Деякі майбутні споживачі навіть тиснули на Товариство у своєму прагненні отримати водопостачання. Так зробив генерал-губернатор й одночасно командувач військами Київського військового округу Михайло Драгомиров — він просив про проведення водогону в Сирецький військовий табір. Відмовити йому було важко. На урочистому сніданку з нагоди відкриття водогону був присутній і Давид Марголін. У його промові були і лестощі на адресу генерал-губернатора Михайла Драгомірова, і тонкий натяк на підневільне становище євреїв: «Коли Моїсей вивів євреїв з Єгипту та вони в пустелі стали нарікати на відсутність води, він вдарив посохом по скелі і з'явилась вода. Михайло Іванович пішов іще далі: сила його настільки велика, що йому було досить кивнути пальцем — і з'явилась вода в таборі».²⁴²

Інвестує Марголін не лише в транспортну та комунальну, а й освітню інфраструктуру міста. Як меценат він фінансово підтримував діяльність низки освітніх закладів, був почесним членом попечительської ради відкритого 1896 року за його безпосередньої участі Київського комерційного училища. Понад те, він не просто фінансував проєкти чи генерував ідеї — Марголін намагався підходити до всього ґрунтовно. Наприклад, йому належить збірка правил приймання та програм усіх вищих і середніх спеціальних жіночих навчальних закладів імперії²⁴³.

Цукрова та нафтовидобувна галузі, машинобудування й інфраструктура — всі галузі, на які звертав свій інвестиційно орієнтований

²⁴² Ярон С. Київ у 80-х роках. Спогади старожила. — С. 195.

²⁴³ Марголин Д. С. Вадемекум по высшему женскому образованию. — Киев, 1915.

погляд Марголін, уже зростали й не збиралися знижувати темпи. Давид Марголін входив до складу засновників машинобудівного, чавуноливарного, кабельного й інших заводів і доволі швидко зумів довести всі ідеї до стану стабільних успішних підприємств, що працюють. Він був головою ради Київського приватного комерційного банку та головою міського Купецького товариства взаємного кредиту.²⁴⁴ В його особі проекти отримували чудового менеджера, який бачив і реалізовував потенціал.

Закономірно, що Марголін не всюди виступав самотужки. Навіть йому потрібні були партнери. Наприклад, у цукровій галузі це були Бродські. Ново-Биківський цукровий завод на Чернігівщині — їхнє спільне дітище з бароном Маєндорфом. Завод існує досі, хоч і припинив роботу ще 2007 року. Завдяки своєму авторитету й співпраці з Бродськими Марголін отримав непересічне місце в правлінні Все-російського товариства цукрозаводчиків і мав вплив на розробку політики в галузі цукрової промисловості.

«Людина рідкісного розуму та невтомної енергії, Д. С. [Давид Семенович Марголін — *авт.*] зв'язав поступово своє ім'я з усіма комерційними підприємствами, які виникли у Південно-Західному краї за останні 30 років: Газове товариство, Товариство водопостачання, Товариство міських залізниць, Електричне товариство та багато інших знайшли в особі Д. С. видатного керівника, який „зумів всюди щасливо поєднувати комерційні вигоди для справи із загальною користю для держави та місцевими потребами краю"... Єврею за національністю, Марголіну, до його честі, була чужою національна виключність... Завдяки високим особистим та душевним якостям Д. С. заслужив загальну повагу усіх прошарків київського суспільства», — так описував Давида Марголіна журналіст Сергій Ярон.²⁴⁵

Марголін став героєм не лише таких компліментарних, а й доволі в'їдливих репортажів. Один із журналістів описав візит до штабквартири Марголіна в стилі фільмів про агента 007, хоч про нього тоді й не чули: «Нам завязали глаза и долго водили по каким-то ходам и переходам, после чего сняли с нас повязку, и мы увидели себя в кабинете Давида Семеновича. Давид Семенович сидел в кресле и внимательно рассматривал модель несуществующей скважины,

²⁴⁴ Любченко В. Б. Марголін Давид Семенович [Електронний ресурс] // Енциклопедія історії України: Т. 6: Ла-Мі / Редкол.: В. А. Смолій (голова) та ін. НАН України. Інститут історії України. — Київ : В-во «Наукова думка», 2009. — 790 с. : іл.. — Режим доступу: http://www.history.org.ua/?termin=Margolin_D_S (останній перегляд: 07.06.2019)

²⁴⁵ Ярон С. Київ у 80-х роках. Спогади старожила. — Київ, 2017. — С. 293.

могущей давать два миллиона ведер в сутки. После обычных приветствий мы сказали:

— Давид Семенович! Мы хотим интервьюировать вас насчет артезианской воды...

Не успели мы произнести эти слова, как вдруг Давид Семенович мизинцем левой руки надавил какую-то кнопку в ручке своего кресла, моментально поднялся вверх вместе с креслом и исчез в образовавшемся в потолке отверстии, которое сейчас же бесшумно закрылось. Мы остались сидеть с разинутыми ртами. После чего нам опять завязали глаза и таким же порядком вывели из кабинета».²⁴⁶

Давид Марголін 1898 року отримав звання комерції радника. На початку ХХ ст. він уже мав невелику колекцію нагород: ордени Станіслава II ступеня й Анни IV ступеня, кілька іноземних нагород, а також золоту медаль на Андріївській стрічці переможця торгового ярмарку в Нижньому Новгороді.

Благодійність у ті часи була правилом хорошого тону й інвестицією для православних купців, а для євреїв — мало не справою виживання в місті, не завжди гостинному до представників цієї національності. Тож Марголін не вибивався із загальної картини. Так, він спонсорував Товариство порятунку на воді, підтримував сиротинці, безкоштовно надавав трамвай для проведення екскурсій містом для гімназистів й інших школярів, був готовий надати пароплав для різного роду заходів. Однак найбільшою його інвестицією був масштабний проєкт на Трухановому острові.

Цей відірваний від міста острів було заселено переважно робітниками, він не мав радощів цивілізації — ні школи, ні пристойної переправи. І от там Марголін у 1908–1909 роках будує двокласне училище (це йому коштувало 30 тис. рубів), а в 1913-му доповнює училище ремісничим відділенням. За рік поруч з училищем будує церкву — це був неймовірний крок: у роки наростання антисемітизму й погромів не пошкодувати кошти на православний храм.

Цим проєктом він заслужив також повагу київського православно-го духівництва. Настоятель новозбудованого храму святої Єлизавети після першої служби сказав: «У наші часи, часи занепаду й вагань у вірі, знайшлася людина, яка попри розходження у вірі з нами без сумнівів надала матеріальні кошти на наш храм».²⁴⁷ Церкву назвали іменем святої Єлизавети. Вочевидь не просто так. Комплекс Марголін

²⁴⁶ Кальницький М. Бизнес и бизнесмены. — Київ, 2011. — С. 107.

²⁴⁷ Ярон С. Київ у 80-х роках. Спогади старожила. — Київ, 2017. — С. 293.

передав у відання Київського благодійного товариства Відомства закладів імператриці Марії, яке очолювала дружина генерал-губернатора Єлизавета Трепова. Саме на її прохання та за її підтримки діяв Марголін. І це був вдалий і перспективний іміджевий проєкт, як і все, до чого він доклав руку.

Давид Марголін також був одним із неформальних лідерів єврейської громади Києва. Тож потреби власного народу завжди були у фокусі його уваги. В цій частині своєї громадської діяльності він часто діяв у кооперації з Бродськими — Лазарем і Левом. У вересні 1905 року Давид Марголін і Лев Бродський звернулися до генерал-губернатора М. В. Клейгельса з клопотанням про скасування податку на кошерне м'ясо в Києві.²⁴⁸

У роки революційних потрясінь 1905–1907 рр., коли здавалося, що є шанс змінити дуже жорсткі обмеження щодо євреїв, він подав на розгляд влади Києва та губернії кілька записок. У них він аргументував потребу надання єврейському населенню таких самих прав, які мали православні, зняти квоти на кількість євреїв у закладах освіти, скасувати смугу осілості тощо. Він також брав участь у розслідуванні обставин жовтневого 1905 року єврейського погрому в Києві, з яким пов'язана показова історія.

Марголін був сміливою людиною. Попри традиції гіпертрофованої поваги та послуху в Російській імперії, він був достатньо відважним, аби не просто мати, а обстоювати свою громадянську позицію. У розпал революційних подій 1905 року посилювались і антисемітські настрої, зокрема в середовищі чиновників, які мали б берегти громадянський мир. Однак — ні. Відомим є випадок, коли київський поліцеймейстер Цехівський вигукував із балкона міської думи на Хрещатику — «Бий жидів!» Кажуть, Марголін дав йому дзвінкого ляпаса. Цехівський схопився було за шаблю, але Марголін дістав револьвер, і водночас його закрили собою колеги-гласні. Цехівського заспокоїли інші поліцейські. За результатами розслідування кілька десятків поліцейських, як рядових, так і офіцерів, зокрема Цехівського, було віддано під суд.

Сімнадцятого листопада 1905 року в Києві було створено Центральний Комітет із надання допомоги постраждалим від погромів. Заступником голови центрального комітету одноголосно було обрано Давида Марголіна. Разом із сином Арнольдом Марголін створює спеціалізовану адвокатську контору, метою якої є витребування

²⁴⁸ Meir H. Evi in Kyiv. 1859–1914. — С. 343.

матеріальних компенсацій від організаторів, безпосередніх виконавців кримінальних проявів і від страхових компаній. Тільки за 1,5 року в усі судові інстанції було направлено понад 850 позовів про стягнення відшкодування матеріальних і моральних збитків із начальників поліцейських ділянок, керівників міських і районних управ, які допустили такі страшні явища, як вбивства, грабежі, насильство, знищення майна, підпали та руйнування будинків, квартир, магазинів і дрібних підприємств.

На Подолі коштом Давида Марголіна було побудоване чотирикласне училище (Талмуд-Тора), розраховане на 420 учнів, і синагогу для ремісників. Будівлю школи споруджували й облаштовували протягом року (1910–1911). Школа досі служить місту — тепер це школа №10 по вулиці Костянтинівській, 37.

Марголін був активним членом комітету Товариства для наукових єврейських видань, зусиллями якого здійснено масштабний проєкт підготовки та друку багатотомної «Еврейской энциклопедии».²⁴⁹

Попри свою позицію з єврейського питання Марголіна уважали лояльним підприємцем. Про це говорить сторінка у ювілейному альбомі до 300-річчя Дому Романових (Юбилейное историческое и художественное издание в память 300-летия царствования державного Дома Романовых. Москва, 1913). Нагороджений орденами та визнаний колегами, Давид Марголін і його син Арнольд у часи Української національної революції підтримали українців.

Після революції емігрував у Німеччину, імовірно, завдяки зв'язкам свого сина, який був дипломатом на службі Української Народної Республіки й представляв її інтереси на Версальській мирній конференції у 1919 році. Не його вина, що підсумки довгих переговорів про повне облаштування світу були геть не на користь України та її народу. Тож Арнольд Марголін, мабуть, разом із батьком, залишається у Європі. Та й повертатися вже не було куди. Майно родини конфіскували більшовики.

Помер Давид Марголін у Берліні 5 лютого 1925 року від серцевого нападу, похований на єврейському кладовищі Вайсензе.²⁵⁰

²⁴⁹ Любченко В. Б. Марголін Давид Семенович [Електронний ресурс] // Енциклопедія історії України: Т. 6: Ла-Мі / Редкол.: В. А. Смолій (голова) та ін. НАН України. Інститут історії України. — Київ : В-во «Наукова думка», 2009. — 790 с.: іл. — Режим доступу: http://www.history.org.ua/?termin=Margolin_D_S (останній перегляд: 07.06.2019).

²⁵⁰ Давид Семенович Марголін. Некролог // Руль : газета. — Берлін, 1925. — № . — 7 лютого. — С. 4.

* * *

Секрет успіху Давида Марголіна — не тільки в інтуїції. Передусім це готовність навчатися та відкритість до інновацій. В цьому самому рядку буде вміння побачити перспективний проєкт і вчасно в нього інвестувати. По-друге, це — сміливість. Безсумнівний талант перемовника (медіатора) та менеджера був третім стовпом впливу й успішності Марголіна. Той факт, що попри свою не надто популярну в Російській імперії національність Марголін мав потужний вплив у Києві, свідчить про його дипломатичний хист та вміння підлаштуватися та вчасно проявити лояльність, розуміння важливості іміджевих проєктів (таких, як православний храм на Трухановому острові).

ІЛЮСТРАТОР СПОГАДІВ. СТЕФАН КУЛЬЖЕНКО



Стефан Кульженко

Стефан Кульженко — відома киянам персона. Насамперед завдяки розкішним ілюстрованим виданням, які й сьогодні коштують шалених грошей і доносять до нас образ Києва й інших міст кінця XIX — початку XX ст. А найцікавішим для нас є те, що Стефан Кульженко досяг усього сам, своєю працею. У Стефана Кульженка не було батька-підприємця, у справі якого він би міг отримати потрібний досвід. Зате він мав талант, працьовитість, трохи удачі та доволі підприємницького хисту, щоб з учня в одній із друкарень Києва стати власником найкращої друкарні міста.

Стефан Кульженко, як-то кажуть, осідлав хвилю. Зростав рівень освіченості й грамотності, освіта й самоосвіта стали прикметами часу. Читання перетворювалося на поширений спосіб проведення вільного часу. Все частіше з'являлися літературні новинки, за якими модно було стежити. Формувався книжковий ринок зі своїми складовими — читачем, автором і видавцем. Київ був хорошим ринком для видавця — тут були навчальні заклади, сюди стікалися мігранти з навколишніх губерній, серед киян було чимало інтелектуальної та культурної публіки. Тож не дивина, що в місті у якийсь час була чи не половина всіх найбільших поліграфічних підприємств Російської імперії.

Стефан Кульженко відчув потребу в книзі, потенціал ринку друкованої продукції й врешті створив у Києві потужний поліграфічний центр із найновішим на той час обладнанням і величезними обсягами виробництва. Що характерно, якість від зростання кількості не потерпала, а швидше, навпаки, бо прибутки дозволяли запровадити якісні технології. А починав він, повторимося, з нуля.

Народився він у селі Баришівка Переяславського повіту Полтавської губернії. Сам про себе він казав, ніби є нащадком козацької родини, але його батько був записаний як міщанин і заробляв на життя торгівлею горілкою в Києві. В місто Кульженки перебрались у 1840-х роках. Родина Стефана Кульженка була неповною — його мати померла, коли хлопцю було сім років. Йому призначили опікунку й завдяки їй він отримав освіту. Рік провчившись вдома, Стефан протягом двох років відвідує

приватне початкове училище на Печерську. Після цього вступає на навчання у «бурсу» — духовне училище при Софійському соборі. Батько із сином жили дуже небагато, після смерті опікунки за навчання платити було нічим, і хлопець в 11 років був змушений шукати собі роботу.

У 1848 році малий Кульженко потрапляє у книжковий магазин угорця Йосипа Вальнера й отримує там місце учня. Це забезпечило йому житло, харчування та навчання новій і цікавій справі, а також визначило його подальше життя.

Наприкінці життя Стефан Кульженко згадував (точніше згадки батька цитував його старший син Василь): «Коли я увійшов до першої кімнати, очі мої мимоволі розбіглися. Вся вона представляла собою магазин картин: великих і малих, в рамках і без рам, різних розмірів і фарб. Нічого подібного в своєму юному житті я ще не бачив і стояв приголомшений, не знаючи що і відповідати на питання пана, який стояв переді мною. Це був сам Вальнер, господар магазину та типолітографії».²⁵¹

Дуже швидко він, не найсильніший з учнів, проявив свої здібності — опанував професію, один з усіх навчився обслуговувати машину швидкого друку й врешті став незамінним для свого працедавця. Він навіть навчав працювати на друкарській техніці робітників із друкарні Свято-Успенської Києво-Печерської лаври.²⁵²

Утім, добрі часи тривали недовго, адже Вальнер розорився. Ризиковане і навіть авантюрне бажання розширити бізнес і швидко підробити на лісопильні (чужому для власника друкарні бізнесі) зіграло з Вальнером злий жарт, і він збанкрутував. Стефан Кульженко опинився на вулиці, але ненадовго. Він працював у різних друкарнях міста управителем, конторником, літографом. Був машиністом у друкарні при Губернському управлінні, а потім літографом у друкарні вихідця з Баварії Гаммершмідта, де вивчив німецьку (1857). Від 1858 року Кульженко вже не пересічний працівник — він став управителем у невеликих за потужностями літографії та друкарні відомого історика, археолога і письменника, статського радника О. Сементовського (останній випускав, серед іншого, альбоми малюнків і журнал «Древности и достопримечательности г. Киева»). На той час, коли Стефан Кульженко взяв на себе керування підприємством, йому було 22 роки.

²⁵¹ Цалик С. Благодаря издателю Стефану Кульженко в Украине появились первые книги с цветными иллюстрациями на украинском языке и роскошные альбомы // <https://www.capital.ua/ru/publication/10565-blagodarya-izdatelju-stefanu-kulzhenko-v-ukraine-poyavilis-pervye-knigi-s-tsvetnymi-illyustratsiyami-na-ukrainskom-yazyke-i-roskoshnye-albomy-pokotorym-segodnya-mozhno-izuchat-istoriyu-kieva>

²⁵² Наталія Кучмеева, Олександра Кравчук. Стефан Васильович Кульженко — видатний український друкар // Вісник Книжкової палати. — 2017. — № 1. — С. 51–52.

Довелося молодому поліграфісту попрацювати у 1862–1863 рр. і на колишньому підприємстві Йосипа Вальнера, щоправда, тепер власник був інший — І. Давиденко. На старому-новому місці роботи Кульженко починав знов із посади конторника. Втім, за рік він подолав шлях до посади управителя. У 1864 році І. Давиденко повинен був їхати у Санкт-Петербург на постійне місце проживання. Своєму молодому управителю він зробив пропозицію — взяти друкарню в оренду.

Стефан Кульженко ризикнув і взяв друкарню в оренду на 10 років. Умови підписаного договору були, скажімо, такими, що стимулювали. Щорічна орендна плата становила 5000 рублів — це було немало. Тож Кульженко підшукує собі партнера — В. Давиденка, однопрізвищника власника друкарні, який готовий був надати фінансовий ресурс для початку нової справи. А вона потребувала значних інвестицій — і фінансових, і технологічних, і інтелектуальних.

Для закупівлі нового обладнання було взято кредит. У 1867 році вже наявне устаткування доповнили німецькими машинами, а у 1870 році — паровим двигуном. Це було насправду революційним для друкарської справи рішенням.

За 10 років шляхи партнерів — В. Давиденка та С. Кульженка — розійшлися: перший отримує спадок і вирішує будувати власну друкарню. Так, у 1874 році Стефан Кульженко стає одноосібним орендарем друкарні ще на 6 років. Логіка розвитку справи підказувала потребу в забезпеченні збуту продукції. Тож наприкінці 1875 року на Хрещатику відкривається перший «писчебумажный магазин» Стефана Кульженка. Магазин був місцем «паломництва» тогочасних київських читачів. З часом таких крамниць стало кілька.

Сімдесяти роки ХІХ ст. стали часом якісного стрибка в розвитку київських друкарень. Потрібно було витримувати конкуренцію з виданнями зі столичних міст. Тож друкарні розширюються й купують нове обладнання. Кульженко — не виняток: 1876 року він вирушає в подорож аби побачити, як влаштована друкарська справа у європейських столицях. Він відвідав Париж, Відень і Берлін. Результатом цієї подорожі стало придбання нового устаткування та відкриття фабрики конторських книг.

Інвестиції у нові обладнання й технології почали повертатись у 1878 році. Тоді була опублікована «Адресная книга г. Киева» Б. Сторожевського, загалом нічим непримітна, крім якості, яку відразу відмітили читачі. Газета «Киевлянин» визнавала: «...Книга наглядно доказывает, что и в Киеве при определенных усилиях возможны неплохо изданные

книги. Чистая мелкая печать, своеобразная красивая обложка и вообще весь внешний вид издания мимо воли заставляет думать, что книга печаталась не в Киеве. Мы с удовольствием отмечаем факт появления такого издания в типографии Кульженко».

Ще раз можливості друку нового потужного гравця на ринку були продемонстровані вже наступного 1879 року. Олена Косач видала книжку «Український орнамент». Видання було доволі специфічним і вимагало надзвичайної якості друку. Втім, для Стефана Кульженка це вже давно не було проблемою.

Навесні 1879 року Стефан Кульженко придбав за 5328 руб. ділянку землі на паралельній Хрещатику вулиці (нині це територія будинку № 4 по вул. Пушкінська, а тоді це була вулиця Ново-Єлизаветинська, 4).²⁵³ Це було порівняно дешево. Як згадує сам Кульженко: «Ново-Єлизаветинская улица была еще не спланирована и даже совсем не проезжая. В той местности раньше были валы насыпные и естественные. Громадный участок земли был скуплен у города за бесценок; валы сняли, а землю распродали по частям и сравнительно дешево».

За рік на ділянці виросла нова потужна друкарня, яка, на жаль не дійшла до наших днів (згоріла під час сумнозвісної пожежі у вересні 1941 року). Проте масштаб будівництва був разючим — п'ять корпусів, у дворах були навіть облаштовані зони відпочинку. На початках там працювало п'ять великих машин для швидкого друку (їх приводили в дію парові двигуни), чотири друкарських преси й три літографічних станки. І це все устаткування було найновішим на той час.

З часом Стефан Кульженко перетворюється на справжню акулу поліграфічного бізнесу — він скуповує підприємства конкурентів, забезпечуючи необхідну для справи концентрацію. Так, 1886 року він купує



«Фото-типолітографія
С. В. Кульженка» на вулиці
Пушкінській, 4. Початок ХХ ст.

²⁵³ Махун С. Стефан Кульженко — некоронований цар друкарської справи // https://dt.ua/SOCIETY/stefan_kulzhenko__nekoronovaniy_tsar_drukarskoyi_spravi.html

фототипію (один зі способів поліграфічного відтворення фотографії, в результаті виходить дуже якісний друк) у професора університету В. Беца. На той час це була єдина фототипія чи не на все Лівобережжя. Згодом поглинає підприємства друкарів Завадського та Розенталя, а 1897 року — друкарню Київського університету.

Агресивний стиль ведення бізнесу Стефан Кульженко обрав не просто так. У Києві наприкінці XIX ст. була доволі гостра конкуренція на ринку друкованої продукції — налічувалося 25 друкарень, кілька з них були лідерами не регіонального, а імперського ринку. Тож Кульженку треба було стати найкращим із найкращих.

Кульженко розумів, що ключ до успіху — в постійному оновленні поліграфічної техніки, а відтак і асортименту продукції. Тож на нове устаткування з Європи грошей йому ніколи не було шкода. Все нові та нові друкарські машини забезпечували якість, швидкість друку й високі накладки. Кількість замовлень зростала, а їх географія — розширювалася. Парові двигуни додавали друкарні потужності, а електричне освітлення — кращій якості й комфорту. З часом електричний струм він почав використовувати й у технологічному процесі — між іншим, одним із перших.

Протягом 1880–1890 рр. виробництво розширювалось. У 1884-му почало працювати стереотипне відділення, 1885-му — відділення з виготовлення конвертів, 1886-му — з виробництва коробок. Типографія Кульженка друкувала практично все — від конвертів до газет, від якісних фото до відривних календарів, від коробок до кольорових альбомів надзвичайної якості. А з часом у цьому «друкарському кварталі» вже були доступними всі наявні на той час друкарські процеси й до того ж на найвищому рівні — дві словолитні²⁵⁴, літографії²⁵⁵, стереотипії²⁵⁶, фототипії, гальванопластика майстерня²⁵⁷. Розширення виробництва вело до розширення штату. Якщо у 1887 році в Кульженка працювали 85 осіб, то вже через кілька років — понад 200, а в 1905-му — аж 300. Сам власник мав квартиру на верхньому поверсі одного з корпусів.

Професіоналізм Кульженка було оцінено. Всеросійська виставка в Москві 1882 року принесла Стефану Кульженку і визнання, і натхнення. Так, він отримав Велику срібну медаль і в наступні роки — 1886,

²⁵⁴ Словолитня — підприємство з виготовлення шрифтів й інших друкарських матеріалів, головним чином металевих.

²⁵⁵ Літографія — техніка гравюри, коли фарба під тиском переноситься з плоскої друкарської форми на папір.

²⁵⁶ Стереотипія — спосіб швидкого друку.

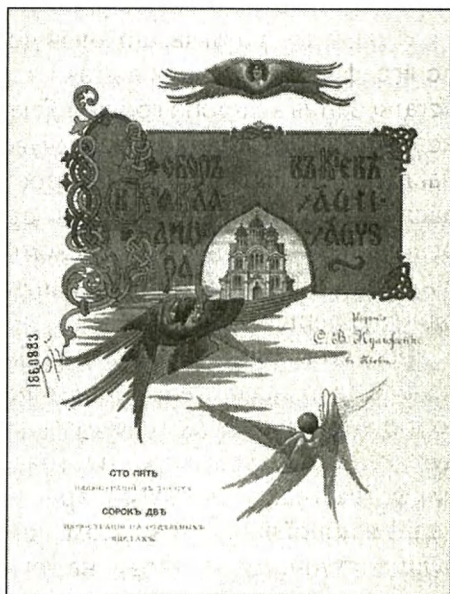
²⁵⁷ Гальванопластика — формотворення з кольорового металу за допомогою осадження його з розчину під дією електричного струму на матриці.

1895, 1896 — його продукцію також нагороджували срібними та золоту медалями.

Поглинання конкурентів не припинило удосконалення якості продукції друкарні Кульженка й пошуку інновацій. Адже попит і конкуренція зростали. Він був одним із перших, хто освоїв друк кольорових фотоілюстрацій. Якісне обладнання та технології дозволили випускати найскладніші видання. Наприклад, одним із шедеврів стали книги М. Захарченка «Киев теперь и прежде» (1888), І. Александровського «Собор Святого и Равноапостольного князя Владимира в Киеве» (1898). У виданій 1902 року «Истории искусств» С. Байє в тексті було вміщено 350 ілюстрацій і 30 фототипічних таблиць. У книзі в популярній формі викладено історію мистецтв від джерел до XVIII ст. Сьогодні книга зберігається у бібліотеці Національного технічного університету України «Київський політехнічний університет імені Ігоря Сікорського».

Стефан Кульженко не шкодував часу й сил на створення справжніх шедеврів. І навіть вихід найдосконалішої книги у світ не зупиняв його в прагненні до ідеалу.

Третього грудня 1898 року С. Кульженко писав у листі художнику Віктору Васнецову, який допомагав з оформленням книги «Собор Святого і рівноапостольного князя Володимира в Києві»: «Многоуважаемый Виктор Михайлович! Прилагаю при сем изданную мною книгу „Собор св. Владимира в Киеве“, я прошу извинения — во-первых, в том, что до сих пор Вам ее не прислал, что в книге есть погрешности; последнее обстоятельство, главным образом, и явилось тормозом в высылке Вам книги. <...> Мне кажется — что самое слабое место — это „Преддверие Рая“. Помимо того, что вообще это неудобная вещь для фотографии, и принимая во



Титульна сторінка видання І. Александровського «Собор Святого и Равноапостольного князя Владимира в Киеве» (1898)

внимание — что мне мешали производить съёмку — неудивительно, что вышло нечто несообразное. Имея желание повторить издание и исправить погрешности, я прошу сказать Ваше веское слово и указать возможность достать фотографию с картины „Преддверие Рая“, а также не отказать прислать Вашу фотографическую карточку для воспроизведения во втором издании. <...>»²⁵⁸. Згодом книгу було перевидано кілька разів, а саме у 1905-му та після смерті Стефана Васильовича — у 1915-му. До роботи над виданням 1905 року запросили відомих художників В. Васнецова, М. Нестерова, П. Сведомського.

Такий перфекціонізм мав своє пояснення. Кульженка все життя цікавив цілком конкретний аспект друкарської справи — художнє оформлення книг, майстерність у передачі смислу та яскравості оригіналу художнього твору через відтиск. Саме це вело Кульженка шляхом постійного інвестування в технічне оснащення свого підприємства.

Тож не дивно, що визначальною рисою кульженківських видань була надзвичайно висока якість оформлення. З друкарні виходила література практично з усіх напрямів: наукова, навчальна, художня, довідкова, народна тощо. Раритетами стали окремі альбоми з видами Києва, Парижа, Житомира, Одеси. А були в його асортименті й науково-популярні та просвітницькі видання, й навіть путівник для заробітчан авторства Тадея Рильського — «Про херсонські заробітки, коли і як їх шукати і що коштує туди дібратися по залізній дорозі або пароходом». Загалом друкарський верстат Кульженка випустив понад тисячу назв книжок.

Серед них є чимало свідчень інновацій у друкарській справі. Наприклад, вже згаданий «Український орнамент» О. Косач. А ще — «Сборник снимков с предметов древности, находящихся в Киеве в частных руках». Це був фотоальбом предметів колекції Миколи Леонардова.²⁵⁹ І публікація фотографій предметів колекціонування на той час була новацією — можливості друку раніше цього просто не дозволяли. Надалі Кульженко також практикував видання фотоальбомів різноманітних зібрань старожитностей. Якість видань тільки зростала, замовниками Кульженка стали Варвара й Богдан Ханенки. Він видав кілька випусків їхніх «Старожитностей Наддніпряниці», а один був навіть подарований Миколі II. Ми не знаємо, чи призвело це до зростання продажів у кульженківських магазинах, але, безумовно, авторитет його зріс.

²⁵⁸ Кучмеєва Н., Кравчук О. Стефан Васильович Кульженко — видатний український друкар // Вісник книжкової палати. — 2017. — N 1. — С. 51–52.

²⁵⁹ Леонардов Микола Олександрович (1820–1895) — колекціонер, меценат.

Фактично, асортимент друкарні Кульженка — це був розумний баланс між недорогими масовими виданнями, дорогими іміджевими штучними книгами, які відразу ж ставали раритетними, виданнями на благо української справи та супутніми товарами на кшталт коробок, конвертів, бланків тощо. До того ж це був розумний баланс ціни та якості, між іншим, цей баланс був не на користь численних конкурентів Кульженка. Так, комплект із 20–30 фоторепродукцій у теці з фірмовим клеймом коштував від 1,5 до 3 руб. (це для заможних покупців), а листівка з видом Києва — всього 5 копійок (у розрахунку на незаможних, подорожніх тощо).

З 1884 року постійними замовниками друкарні стали власники газет. Як згадував відомий місцевий журналіст й адвокат Сергій Ярон, видавець під час вручення обер-прокурору Синоду Костянтину Победоносцеву свого розкішного видання «Киев теперь и прежде» додав до нього прохання про дозвіл видавати в Києві газету. Книгу чиновник взяв, а прохання проігнорував. Дозвіл було отримано тільки 1886 року. Отже, Стефан Кульженко стає видавцем ліберальної газети «Киевское слово». Редакційні зібрання газети проходили, принаймні перший час, прямо на квартирі самого видавця. Так він писав поки що невідомому для нас адресату: «Многоуважаемий Евгений Александрович! Принимаю на себя издание газеті „Киевское слово“ и рассчитивая на Ваше благосклонное участие, в трудах редакции, покорнейше прошу Вас не отказать пожаловать на частное совещание, имеющее біть 20-го сего сентября в 8 ч. вечера в моей квартире. С совершеннім почтением С. Кульженко»²⁶⁰.

Через кілька років до газети було додано безкоштовний тижневий художньо-літературний і науковий додаток. Газета виходила до 1905 року, а потім її закрила влада, проте невдовзі відновилася під назвою «Новый век», але 1906 року припинила своє існування остаточно. «Київське слово» не пережило революції 1905–1907 рр.

Уміння балансувати між прибутковими й не завжди вигідними, але суспільно корисними проектами забезпечило Стефану Кульженку повагу в київському товаристві. Він видає український переклад казок Андерсена авторства Михайла Старицького з розкішними ілюстраціями Миколи Мурашка. На замовлення Київського товариства грамотності 1898–1899 рр. було надруковано масову популярну літературу, твори українських класиків, зокрема, Тараса Шевченка; 1904 року до 100-ї

²⁶⁰ Кучмеєва Н., Кравчук О. Стефан Васильович Кульженко — видатний український друкар // Вісник книжкової палати. — 2017. — N 1. — С. 51–52.

річниці смерті Івана Котляревського з його друкарні вийшла збірка творів українських письменників «На вічну пам'ять Котляревському». Завдяки Стефану Кульженку побачила світ навіть «Ілюстрована історія України-Руси» Михайла Грушевського. Технічний потенціал друкарні робив можливим друк історичних й археологічних видань, якісно ілюстрованих фотографіями знахідок і предметів старовини. Це було справжнім проривом у публікації зазвичай не таких цікавих широкому загалу видань.

Особлива заслуга Стефана Кульженка — в роботі з кадрами. Поліграфічна імперія Стефана Кульженка наприкінці XIX — на початку XX ст. давала роботу кільком сотням працівників. За його участю постало «Общество вспоможения рабочим печатного дела», і тривалий час він був його головою, захищаючи права працівників друкарень Києва. А для працівників свого підприємства він побудував дачі на одній з околиць Києва (колись ця місцина мала назву «Кинь-Грусть»)²⁶¹. При своїй друкарні він відкрив загальноосвітню школу для дорослих, а також організував хор, у якому залюбки співав разом із працівниками.

З часом такі культурні заходи стали корисними не тільки для зміцнення корпоративної культури підприємства — вони перетворилися на світські раути, де охоче бували корисні та статусні гості: «Крім оперних співаків на цих журфіксах бували представники світу залізниць, банків, міського управління та місцевої адміністрації», — згадує мемуарист Олександр Паталеев²⁶².

На підприємствах Кульженка завжди були учні. Зокрема, за його ініціативи почала працювати друкарська школа. Партнерами в цьому освітньому проєкті стали його конкуренти, але Стефан Кульженко знайшов спільну мову з І. Чоколовим, Г. Фронцкевичем і К. Милевським. Тож 2 листопада 1903 року почала працювати Художньо-реміснича навчальна майстерня друкарської справи. Діти 12–16 років проходили трирічний курс навчання. Це стало квитком у життя для цілої когорти друкарів Києва. Навчання коштувало 30 руб. на рік, але школа існувала не на ці кошти. Головним її меценатом став Микола Терещенко, який вніс на рахунок навчального закладу 10 тис. рублів недоторканного капіталу.

Наприкінці життя Стефан Кульженко хворіє, керування справами переходить до його середнього сина Василя, хоча до батькових справ він долучався й раніше. У 1904 році Василь видає книжку про життя

²⁶¹ Кинь-Грусть // <http://pamyatky.kiev.ua/articles/mesta/kin-grust-dacha-kulzhenka>

²⁶² Паталеев О. В. Старий Київ: Зі спогадів Старого Грішника. — Київ, 2008. — С. 119.

свого батька — «Півстоліття біля друкарського станка» (під псевдонімом В. С. Васильєв)²⁶³. У цьому виданні багато особистих спогадів самого Стефана Кульженка. Син відомого друкаря мав власне бачення розвитку бізнесу і завоював авторитет у підприємницьких колах. Однак це зовсім інша історія, про нові шедеври для нових часів.

Василь керував друкарнями (він отримав спеціальну освіту — закінчив поліграфічну академію в Лейпцигу), а двоє інших синів — Сергій і Михайло — отримали у спадок по книжковому магазину. У 1900 році Михайло тримав книгарню в будинку М. Попова (на Хрещатику, 29), а Сергій — на Хрещатику, 23. Як і раніше, магазини родини Кульженків були популярними серед киян і гостей міста. Ще один син — Олексій мав фах лікаря.

Помер Стефан Кульженко в Києві 16 листопада 1906 року. На той час він був комерції радником. Його могилу досі можна знайти на Байковому кладовищі, а поруч із його могилою — могила видатної української поетеси Лесі Українки.

По собі він залишив історію успіху та книжки, які пережили і його справу, і навіть будівлю, у якій вона розміщувалась. Його ім'я було в переліку 300 найуспішніших підприємців Російської імперії на початку ХХ ст. А друкарня кілька десятиліть була лідером друкарської справи не тільки в Києві. Завдяки його праці та праці його підприємства ми маємо чудові книжки й альбоми, які донесли до нас образ Києва давно зниклої епохи.

* * *

Важливо, що справа Стефана Кульженка хоч і була розділена на кілька частин, і тепер це вже не було вдале поєднання виробництва та збуту, але все ж мала продовження. Василь Кульженко відомий не тільки тим, що видав книжку про батька за його усними спогадами. Він заробив власне ім'я в бізнесі. Видання, зроблені під його керівництвом, отримали таке саме, якщо не більш почесне, міжнародне визнання.

Так, продукція Василя Кульженка отримала нагороди на Міжнародній виставці в Турині в 1913 році та на міжнародній виставці друкарської справи та графіки у Лейпцигу в 1914 році. В Турині золоту медаль отримав журнал «Искусство и печатное дело» і сам Василь Кульженко як його редактор та видавець.

²⁶³ Васильєв В. С. Полвека у печатного станка. Київ, 1904.

Журнал «Искусство и печатное дело»²⁶⁴ заслуговує окремої згадки. Дозвіл на його видання було отримано 1908 року²⁶⁵, а сам він виходив із 1909-го по 1914 роки. Російськомовний художній журнал став явищем мистецького життя Києва початку ХХ ст. До роботи над виданням залучили, наприклад, видатного українського художника Василя Кричевського.

Василь Кульженко друкував перші гроші (карбованці) незалежної Української Народної Республіки за ескізами Георгія Нарбута, марки та офіційні бланки для державних установ. Національну валюту Українська Центральна Рада запровадила Третім універсалом. У грудні 1917-го друкарня Василя Кульженка випустила першу партію 100-карбованцевих купюр із серійним номером 185. У народі ці 100 карбованців назвали «горпинками» — через орнамент, що часто траплявся на жіночих фартухах. Напис «100 карбованців» на купюрі був чотирма мовами — українською, російською, польською та єврейською (ідиш). Утім, через певні обставини (інфляція, брак захисту купюр, стислі строки друку, нестабільна політична ситуація) невдовзі цю купюру припинили випускати.

По революції 1917–1921 рр. друкарню Кульженка було націоналізовано. Василь не поїхав в еміграцію, а викладав до 1934 року, часу своєї смерті, у Київському художньому інституті.

* * *

Навряд малий хлопець, який випадково потрапив у магазин Йосипа Вальнера та був приголомшений яскравістю фарб і розмаїттям асортименту, міг уявити, яке визнання чекатиме на нього наприкінці життя.

Історія київського друкаря — класичний кейс self-made men. Запоруча успіху Стефана Кульженка — в постійному незгасному інтересі до своєї справи. Він був готовий вчитись і подорожувати, удосконалюватись і не шкодувати коштів на новітні технології й обладнання. Врешті, Стефан Кульженко був безкомпромісним у питаннях якості своєї продукції. До найскладніших замовлень він ставився як до виклику. Він був відкритим до експериментів і нових технік: наприклад,

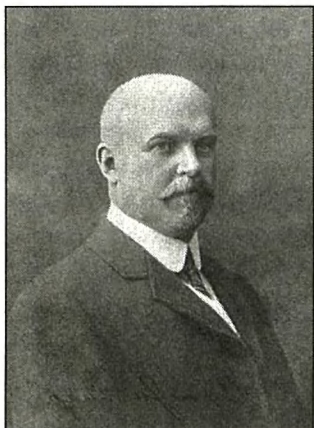
²⁶⁴ Рудзицкий А. Художественные журналы Василия Кульженко. 1909–1915: Указатель содержания / Науч. ред. О. Юнаков; Предисл. А. Пучкова. — Изд. 2-е, исправ. и доп. — Нью-Йорк : Алмаз, 2018. — 72 с.

²⁶⁵ ЦДІАК. Ф.295. Оп.1. Спр. 152. Уведомление Киевского губернатора о выдаче Кульженко В. С. свидетельства на издание журнала «Искусство и печатное дело». Арк. 1–5.

одним із перших в Україні Кульженко застосував спосіб плоского друку — літографію.

Власні магазини та налагоджена співпраця з іншими точками продажу забезпечували збут продукції. Хоча магазини Кульженка це було щось більше, ніж просто місце, де купують книжки, конверти та подарунковий папір. Чи це було частиною стратегії друкаря, чи просто так склалось, але вони стали частиною культури читання й частиною київського повсякдення, елементом інтелігентно пробавити час. Читачі в його магазинах могли знайти видання на будь-який смак — і дорогі на подарунок, і доступні для подорожі, і навчальні для дітей. Баланс і розмаїття книжкової продукції вабило клієнтів.

З КАДЕТІВ У ПІДПРИЄМЦІ. МИКОЛА ФОН ДІТМАР



Микола фон Дітмар

Микола фон Дітмар належав до групи підприємців, що прийшла в бізнес у 1880–1890-х роках. Підприємницька інфраструктура (доступ до кредитів, наявність робочої сили, законодавчі підстави, залізнична мережа тощо) на час їхнього старту вже була доволі розвинена, тож багато в чому таким підприємцям було простіше. Можна також сказати, що Микола фон Дітмар належав до представників техноеліти. Ці люди йшли в бізнес, маючи добру фахову освіту й досвід. Навчалися вони в Російській імперії, де на той час вже постали спеціалізовані навчальні заклади, а трудовий шлях починали на більших підприємствах, засно-

ваних на пару десятиліть раніше.

Микола фон Дітмар за логікою родинних традицій не мусив ставати підприємцем — він був представником старовинного роду, початки якого сягали XVII ст. й теренів сучасної Естонії. Рід мав німецьке коріння, про що свідчило саме прізвище — Дітмар (із німецьк. — відома людина).

У XVIII ст. землі, де проживали Дітмари, опиняються в складі Російської імперії. Тепер це була Ліфляндська губернія, одна з понад 50 інших губерній. Сам рід розділився на дві гілки, а його представники почали освоювати простори нової для них батьківщини.

Безпосередні предки нашого героя вирішили обрати військову кар'єру. Дід та батько Дітмара служили в піхоті армії Російської імперії. Батько Леопольд Фрідріх фон Дітмар (1835–1870) брав участь у Кримській війні й здобув низку нагород і військових травм. За станом здоров'я його 1868 року відправили у відставку з подальшою виплатою грошової допомоги. Оселився відставний вояк у Москві. За кілька років до цього він одружився і 10 травня 1865 року в нього народився первісток — син Микола. Мати Миколи була з російського дворянського роду Соколових, родом із північних російських губерній. Тож Микола отримав ґрунтовне виховання та добрі життєві перспективи, які пасували його походженню та родинним традиціям. І навряд серед родинних настанов було — іди та займайся бізнесом. Батько бачив старшого сина продовжувачем сімейних військових традицій.

Щоправда, в нього не було шансів переконати Миколу — він помер, коли хлопчику було всього 5 років.

Проте починав Дітмар вчитися таки на військового — він вступив до Першої Московської військової гімназії й провчився там довгих сім років, до 1883-го. Після завершення гімназійного курсу Дітмар міг обрати будь-який вищий військовий навчальний заклад імперії. Однак жоден із них не припав йому до душі.

А в цей час індустріальна епоха сміливо заявляла про свої права. Економіка зростала, все нові й нові іноземні інвестори відкривали для себе Російську імперію, формувалися нові галузі економіки, розвивалася транспортна інфраструктура й докорінно змінювалися традиції. Словом, не будувати військову кар'єру здавалось перспективнішим, ніж будувати. І Микола фон Дітмар вирішує змінити вектор свого життя.

У червні 1883 року 18-річний Дітмар вирішує вступити у Санкт-Петербурзький гірничий інститут. На той час це був чи не єдиний в імперії вищий навчальний заклад, який готував інженерно-технічний персонал — дефіцитний на той час кадровий ресурс. У цьому виші було зібрано найкращих викладачів, перспективи перед випускниками відкривалися найширші, й студентів добирали доволі прискіпливо. Про це свідчить хоча б той факт, що сам Дітмар зміг вступити до цього інституту не з першого разу, хоча в гімназії навчався добре. Аби не згаяти час в очікуванні свого шансу вступити в гірничий інститут, Дітмар вступив до Санкт-Петербурзького університету, де став вільним слухачем фізико-математичного та юридичного відділень.

Нам сьогодні важко судити, чому син героя Кримської війни, військове майбутнє якого здавалося наперед визначеним, вирішив не робити кар'єру в армії. Можливо, на нього справив вплив його родич — геолог Карл фон Дітмар, який на час зростання Миколи вже був визнаним геологом і опублікував свої відомі записки про подорожі до Камчатки?²⁶⁶

Ніколи не знаєш, де на тебе чекає удача. Нібито провал на вступі та рік навчання в небажаному виші означав нові знання та корисні знайомства. Одним із таких доленосних знайомств стала зустріч із Дмитром Менделєєвим. Він став наставником і товаришем Миколи фон Дітмара, підтримав й спрямував його інтерес до наукової діяльності. Наприклад, Менделєєв підказав Дітмару звернути увагу на дослідження

²⁶⁶ Карл фон Дитмар. Поездки и пребывание в Камчатке в 1851–1855 годах. — Холдинг-овая компания «Новая книга», 2009.

мінеральних запасів Донецького басейну, адже було доволі очевидно, що цей район має великі перспективи розвитку.

1885 року Дітмар таки вступив в омріяний гірничий інститут, причому відразу на другий курс. Цей виш став справжньою альма матер для нього. Сформувалася компанія майбутніх інженерів, фабричних інспекторів, підприємців. У цьому колі можна назвати Леоніда Лутугіна, Якова Хованського, Олександра Феніна. Останній залишив спогади, надзвичайно цікаві та пізнавальні. Є там і про нашого героя: «Дітмар не хотів „служити“, віддаючи перевагу власній, хоч і невеликій справі... Н. Ф. мав, окрім того, рідкісну властивість не лише уважно дослухатися до чужої слушної думки, а й брати її до уваги під час ухвалення остаточного рішення, — його опонент чи співробітник не був ображений марною зверхністю... Н. Ф. разом із надзвичайною витримкою та працездатністю поєднував не лише постійно хороший, ясний настрій, а й рідкісну веселість норову... Постійна нічим не затьмарена та непохитна ясність думки й духу в поєднанні з рідкісною винахідливістю та здатністю швидко вловлювати чужі думки, робили його в подальшій його громадській праці незамінним полемістом і чудовим оратором на найрізноманітніших громадських зібраннях»²⁶⁷. Інші сучасники описували Дітмара як старанного, цілеспрямованого та прискіпливого, винахідливого, з ясними та світлими думками.

За п'ять років наполегливого навчання Микола фон Дітмар закінчив гірничий інститут. Він був молодим талановитим добре навченим інженером. На нього та його однокурсників чекали чудові пропозиції на різних підприємствах. Вибір був. Проте Дітмар волів спершу зробити паузу та зайнятися науковою роботою. Пів року він займався науковою роботою в геологічному кабінеті Петербурзького гірничого інституту. Втім, пів року було досить, аби зрозуміти — суто наукова діяльність не для Дітмара. Тож у жовтні 1890-го він починає працювати на Рельсовому і механічному заводі Товариства Путилівських заводів у Санкт-Петербурзі.

Путилівський завод на той час — потужне промислове підприємство з виробництва паровозів і вагонів для приватних залізниць, на якому налічувалося 12 цехів і працювало близько 3 тис. робітників²⁶⁸. Замовлень було багато, персонал працював багато й важко, маючи, щоправда, вищий рівень оплати праці, ніж у середньому по імперії.

²⁶⁷ Фенин, Александр Иванович (1865–1944). Воспоминания инженера: К истории обществ. и хоз. развития России (1883–1906 г.г.). — Прага, 1938. — С. 140–141.

²⁶⁸ Барышников М. Н. Деловой мир России. Путиловских заводов общество // https://www.booksite.ru/localtxt/del/ovo/delovoi_mir/21.htm

На цьому потужному підприємстві Дітмар пропрацював трохи менше як рік. Це дало йому досвід і, мабуть, упевненість у своїх силах. Ми не знаємо, чи були на той час у нього думки про власний бізнес. Мабуть, сякі-такі обриси майбутньої справи Дітмар собі уявляв — він побачив, як може бути влаштований машинобудівний завод. Після Путилівського заводу Дітмар пару років пропрацював на будівництві Рязансько-Казанської залізниці (1891–1893).

Після праці на залізницях у нашого героя вже були певні заощадження, достатні для того, аби відкрити власну, поки що невелику, справу. Він приїздить до Харкова. В листі, датованому липнем 1893 року, Микола фон Дітмар надіслав на ім'я директора Гірничого департаменту лист щодо отримання дозволу на проживання за адресою «м. Харків, вулиця Кінна, будинок Білецького». Звісно, дозвіл він отримав, і саме Харків став містом, де Дітмар реалізувався повною мірою. Приміщення Дітмар знайшов по вулиці Петинській, 15, недалеко від Харківського паровозобудівного заводу, в промисловій частині міста. Там же він і жив. І ця сама квартира стала місцем збору колег, друзів, однодумців Дітмара.

А почалось усе з технічної контори та слюсарно-механічної майстерні. Дітмар поєднав свої наукові зацікавлення й напрацювання в галузі геології з бізнесом. Знання та практики, здобуті в університеті, стали конкурентною перевагою Дітмара.

Слід, мабуть, пояснити, як так вийшло, що Дітмар зважився на підприємницьку діяльність. У нього були цілком непогані кар'єрні та фінансові перспективи як інженера на одному з потужних промислових чи транспортних підприємств, які саме потребували кваліфікованих інженерів із найкращими навичками комунікації та більше розумілися на місцевій специфіці, ніж запрошені закордонні фахівці. До гірничих інженерів у ці часи почали ставитися з повагою, а тим більше до випускників Санкт-Петербурзького гірничого інституту, адже цих фахівців високо цінували. До того ж у середовищі тодішньої еліти, у дворянських колах не надто було заведено вести бізнес. Це вважалося не аж такою гідною справою.

А втім, крига потихеньку скресала. Серед дворян були ті, хто був готовий до змін і творчого руйнування традиційних уявлень про те, що (не) личить представникам цього привілейованого стану. І хоча дворяни частіше обирали «ліниве» підприємництво — брали участь у вже розпочатих справах і ставали акціонерами, членами правлінь, президентами або членами правлінь банків (наприклад, у чотирьох

державних банках Одеси дворяни були в складі правління), компаній тощо. Реальної участі в керуванні підприємством такі «запрошені зірки» могли й не брати, їхня функція могла залишатися суто іміджевою. З-поміж дворян було багато рантьє, які інвестували кошти без особистої участі у справі навіть на рівні членів правління, здавали в оренду міську нерухомість. Також підприємців цікавило підприємництво у сфері переробки продуктів сільського господарства — традиційна переробка сільськогосподарської продукції (млини, цукрові заводи (наприклад, завод графа Бобринського у Смілі), вовномийні тощо²⁶⁹).

Ну і, звісно, потужним стимулом став особистий чинник. Мова про без перебільшення видатного державного діяча часів Російської імперії Сергія Вітте. Він сам рухався кар'єрною драбиною інженера на залізницях і на урядових посадах заохочував своїх колишніх колег до підприємництва.

Отже, перше підприємство, започатковане у 1893–1894 рр. Миколою фон Дітмаром — технічна контора — спеціалізувалася на бурінні артезіанських свердловин, проводила розвідувальні роботи, проектувала й облаштовувала водопостачання міст, залізничних станцій, фабрик і заводів, а слюсарно-механічна майстерня доповнювала спеціалізацію контори, виготовляючи відповідне устаткування. На початках це були три види криниць (артезіанські, бруклінські й абіссіанські) для забезпечення артезіанського водопостачання, було започатковано виробництво ковальських і слюсарних виробів, парових котлів і машин, керосинових двигунів, чавунних і залізних труб, технічних складників. Спочатку завод давав роботу 15 працівникам і вдовольнявся двигуном потужністю у дві кінських сили. Коли стало зрозумілим, що справа перспективна, підприємство отримало назву «Механічний завод М. Ф. фон Дітмара».

За кілька років (1899) майстерню було переобладнано новішим двигуном, а спектр асортименту виробництва значно розширено — збудовано кузню з двома горнами, яка дозволила розпочати кування виробів молотами вручну. Він не шкодував коштів на технічне переоснащення своїх підприємств й інвестував у розширення виробництва. З часом такі модернізації стали постійними, що, безумовно, було однією зі складових успіху фірми Дітмара.

Кількість робочих місць зростає до 25 — це вже була друга за цим показником слюсарно-механічна майстерня в Харківській губернії.

²⁶⁹ Корелин А. П. Дворянство в пореформенной России. 1861–1904 гг. Состав, численность, корпоративная организация. — Москва, 1979. — С. 140–141.

Річний прибуток становив 15 тис. рублів, а це на той час доволі непоганий результат. Одним із чинників успіху була вдала рекламна кампанія як у спеціалізованих гірничих виданнях (Гірничо-заводський листок читали переважно фахівці, що зрозуміло з назви), так і в таких, що були розраховані на широке коло читачів («Южный край» був авторитетним часописом із текстами на дуже різні теми та для дуже різної аудиторії). Понад те, вдало було обрано цільову аудиторію реклами — фахові інженери, що не читали російською, мали змогу прочитати рекламу французькою.

Щоправда, досягалося це ціною 66-годинного робочого тижня для робітників дітмарівської майстерні. Це дико для XXI ст., але слід зважати на те, що для кінця XIX ст. така тривалість роботи була нормою.

У перший рік XX ст. до продукції Миколи фон Дітмара прийшло визнання: 1901 року її вперше було відзначено високою нагородою — золотою медаллю на виставці у Слов'янську. Безперечно, це зіграло на користь підприємця. Надалі Микола фон Дітмар буде не раз брати участь у подібних виставках й отримувати нагороди за свою продукцію. Як і тепер, це були іміджеві заходи, результативність яких ставала зрозумілою з часом.

Утім, у цей час підприємству довелося пережити й важкі часи. 1901–1903 рр. — роки економічної кризи. Деякі підприємці її не пережили в прямому сенсі. А от Микола фон Дітмар — пережив, хоча й із втратами, і врешті навіть суттєво розширив своє підприємство, перетворивши майстерню на повноцінний завод.

Його відповідь на цей потужний виклик — нове технічне переоснащення та розширення асортименту. Відтепер його завод виробляв не лише устаткування для буріння й облаштування свердловин, а й машини для сільського господарства. Загалом це було логічне рішення — сільське господарство розвивалось і потребувало механізації, ціни на ручну працю на селі зростали, вигідніше було придбати може й дорожчу, але ефективнішу машину. Тож закономірно розвивалось і сільськогосподарське машинобудування. Втім, і конкуренція в галузі наростала також. У тому-таки Харкові вже було потужне виробництво — завод землеробських машин і знарядь Товариства Гельферіх-Саде (заснований 1881 року — на час рішення Миколи Дітмара вийти на ринок сільгоспмашин це була фірма з розкрученим іміджем і потужним ресурсом), що випускав плуги, борони, соломорізки, сінокосарки, молотарки, жатки й віялки.

Однак Дітмар зробив вдалий вибір свого майбутнього асортименту: він вирішив започаткувати на своєму заводі виробництво снопов'язальних машин системи М. П. Джунковського, які проти жаток-лобогрійок вирізнялися досконалішою технологією. Понад те, Дітмар придбав патент на виробництво цих машин і таким чином отримав у своє монопольне розпорядження технологічну як на той час машину, що була ще й утричі дешевшою за іноземні аналоги. Це рішення відкрило шлях не лише на внутрішні, а й на зовнішні ринки — Пруссії, Австрії та балканських держав. Аналогічна схема була застосована і щодо ще однієї сільськогосподарської машини — плуга з милою назвою «Півник». У 1907 році почався серійний випуск цих плугів, які завоювали свою частку популярності серед споживачів.

Дітмар завжди намагався робити ставку на технологічні й інноваційні продукти навіть тоді, коли здавалося цілі стоять зовсім інші. Наприклад, із 1915 року в умовах війни почався випуск бензинових ламп Вольфа, які використовувались для освітлення копалень під час видобутку залізних руд. Прикметно, що до появи нового освітлювального приладу на заводі виготовляли примітивні масляні лампи з відкритим полум'ям, які шахтарі іронічно називали «Бог на поміч» і були надзвичайно пожежонебезпечні. Натомість лампа Вольфа захищала світло й була набагато безпечніша.

Виробництво нової продукції вимагало нових приміщень. Майстерню було розширено до масштабів заводу, а промислові потужності переїхали — 1904 року Дітмар придбав у Харкові по вулиці Тюремній, 10 механічний і чавуноплавильний завод Блуменфельда і Ейнгорна. Приміщення було пристосоване під потреби нового власника й стало домівкою машинобудівного заводу на наступні 10 років.

Виробництво все розросталось і з часом було розділене за функціоналом — якщо на Тюремній був механічний завод із виробництва бурових інструментів і сільськогосподарської техніки разом з кузнею для ручного кування виробів, то для чавунного й мідного лиття, випуску візків, вагонеток й інших транспортних і підіймальних механізмів імовірно у 1911–1912 рр. було придбане й облаштоване окреме приміщення по вулиці Газовій, 4. За рік, у 1913-му, цих два заводи, що діяли як самостійні підрозділи, було об'єднано у велику промислову фірму «Харківський машинобудівний завод М. Ф. фон Дітмара». Підприємство по вулиці Тюремній поступово втрачає своє значення й після перенесення у 1914 році технічної контори на вулицю Газову, 4 остаточно

припиняє свою діяльність. Таким чином, три різних складових врешті знов об'єдналися в одному місці.

Протягом 1900–1914 рр. завод посів одну з провідних позицій серед підприємств свого класу. Асортимент не вичерпувався сільськогосподарськими машинами, тепер це були ще й машини та обладнання для вугільних копалень, що саме стрімко розвивалися в Донецькому басейні, бурові інструменти, труби, насоси, вагонетки, баки, підймальні механізми, резервуари, чавунні, мідні та сталеві вироби, бетономішалки, машини для вогнестійкого будівництва, транспортери, парові котли. Підприємство давало роботу 250 робітникам, річний обсяг виробленої продукції у 1914 році сягав 200–260 тис. рублів.

Утім, не тільки справами заводу цікавився підприємець. Дітмар вирішив інвестувати у диверсифікацію свого бізнесу й придбав Нестерівське вугільне родовище. Важливо, що це було неподалік залізничної станції Руднична Бахмутського повіту Катеринославської губернії. Отже, видобуте вугілля (в кількості 16 тис. тонн на рік) було зручно транспортувати й доставляти споживачам. Одним із них був власне завод Дітмара у Харкові.

Микола фон Дітмар розширював свій вплив і бізнес також шляхом участі в акціонерних товариствах. Першим таким досвідом для нього стала участь у заснуванні Ізюмського гірничопромислового товариства у квітні 1898 року. Дітмар у с. Петровському Ізюмського повіту виявив багаті поклади кам'яного вугілля та залізної руди. Тож виникла ідея утворити акціонерну компанію, яка б розробляла мінеральні запаси Петровського родовища. Партнерами Дітмара стали брати А. А. і В. А. Штакеншнейдери, М. Ф. фон Дітмар, П. І. Малиновський, Б. І. Менген фон Альтенвога, а з 1900 року до керівного складу компанії долучився й авторитетний гірничий інженер А. В. Міненков. Уже за рік після заснування, 1899 року на Петровському родовищі розпочалося видобування коксового вугілля, яким переважно опалювали промислові підприємства, залізничний транспорт і житлові будинки. За підрахунками одного зі співзасновників товариства А. А. Штакеншнейдера, щороку видобували близько 640 млн пудів вугілля. Щоб збувати таку кількість, потрібні були комунікації. Тож постало питання про будівництво Куп'янсько-Лозовської залізничної гілки. Почалася кампанія лобювання цього інфраструктурного проєкту у відповідному Департаменті залізничних справ Міністерства фінансів. Процес тривав довго, родовище працювало, але залізницю до нього так і не провели.

Цікавою та результативною для фон Дітмара стала участь, як фінансова, так й організаційна, в роботі Олексіївського гірничопромислового товариства, до якого він увійшов у 1904 році. На той час це була потужна фірма, що мала традиції, перспективи, капітал, авторитет. Ключовим профілем підприємства була розробка та видобуток кам'яного вугілля на землях О. К. Алчевського та І. Г. Іловайського площею 12 тис. десятин у районі Олексіївки Слов'яносербського повіту Катеринославської губернії та слободи Олексіїво-Леоново в Області Війська Донського. У районі Кривого Рогу Херсонської губернії товариство володіло рудниками з видобутку залізної руди. В Олексіївському товаристві Микола фон Дітмар пройшов шлях від акціонера до члена правління й уповноваженого директора. Імовірно, участь у роботі цієї фірми припинилась після 1911 року, коли підприємство потрапило в затьяжну кризу.

Типовим дворянським починанням, до якого долучився Микола фон Дітмар як акціонер у 1913 році, було Новосильцевське кам'яновугільне товариство. Поширеною формою інвестицій була купівля земельних ділянок у Катеринославській губернії — там шукали родовища золота або бодай вугілля, попит на яке зростав. Майже безкоштовна праця залежних селян давала змогу дворянам-першопрохідцям отримувати максимальні прибутки до початку вугільної лихоманки в 1860–1870-х рр. Часи змінювались, а от охочих видобувати донецьке чорне золото менше не ставало. Тож за ініціативи спадкового дворянина Олександра Юрійовича Новосильцева та полтавського купця І гільдії Йосифа Мойсейовича Брусиловського та за участі Дітмара товариство було зареєстроване та почало роботу в листопаді 1913-го. Товариство проіснувало до 1919 року, і весь цей час Микола фон Дітмар був головою його правління. Таке рішення було зумовлено не так розміром його пакета акцій, як авторитетом і, головне, перебуванням на державній службі при Головному гірничому управлінні, а отже, — можливостями для лобювання та мережею контактів.

Ключове значення ці зв'язки мали у вирішенні питання збуту продукції товариства. Так, завдяки впливу та старанням Дітмара у 1915 році товариство отримало спеціальні замовлення від казни на доставку вугілля для робочих на державну оборону підприємств: Путилівського заводу, Іжорського морського відомства та низки залізниць. Таким чином, збут вугілля та прибуток акціонерам було гарантовано.²⁷⁰

²⁷⁰ Медяник В. Ю. М. Ф. фон Дітмар: маловідомі сторінки життя та діяльності / В. Ю. Медяник // Вісник Дніпропетровського університету. Серія : Історія та археологія. — 2011. — Т. 19, вип. 19. — С. 59–64. — Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vduia_2011_19_19_12.

У цей час технічна контора Дітмара розвивалася своїм шляхом. Там і далі розробляли й виготовляли технічне обладнання і здійснювали бурові роботи з облаштування свердловин. Очевидно, фірмі вдалося закріпитися на ринку подібних послуг. Відтак, у червні 1905-го послугами технічної контори зацікавилась Харківська міська дума, яка разом із правлінням харківського водопроводу в той час облаштовувала нові свердловини у нагірній частині Харкова. Для реалізації цих цілей із міського бюджету було виділено 50 тис. рублів. Не обійшлося без конфлікту інтересів. На той час Микола фон Дітмар уже три роки був гласним (депутатом) міської думи. Цілком можливо, саме цей факт зумовив інтерес міського виконавчого органу до його контори. Втім, ціни на виконання робіт не були завищеними, конкурентів у нього було небагато, досвід і кваліфікація сумнівів не викликали. Тож після дискусій Микола фон Дітмар таки отримав це замовлення від міста.

З цього часу — відколи Микола фон Дітмар був обраний гласним і почав активніше долучатися у життя міста — починається й активна інтеграція в життя підприємницької спільноти. Так, він почав обіймати адміністративні й виборні посади в апараті Ради з'їзду гірничопромисловців Півдня Росії²⁷¹. З 1906 року — він уже голова Ради. Починаючи з того-таки 1906 року, він бере участь у нарадах власників харківських промислових підприємств.

Така громадська активність фон Дітмара була свідченням визнання його якостей і заслуг, високого рівня довіри, який він мав, його авторитетності та навіть відданості справі. Водночас тут була й особиста мотивація Дітмара.

Він намагався вивести промисловість і торгівлю у велику політику, зробити підприємців активнішими у формуванні державної економічної політики, врешті, покращити їхній образ у суспільній думці. Цим пояснюється і медіа-активність підприємця. Наприклад, йому доводилося захищати інтереси Олексіївського товариства в пресі, спростовувати чутки щодо тимчасового припинення видобутку мінерального палива на рудниках і копальнях товариства, фактично відбілювати його репутацію.²⁷² Проте загалом Дітмар уважав журналістику потрібним

²⁷¹ Постійний виконавчий орган (існував із 1877-го до 1918-го) між з'їздами представників підприємств, синдикатів, представницьких організацій видобувної і важкої промисловості Півдня України, який перебував у Харкові. Фактично виконував функції регіонального представництва українських підприємств і був першою й найбільшою представницькою організацією великого капіталу в Російській імперії, що мала регіонально-галузевий характер.

²⁷² Медяник В. Підприємницька, наукова та громадсько-політична діяльність М. Ф. фон Дітмара (кінець XIX — початок XX ст.) // http://www.dnu.dp.ua/docs/ndc/dissertations/D08.051.14/dissertation_5847b591863af.pdf

елементом розвитку підприємництва, і саме тому він вкладав свій час і натхнення в роботу над «Горно-заводским листком».²⁷³

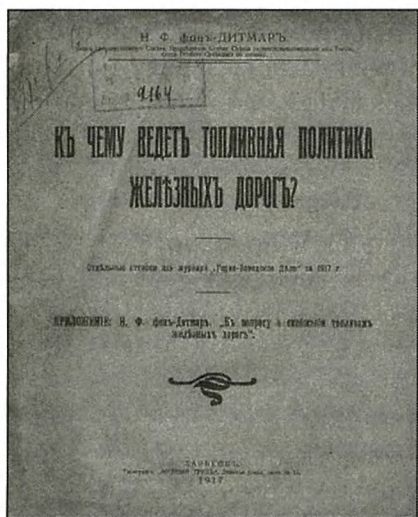
Початок Першої світової війни на перший погляд приніс нові виклики — наприклад, частину робітників мобілізували до армії, внутрішній ринок помітно звузився, обсяги виробництва за перший рік війни скоротилися на 20%. Проте війна принесла і нові можливості. Мова про роботу на оборонну промисловість. Микола фон Дітмар побачив ці нові можливості та скористався ними.

У березні 1915 року завод отримав замовлення від військового міністерства на виготовлення понтонів. Це був стратегічний продукт і виробництво було пришвидшено. Дітмар навіть входив до складу

Особливої наради з оборони держави (1915). 1916 року завод було додано до списку підприємств Харківської губернії, що працювали на державну оборону. І це гарантувало певний обсяг замовлень і прибутків. Кількість робітників одразу зросла навіть проти довоєнного 1914 року — тепер у Дітмара на заводі працювали 327 осіб. Однак і асортимент суттєво змінився — це були понтонні мости, чавунні бомби для бомбометів і токарні верстати. Загалом протягом 1915–1917 рр. військові замовлення становили 80% усієї продукції підприємства Миколи фон Дітмара.

* * *

Окремий сюжет — відносини Дітмара з найманими працівниками. Погляди в нього на цю проблему були своєрідні. Очевидно, він мав розуміння того, що без інвестицій у комунікацію з робітниками та їх добробут про тривалу ефективну роботу підприємства можна забути. Так само він розумів потребу інвестувати в охорону праці й медичне забезпечення робітників. Адже



Титульна сторінка однієї з праць Миколи фон Дітмара

²⁷³ «Гірничо-заводська справа» — галузевий науково-технічний журнал Російської імперії. Видавався в Харкові з 1880-го по 1918 рік. Першим видавцем журналу був відомий інженер Михайло Яшевський, потім його очолив інженер Сергій Сучков. З кінця 1903 року журнал видавався під редакцією Миколи фон-Дітмара.

він щодня міг на своїх заводах бачити ті ризики, яким піддавалися робітники, очевидно, міг бути навіть свідком нещасних випадків на виробництві.

Завдяки зусиллям фон Дітмара на Донбасі з'явилися гірничо-рятувальні станції, школи гірських десятників, у Харкові — Медично-механічний інститут і клініка для поранених робітників (працює від 1907 року і до сьогодні). Він опікувався питаннями соціального страхування, очолював Товариство допомоги гірникам Півдня Росії, заснував і очолив Південно-Російське товариство нагляду за паровими котлами (1910).

Заробляли робітники підприємства Дітмара у Харкові більше, ніж їхні колеги. На механічних заводах Харкова за рік у середньому можна було заробити 210 руб., а от на заводі Дітмара — аж 310 руб. Хоча насправді заробітки залежали не тільки від власника заводу, його (не) успішності та щедрості. Багато важила кваліфікація та вміння самого робітника — що складніша праця, то вищою була оплата. Наприклад, у 1912 році на підприємстві Дітмара працювало двоє робітників, на заробітну плату яким було витрачено 2000 рублів.

Утім, вищі заробітки не стримували робітників заводу Дітмара від протестів, хоча їх було порівняно небагато й масштаб їх був не катастрофічним. Так, можна згадати участь у липневому міському страйку 1905 року на знак підтримки незадоволених економічним станом працівників заводу Товариства Гельферіх-Саде та Всеросійському політичному страйку в жовтні того самого року.

Прагнення підійти системно й максимально конструктивно до розв'язання робітничого питання проявилось під час забезпечення Новосильцевського кам'яновугільного товариства робітниками у 1914–1915 рр. Вугілля мало попит, потрібно було нарощувати видобуток, але бракувало робочих рук. Отже, було вирішено про збільшення чисельності робітників за рахунок будівництва нової робітничої колонії на руднику товариства у Слов'яносербському повіті Катеринославської губернії. Планувалося будівництво 25 дерев'яних будинків по 8 квартир, житла для поліцейського наглядача й двох городових та облаштування відповідної інфраструктури — продуктового магазину, пекарні, лікарні, барака для інфекційних хворих, стайні тощо. Рішення виявилось ефективним — кількість робітників зростає, зростає відповідно, й видобуток вугілля.²⁷⁴

²⁷⁴ Медяник В. Підприємницька, наукова та громадсько-політична діяльність М. Ф. фон Дітмара (кінець XIX — початок XX ст.) // http://www.dnu.dp.ua/docs/ndc/dissertations/D08.051.14/dissertation_5847b591863af.pdf

Дітмар не шкодував сил і ресурсів на добрі справи для робітників: будував житло, лікарні, заклади освіти. Проте до останніх своїх днів заважав активному втручанню держави у трудові відносини, вважаючи, що «тривалість робочого дня — приватна справа підприємця і робітника». М. фон Дітмар уважав себе повноправним господарем робітника, а всі свої благородні вчинки розглядав як поблажливість і вияв доброї волі. Протистояти встановленню легальних правил гри у трудових відносинах, покладатись тільки на свій здоровий глузд і вдячність робітників, будувати патерналістські, а не законодавчо врегульовані відносини — навряд чи правильне стратегічне рішення.

Після Лютневої революції Микола фон Дітмар де-факто вже не керував своїми підприємствами, хоча юридично був їх власником. І це зрозуміло, адже протягом 1917 року він був опікувавсь облаштуванням постцарської Росії у Петербурзі, працював у Державній Раді, брав участь у загальноімперських представницьких організаціях підприємців, протягом 1916–1917 рр. входив до складу правління Санкт-Петербурзького торгового банку.²⁷⁵ Погляди та політичний бекграунд Дітмара в ході революції привели його врешті до білого руху й Добровольчої Армії. Втім, побачити його поразку й остаточне «почервоніння» країни йому не судилося.

Помер Микола фон Дітмар 18 липня 1919 року від висипного тифу дорогою з Ростова до Харкова. Похований у Харкові на міському Івано-Усікновенському кладовищі по вулиці Пушкінській. Некролог у харківській газеті «Новая Россия» змальовує сцену прощання за участі всієї міської еліти й представників підприємництва регіону:

«Третього дня состоялись похороны Николая Фёдоровича фон-Дитмара. Проводить останки покойного собралась масса народа, среди них все члены Съезда горнопромышленников юга России, представители городского самоуправления, различных учреждений, представителем и активным работником которых состоял покойный. Гроб с телом Николая Фёдоровича утопал в венках. Городская депутация явилась со стягом городского самоуправления. В 9 1/2 часов утра в Мироносицкой церкви началось архиерейское служение. Протоиерей проф. Буткевич произнёс речь о значении Н. Ф. фон-Дитмара как общественного и государственного деятеля, по окончании поздней литургии тело покойного было вынесено из Мироносицкой церкви

²⁷⁵ Медяник В. Підприємницька, наукова та громадсько-політична діяльність М. Ф. фон Дітмара (кінець XIX — початок XX ст.) // http://www.dnu.dp.ua/docs/ndc/dissertations/D08.051.14/dissertation_5847b591863af.pdf

и процессия двинулась по направлению к городскому кладбищу. В 3 1/2 часов тело было предано земле».²⁷⁶

Донька Дітмара Ольга писала, що «траурна церемонія була дуже урочистою, родина тривалий час перебувала в траурі. Поховали Миколу Федоровича на міському цвинтарі Харкова поблизу могили доньки близького родича Дітмарів — О. Рутченка».

* * *

Могила Миколи фон Дітмара не збереглася до нашого часу, адже цвинтар було зруйновано у 1970-х роках. Утім, із кладовищем не все так просто. Коли його руйнували, частину поховань іменитих харків'ян (зрозуміло, з погляду тодішньої радянської влади — історика академіка Дмитра Багалія, архітектора академіка Олексія Бекетова й ін.) зберегли. Проте для більшовиків наш герой інтересу не представляв. Тож його могилу було імовірно знищено без зайвих зволікань. На території кладовища нині розбито парк.

Однак збереглося, можливо, щось важливіше за могилу. Націоналізований більшовиками завод було перейменовано на «Харківський машинобудівний завод „Світло Шахтаря“», і він працює досі. Завод створив і своєрідні міський простір і прошарок харків'ян, які стали героями повісті С. Жадана «Депеш мод». Збереглася пам'ять і навіть така дрібниця, як каналізаційні люки (на харківських вулицях Пушкінській, М. П. Трінклера та Л. Л. Гіршмана) нагадують про Миколу фон Дітмара та його бізнес.

Микола фон Дітмар пройшов шлях від сина небагатого дворянина німецького походження до визнаного авторитета в бізнес-середовищі. Він став заможним і солідним підприємцем у Харкові, власником кількох земельних ділянок у місті, маєтку в місті Люботин Харківської губернії, навіть придбав будинок у Петербурзі по вулиці Фурштадській. Місцем літнього відпочинку родини фон Дітмарів були два маєтки на узбережжі Чорного моря в районі села Кікенеїз (сучасне Оползневе). Сусідами Дітмарів були Алчевські. Він розширив свій бізнес від буріння артезіанських свердловин, проєктування й облаштування водопостачання до масштабних замовлень для однієї з найбільших армій світу, від засновника невеликої слюсарної майстерні до власника потужного машинобудівного заводу, від рядового акціонера до голови правління.

²⁷⁶ Новая Россия. — № 43. — 9 июля 1919 г.

У чому ж секрети його успіху? Складових тут очевидно кілька. Це передусім якісна освіта та досвід роботи, отриманий до початку власної справи на інших підприємствах. Жодна освіта не замінить практичного досвіду, і приклад Дітмара це яскраво доводить.

Однак жодна інтуїція не дасть такого розуміння стратегічних і тактичних потреб підприємництва взагалі та власної справи зокрема, як таж таки якісна освіта. Йдеться про розуміння тенденцій розвитку ринку, вміння обрати той чи інший продукт для серійного випуску, налагодити виробництво й побудувати власне фірму, знайти та налагодити співпрацю з партнерами. Досвід наукової роботи вочевидь дав Миколі фон Дітмару раціоналістичне, системне та структуроване бачення розвитку не лише власного бізнесу, а й промисловості взагалі. Це зробило можливою й ефективною участь підприємця в розробці військово-промислових і мобілізаційних програм у часи Першої світової війни, а також надало можливість втілювати в життя стратегію активнішої участі підприємців у політичному житті країни, працювати й бути ефективним менеджером на посаді голови Ради З'їзду гірничо-промисловців Півдня Росії.

Очевидною складовою успіху Дітмара є його особисті якості та вміння налагоджувати комунікацію. За словами його колеги, керівника справами Ради з'їздів гірничопромисловців Півдня Росії, Б. М. Соколова «...в кожній людині Микола Федорович помічав особистість, до якої він ставився не як керівник, а близький друг — бережно й співчутливо», йому була незнайома «холодна формальність стосунків, з ним можна було обговорювати не лише корпоративні, але й особисті питання». Дітмар умів бути «відкритим для розмови зі службовцями, якими в нього склалися близькі й дружні взаємини».²⁷⁷

Микола фон Дітмар є прикладом суспільно активного підприємця, який одним зі своїх завдань бачив поліпшення іміджу бізнесу взагалі. На це була спрямована його редакторська праця, медійна активність, громадська діяльність. Інша річ, що тільки його зусиль на цьому напрямі було вкрай недостатньо, нехай якими масштабними вони були.

²⁷⁷ Чествование почетного члена Совета Съезда горнопромышленников юга России, Председателя Совета Съезда, Члена Государственного Совета Николая Федоровича фон Дитмара по поводу 25-летия его деятельности // Горнозаводское дело. — 1915. — № 40. — С. 12028–12034

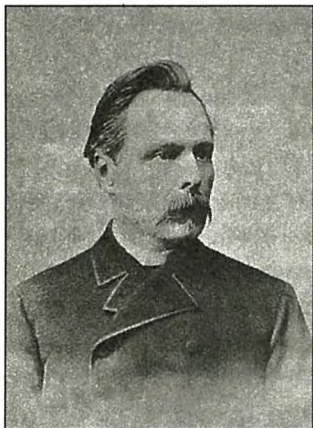
ЛОЖКА ДЬОГТЮ

Не всі історії успіху мали щасливий кінець. І це закономірно. Кейси банкрутств не менш показові, яскраві, навіть повчальні, ніж історії перемог. Кажуть, вірогідність того, що підприємець досягне успіху вища, якщо він пізнав поразку. «Успіх — не остаточний, невдачі — не фатальні, значення має тільки мужність продовжувати», казав Вінстон Черчилль.

Утім, поразка в другій половині XIX ст. могла дорого коштувати. Деякі правила ведення бізнесу — як і статут в армії — написані кров'ю.

Ми не формуватимемо схем і не робитимемо повчальних висновків. Пропонуємо дві історії успіху, які закінчилися ще за життя їх творців.

АВТОР «ПРИДНІПРОВСЬКОГО ЧУДА». ОЛЕКСАНДР ПОЛЬ



Олександр Поль

Олександра Поля можна до певної міри вважати «людиною-оркестром». Його зацікавлення були доволі різноманітними, чи не в кожній зі сфер, до яких докладав руку, Олександр Поль умів досягати вагомого результату. Проте закінчив життя він із болями в серці та боргах. То чому ж його кейс у цій книзі, що присвячена успіху? Бо Поль створив історію успіху не так для себе, як для цілого регіону та щонайменше двох міст — Кривого Рога та Катеринослава (нині — Дніпро). Саме з його іменем пов'язано перетворення Катеринослава й губернії на центр гірничовидобувної та металургійної промисловості Російської імперії, а тепер України.

Олександр Поль²⁷⁸ (1832–1890) — підприємець, дослідник і колекціонер, громадський діяч й видатний організатор. Кажуть, його за життя називали впертим і вважали мало несповна розуму. Проте все стало на свої місця ще за життя нашого героя.

Народився він у дворянській родині в селі Малоолександрівське (нині це село Малоолександрівка Верхньодніпровського району Дніпропетровської області). Походив по батьківській лінії з дворянського роду прибалтійських німців, по материнській — із козацько-старшинських родів Полуботків і Полетик. Завдяки Антіну Синявському²⁷⁹ ми маємо опис зовнішності Олександра Поля: «Даже по внешнему своему облику он скорее был также сыном южнорусского народа, чем потомком немецкого рыцаря! Смуглый, худощавый, с черными грустно задумчивыми глазами, с большими малорусскими усами, с речью с сильным южно-украинским акцентом, всей своей иннервацией он походил на потомка казацкого рода, из которого по материи и происходил».²⁸⁰

²⁷⁸ Детальніше про постать О. Поля у дослідженні: Кочергін Ігор. Олександр Поль. Геній міста на Дніпрі. — Дніпро : Герда, 2018. — 112 с.

²⁷⁹ Антін Степанович Синявський (12 липня, 1866 — 2 лютого, 1951) — український політичний і громадський діяч, економіко-географ, історик, економіст, педагог, доктор географічних наук, професор Київського університету.

²⁸⁰ Білокінь С. Антін Степанович Синявський. Вибрані праці. — Київ : Наукова думка, 1993.

Перший біограф Олександра Поля Вертоградов наголошував на двох складових його родинного бекграунду: «...по отцу [...] былъ нѣмецъ, по матери — малороссъ». Дід Поля Іван Іванович, шведський підданий родом з острова Езель, перейшов на службу до Росії й брав участь у війні з Туреччиною 1787–1791 рр. Батько Микола Поль (1832–1890) служив під час російсько-французької війни 1812–1814 рр. у егерському полку, воював у Німеччині та Франції, а після відставки вів життя добропорядного поміщика Верхньодніпровського повіту Катеринославської губернії.

Про матір відомо, що вона походила з відомого українського козацько-старшинського роду Полетик і доводилась онукою наказному гетьманові Павлу Полуботку.²⁸¹ Це дало підстави Дмитру Яворницькому, який багато чим завдячує Полю, писати що, «находясь по женской линии в родстве с украинской фамилией Полуботков и часто слыша рассказы о давних временах и славных подвигах запорожских „лицарей“, А. Н. Поль с юных лет полюбил Запорожье и его старину», а з дитинства — «свои родные степи, свой народ, которому в зрелом возрасте отдал все силы своей души».²⁸² Втім, це цілком може бути просто красива історія, яка була в душі часу та пояснювала пристрасть Поля до історичного збиральництва й етнографічного патріотизму.

Олександр Поль закінчив Полтавське губернське училище (1850) і правничий факультет Дерптського університету, причому в університет юнака за результатами вступних іспитів зарахували на другий курс — це був дуже рідкісний випадок.

Після закінчення навчання О. Поль оселився у своєму родовому маєтку, але дуже швидко переріс звичний для його поміщицького кола спосіб життя: брав участь у підготовці проєкту селянської реформи й отримав за особистий внесок у цю справу золоту медаль із рук Олександра II. Обирався гласним земських зборів, мировим суддею тощо.

Олександр Поль 1866 року відкрив поблизу селища Кривий Ріг багаті поклади залізної руди. Родовище було у в Дубовій Балці біля річки Саксагань (притока Інгульця). Власне, Поль випадково побачив поверхневий вихід залізної руди під час прогулянки сосновим лісом. Однак наявність там покладів корисних копалин не була новиною. Можна сказати, це відкриття було дуже очікуваним.

Багато дослідників із кінця XVIII ст. вивчали цю місцевість. Достатньо назвати І. А. Гільденштедта, В. Ф. Зуєва. Поль був знайомий із результа-

²⁸¹ Ковалевська О. «Досвідченою та вмілою рукою» // <https://tyzhden.ua/Society/147619>

²⁸² Там само.

тами досліджень російського агронома та геолога Михайла Ліванова кінця XVIII ст. Ці дослідження замовив Григорій Потьомкін, який прагнув дослідити ресурси новозахоплених земель. Були проведені розвідки покладів вугілля, заліза, дорогоцінних металів. Ліванов першим відкрив родовища залізної та мідної руди, кам'яного вугілля, поклади мармуру, порфіру, каоліну поблизу місця злиття Інгульця та Саксагані. Отримавши результати досліджень, Потьомкін розпочав будівництво чавуноливарного (металургійного) заводу для виготовлення артилерійських снарядів і фаянсову фабрику, але ці проекти після його смерті закрили практично відразу.²⁸³ Після Ліванова було ще кілька досліджень геологічної будови Криворіжжя, тож, повторимося, знахідка Олександра Поля була невипадковою.

Однак ресурси криворізьких надр не розглядали як такі, що варті розробки. Тож коли Поль наново відкрив родовище руди, інвестувати в цю справу ніхто не хотів... крім самого Поля. Проте йому довелося докласти зусиль, аби довести високу якість руди, а потім ще й знайти інвесторів.

Спочатку проби породи Поль відвіз на аналізи до Харкова, й там, у місцевій аптеці, перші аналізи показали вміст металічного заліза на рівні 67,32%.²⁸⁴ Це була чи не найбагатша на той час руда, на рівні всесвітньо відомої шведської. Возив Поль знайдені зразки й на аналізи до гірничої академії в німецькому Фрейберзі. В наступні кілька років він проводив самостійні дослідження, щоправда, не сам, а в компанії досвідченого штейгера (гірничого майстра) Йосипа Івановича Пузино. Перші аналізи та дослідження місцевості показали перспективу, і Поль її побачив. Він логічно дійшов думки про можливість і навіть потребу видобувати руду як сировину для металургії.

Новина про приїзд Джона Юза та його плани будівництва чавуноливарного й рейкового заводу ствердила Поля в його правоті та підштовхнула до дій. Він починає шукати підтримку у владних коридорах. Так, він пише доповідну записку на ім'я міністра державного майна О. О. Зеленого, у якій просить надати йому виключне право на розробку залізорудного родовища та привілей на влаштування чавуноливарних і залізобудовних заводів на акціонерних засадах. Утім, у міністра ця ідея захвату не викликала: уряд уже зробив вибір на користь Юза

²⁸³ Ліванов, Михаил // Энциклопедический словарь Брокгауза и Ефрона : в 86 т. (82 т. и 4 доп.). — Санкт-Петербург : 1890–1907.

²⁸⁴ Кочергін І. О. «Відкривач» залізної руди // <http://lib.knu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/04/Матеріали%20конференції.PDF>

(а родовища руди поблизу майбутнього заводу були, може, не такі металовмісні проти криворізьких — близько 40% заліза — але були все ж ближче до металургійних заводів) і не планував інвестувати у щось іще. Мотивація уряду, який завжди намагався загальмувати розвиток майбутнього нового економічного кластера, зрозуміла. На той час локомотивом металургійного розвитку був Урал, цього ніби вистачало, а от створювати для Малоросії умови для розвитку — бажання було мало. Закономірно, що місцева влада так само відмовилася від підтримки проєкту, який здавався малореальним і точно не на часі. Місцева еліта (земства) теж не виявили особливого ентузіазму, тож Олександр Поль вирішив піти іншим шляхом.

За його ініціативи та на його кошти німецькі спеціалісти у 1872–1873 рр. дослідили родовища залізних руд Криворіжжя, визначили їх масштаби, можливість використання. Так, він запрошує німецького фахівця, професора мінералогії Саксонської Гірської Академії Лео Штріпельмана й замовляє йому дослідження родовища. Цей проєкт коштував Полю доволі дорого й проводився майже секретно: вочевидь, Поль оберігав свій майбутній бізнес-інтерес. І ця інвестиція себе виправдала, адже було виявлено потужні поклади руди, але — і це головне — була видана книжка за результатами цих досліджень («Геологія і геогностичний опис Криворізьких рудних родовищ», 1873) — спочатку німецькою в Лейпцигу, потім російською в Петербурзі. Видана коштом самого Поля, книжка доводила можливість і доцільність промислової експлуатації криворізьких родовищ.²⁸⁵ Фактично це був потужний піар-проєкт, який таки мав ефект — увагу уряду та потенційних стейкхолдерів було привернуто. Втім, до реального старту видобутку ще було далеко.

Поль починає інтенсивну й цілеспрямовану підготовку. Він бере землю з родовищами в оренду на різний строк, у різних власників. Урешті, в його розпорядженні в 1875 році опинилося майже 22 тис. гектарів на кілька десятків років оренди за помірну плату. Весь цей час Поль і далі шукає підтримки в урядових колах і без особливих результатів. Принаймні потужної фінансової й організаційної підтримки він не дістає. Навіть патріотичні аргументи не спрацьовують: «Майно, подібне Кривому Рогу, — писав О. М. Поль новому міністру державного майна П. А. Валуєву, — не повинно зробитись надбан-

²⁸⁵ Штриппельман Л. Южно-русские месторождения магнитных железных руд и железного блеска в Екатеринославской (Верхнеднепровского уезда) и Херсонской губерниях. — Лейпциг, Санкт-Петербург, 1873.

ням іноземців; воно надто цінне і бажано залишити його у володінні російських людей».²⁸⁶

У цих наполегливих, довгих і безрезультатних зверненнях до урядовців і представників влади на різних щаблях — свідчення патерналістських настроїв Олександра Поля. Так, очевидно, в ньому була ініціатива, але віра в силу та навіть обов'язок держави підтримати проєкт, бо він хороший/перспективний/патріотичний — теж була й очевидно переважувала. Додатковим свідченням патерналістських настроїв Поля є його позиція щодо селянської реформи. Тут ми маємо погодитись із дослідником особистості Поля Ігорем Кочергіним: «...коли готувалася селянська реформа 1861 року, Олександр Поль не був аж таким прихильником скасування кріпацтва на тих умовах, які передбачалися, — дати селянам не тільки волю, а й землю. Він щойно придбав маєток у Верхньодніпровському повіті, ще був у боргах за нього, бо взяв у кредит, і розставатися із землею просто так не збирався. Як і з кріпаками, бо це робоча сила. ... Він ставився до селян патріархально, як і більшість поміщиків: не вважав їх повноцінними громадянами, які мають хист і знання захищати себе, відповідати за себе. Наприклад, коли відкривав копальню у Кривому Розі у 1870-х роках і наймав селян, то заборонив на своїх землях ставити шинки, бо вважав, що селяни здатні пропити всі гроші, не можуть себе контролювати. Тому він фактично вирішував за них.»²⁸⁷ Отже, він вважав можливим опікати й вирішувати за селян так само, як вважав імперію зобов'язаною опікати й підтримувати проєкти її підданих.

Саме через це історія з пошуком інвестора й початком реальної розробки родовищ тягнулася довгих 15 років. Урешті він опинився у боргах і навіть на подорож до Парижа, де на нього чекали інвестиції, в нього ледь стало коштів — та й ті були позичені.

Грудневого дня 1880 року в Парижі було укладено угоду життя для Олександра Поля — створено акціонерне товариство «Залізни руди Кривого Рога» зі статутним капіталом 5 млн франків. Підписантами були сам Поль і група французьких підприємців на чолі з генеральним директором товариства Паризько-Ліонської залізниці Полем Талабо та директором товариства магнітно-залізних руд Мокта-ель-Гадід Альфон-

²⁸⁶ Кочергін І. О. «Відкривач» залізної руди // Криворіжжя — славетний гірничий край: матеріали Міської науково-практичної краєзнавчої конференції, присвяченої 100-річчю надання Кривому Рогу статусу міста (м. Ріг, 20 квітня 2018 року) / Криворізькій професійній гірничо-металургійній ліцей; відп. ред. Тротнер В. В. — Кривий Ріг, 2018 — С. 92.

²⁸⁷ Олександр Поль: міфи і факти // <http://trk.dp.ua/%D0%BE%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%81%D0%B0%D0%BD%D0%B4%D1%80-%D0%BF%D0%BE%D0%BB%D1%8C-%D0%BC%D1%96%D1%84%D0%B8-%D1%96-%D1%84%D0%B0%D0%BA%D1%82%D0%B8/>

сом Парраном. Поль отримав свою частку акцій товариства та 1,25 млн франків готівкою. Натомість новостворене акціонерне товариство отримувало всі орендовані Полем землі з покладами залізної руди. Акції нового товариства в Парижі були розпродані буквально за добу. Важливий момент — Поль не просто був акціонером, він тримав руку на пульсі процесу, будучи одним із директорів і фактичних керівників на місці. Таким чином, він зберіг можливість утілювати своє бачення розвитку справи.

Олександр Поль повернувся в Катеринослав зі щитом, готівкою та славою. Здавалося б, це абсолютно самостійний кейс, і на цьому історію поміщика Поля можна було б завершити, якби він сам вирішив, що вже досяг максимуму. Проте ж ні. Олександр Поль вирішив іти далі.

У 1881 році розпочався видобуток залізної руди — першому на Криворіжжі. Саксаганському руднику. За цей перший рік було видобуто майже 9 тис. тонн руди. Її покупцем стало Новоросійське товариство Джона Юза. Руда долала 320 кілометрів до заводу Юза на волах і конях. Про ефективність такого логістичного рішення взагалі не йдеться. Найменші ускладнення в погодних умовах сповільнювали рух.

Тож логічно, що наступним кроком мало стати спорудження інфраструктури.

* * *

Від початку було зрозуміло, що криворізькі родовища потрібно поєднувати із залізницею. Тож Олександр Поль домігся отримання дозволу на будівництво залізниці, що пролягла через Катеринослав, а не через Олександрівськ (як це планувалось) і з'єднала Криворізький залізорудний район із Донецьким вугільним басейном (травень, 1884) і вирішальним чином вплинула на економічний розвиток регіону. Йдеться про знамениту Катерининську залізницю.

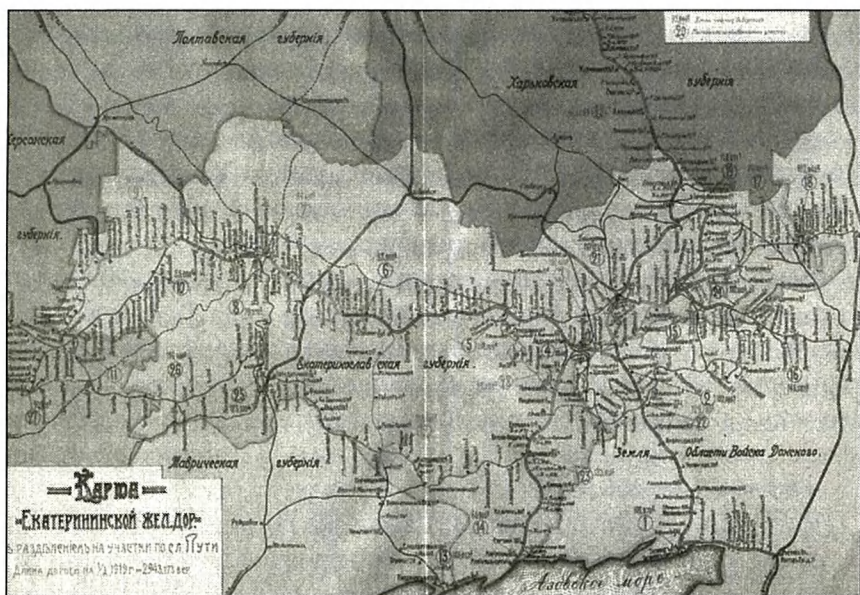
Утім, буде помилкою стверджувати, що спорудження Катерининської залізниці є тільки заслугою Олександра Поля. Проєкти циркулювали головами та відомствами принаймні з 1840-х років, а перший відрізок залізниці було відкрито ще 15 листопада 1873 року — це була дільниця майбутньої Катерининської залізниці — Лозова — Олександрівськ (нині — Запоріжжя) з відгалуженням на Катеринослав, загальною протяжністю 208 верст.

Проте коли стало зрозумілим, що залізна руда з-під Кривого Рога та металургійні заводи Донбасу мають поєднатися (і на цьому наголошував Поль), а Російська імперія закінчила нову російсько-турецьку війну (1877–1878), залізниця отримала реальний шанс.

Слід зазначити, що просування проекту залізниці відбувалося паралельно до просування ідеї розробки родовища. В реалізації проекту заліниць він уже мав потужного союзника — Катеринославське губернське земство та й новостворене товариство криворізьких залізних руд додавало йому ваги. Тож фінансувала проект уже держава.

Попередній проект залізничної гілки було затверджено ще 1875 року. Втім, реалізацію через вже згадану війну було відкладено до 1881 року. Війна відіграла двояку роль: з одного боку, спорудження залізниці було знов відкладено, з іншого боку — війна знов довела, що комунікації важливі для бойових дій у Причорномор'ї та на Балканах, бо швидкі й ефективні комунікації робили армію мобільнішою й потужнішою. Нехай там як, а будівництво таки почалось. Уряд виділив 30 млн рублів, із них майже 4 млн — ціна мосту через Дніпро.

Роботи з будівництва першої черги залізниці тривали всього 34 місяці, і з 18 травня 1884 року розпочався регулярний рух поїздів. Коли перші вагони, завантажені рудою, пройшли залізничним мостом через Дніпро, що тоді був найдовшим у Європі, Поля, мабуть, підкидали на руках. А залізниця обіцяла нові швидкості й нове зростання.



Карта Катерининської залізниці

Її спорудження стало символом. До того всі залізничні гілки в Україні були спрямовані на сполучення хлібних районів із портами. З часом орієнтацію суто на потреби зернового господарства, що створювало диспропорції в залізничній мережі й модернізації економіки, було виправлено, адже цього вимагали стратегічні інтереси держави та суспільства. Зміни напрямків будівництва залізничної мережі є свідченням тектонічних зрушень і дзеркалом змін у структурі економіки України, вітер від нового, індустріального її подиху. Адже якщо раніше ключовим чинником її розвитку було зерно, то з часом фокус змістився на вугілля, руду, метал, цукор.

Залізничне будівництво наприкінці XIX — на початку XX ст. відбувалося або безпосередньо в Донецько-Криворізькому басейні, або було спрямоване на з'єднання цього регіону з рештою ключових територій імперії або портами. Пов'язавши вугледобувний регіон із родовищами залізної руди, Катерининська залізниця підготувала умови для широкого розвитку металургії й забезпечила новий вихід для транспортування донецького вугілля в західному напрямку.

Катерининська залізниця була чи не найкраще технічно оснащеною не лише в імперії, а й у Європі. Так, тут упроваджували нові інженерні ідеї, як-от штучні лісосмуги для загородження шляхів від снігових заметів. Саме на Катерининській дорозі вперше в Росії побудували залізобетонні мости: шляхопровід у місті Горлівці й автогужовий міст і пішохідний місток на станції Попасна, які є і сьогодні. Міцні рейки, якісне залізничне полотно та потужні локомотиви збільшували обсяг і швидкість перевезень. На залізниці було побудовано багато штучних споруд, зокрема 15-прогінний двоярусний міст через Дніпро біля Катеринослава та 5-прогінний металевий міст через Інгулець, відкрито 18 училищ із підготовки відповідних кваліфікованих спеціалістів, кілька лікарень. У рухомому складі було 1259 паротягів, 37 072 товарних і 995 пасажирських вагонів. Ремонт й обслуговування проводили у залізничних майстернях (депо) у Катеринославі (найбільші в Росії), на станціях Ясинувата, Авдіївка, Дебальцеве й ін. Важливо зазначити, що залізниця сприяла руху основного чинника модернізації — людей. Тільки у 1913 році вона перевезла майже 12 млн пасажирів. Не дивно, що Катерининська залізниця була дуже прибутковим підприємством. Чистий прибуток становив до 10% основного капіталу.

Інтенсифікації руху сприяло спорудження другої колії, створення мережі станцій з обслуговування та заміни паротягів; новітнє елек-

тричне обладнання регулювання руху суттєво збільшило швидкість руху поїздів. Усе вело до зростання інтенсивності перевезень і прибутковості залізниці.

Історія будівництва деяких залізничних ліній, і Катерининської залізниці передусім, — це історія успіху, завзятості та вміння «осідлати хвилю», зробивши послугу не лише собі, а й цілим регіонам.

Окрім залізної руди в полі зору підприємця були також аспід і графіт. Він почав їх видобуток власними силами. Перспективи здавалися райдужними — ці корисні копалини мали великий потенційний ринок збуту. Видобуток налагодити було доволі просто, а Покровське і Запорізьке аспідні родовища, що належали йому, були єдиними на всю Російську імперію. Проте Полю бракувало досвіду, сил і знань. Райдужні перспективи доволі швидко посіріли.

А от що Полю-підприємцю вдалося налаштувати, так це сільсько-господарську ринкову діяльність на родинних і придбаних маєтках. Він перетворив свій маєток на високоприбуткове господарство. У цій нелегкій справі йому допомагала сучасна наукова література, видана Одеським товариством сільського господарства Південної Росії. Користуючись порадами авторів товариства, Поль налагодив товарне зернове господарство, а також продаж племінних биків. За свою велику рогату худобу він навіть отримував медалі. За коней Поль медалей не отримував, але на попит це не впливало, і продаж жеребців теж став джерелом прибутку для родини підприємця. Втім, у 1860-ті роки вести сільське господарство було прибутково. Далі це вимагало більших ресурсів, ніж Поль міг би приділити цій справі. У 1870-ті роки він налагоджує виробництво графіту й аспіду, але джерелом постійних прибутків ці проекти так і не стали.²⁸⁸

Вочевидь, саме більш-менш прибуткове ведення сільського господарства та спорадичні починання у видобувній галузі тримали Поля та родину на плаву в часи промислових експериментів.

Важливо, що Олександр Поль мав активну громадянську позицію. За це його не всі любили, звісно, але це не могло змусити його змовчати чи відступити. Прикметною є його позиція щодо народної освіти: «Я повністю співчуваю думці влаштування ремісничих шкіл і ратую за їх заснування. Я не розумію народної освіти інакше, як у вигляді освіти реальної. Одна грамотність без цих умов не може розглядатися як мета освіти народу»²⁸⁹. Також Поль був прихильником професіоналів на важ-

²⁸⁸ Кочергін І. Олександр Поль. Геній міста на Дніпрі. — Дніпро: Герда, 2018. — С. 68–73.

²⁸⁹ Платонов В. Человек-легенда: Александр Поль. — Днепропетровск, 2002. — С. 78.

ливих посадах. Наприклад, на посаді мирового судді, яким був довгий час і сам (1869–1890)²⁹⁰. Він публічно виступав за те, щоб у кріслі сиділа людина з фаховою освітою й відповідним досвідом. Однак це було не в інтересах великих землевласників, для яких посада мирового судді могла стати і ставала потужним адміністративним ресурсом. Так Поль примудрився нажити собі ворогів, які створювали йому відповідний негативний, навіть із революційним присмаком, імідж в очах місцевої влади. Така свідомо позиція не могла зробити його улюбленцем владних кіл, можливо, через це йому так і не вдалось пролобіювати свій проєкт?

Олександр Поль також вів дослідницьку діяльність у галузі мінералогії й археології, колекціонував знахідки часів палеоліту, енеоліту, залізного віку, античності та козаччини. Ми детально не аналізуватимемо інші сфери діяльності Олександра Поля, тільки згадаємо про них побіжно. Так, його захоплення археологією переросло в напівпрофесійне заняття. І Поль отримав відповідне визнання: у жовтні 1870 року його було обрано членом-кореспондентом Імператорського Одеського товариства історії і старожитностей. На VI археологічному з'їзді 1884 року в Одесі Поль демонструє предмети старожитностей зі своєї колекції, а наступного року його обирають членом-кореспондентом Імператорського Московського археологічного товариства. Колекція формувалася часом спонтанно — Поль купував у селян їхні випадкові знахідки чи результати тогочасних «чорних» розкопок. Часом йому вдавалося поповнювати колекцію раритетами, успадкованими від козаків їхніми нащадками (наприклад, так до його колекції потрапила козацька шабля XVIII ст. із зображенням схрещених булави й пернача (владних знаків) і символічним написом: «Вірність землі і переказам»). Поль підтримував і спонсорував також і фахові археологічні дослідження на своїх землях. Так, він тепло ставився й допомагав на початках діяльності Дмитру Яворницькому, надавав йому за власний кошт робочу силу для досліджень у своєму маєтку у Верхньодніпровському повіті Катеринославської губернії. На ці самі розкопки приїздив Володимир Антонович. Листування між Яворницьким і Полем — це діалог на папері між старшим і молодшим колегами, до того ж перший радо ділиться інформацією та зібраними матеріалами.

²⁹⁰ Мирові суди — особливий вид суду в Російській імперії, зокрема й на території України, для розгляду дрібних кримінальних злочинів. Установлені відповідно до судової реформи 1864 року. Мировим суддею можна було стати за умови відповідності освітньому (середньої освіти було досить) і майновому цензу (адже праця мирового судді була безкоштовною).

Частина колекції Поля у 1887 році отримала власний дім — приватний археологічний музей у Катеринославі, за адресою Потьомкінський провулок, № 14.²⁹¹ Музей мав сім відділів, що розмістились у чотирьох кімнатах. Однак велика частина речей О. Поля не ввійшли до експозиції, бо не мали відношення до археології. Місцеві оглядачі М. М. Владимиров й І. А. Шамаков зазначали, що цей музей — не лише зібрання старовинних речей археолога-аматора, у якому зібрані в одну масу різні курйозні предмети, випадково зібрані в один склад, — ні, це систематично зібрана колекція вцілілих залишків давнини. За даними І. Шамакова, музей Поля вміщував предмети старовини, які належали до палеоліту, енеоліту, скіфського й козацького періодів. Були тут і відділи витончених виробів італійського та грецького мистецтва, а також цінна колекція портретного живопису.²⁹²

У колекції Поля були живопис, рукописи, карти, рідкісні видання. Загалом до зібрання входили предмети кам'яного, бронзового, залізного віків, речі з давньогрецьких поселень і скіфських курганів, речей козацького побуту.

* * *

В останні роки життя Олександр Поль збирав квіти визнання. Щоправда, радше нематеріального характеру, але від того не менш почесного. У 1883 році він отримав орден Станіслава II ступеня за свою корисну (на жаль, так запізно оцінену) діяльність у галузі промисловості.

У травні 1887 року на урочистому засіданні міської Думи, присвяченому святкуванню 100-річного ювілею Катеринослава, міський голова Яковлев віддав належне ролі Олександра Поля: «Его замечательной энергии, неутомимой деятельности и громадным затратам мы обязаны тем, что железно-рудные наши богатства сделались известнейшими не только в нашем отечестве, но и во всей Европе и что привлекло к нам своих и иностранных предпринимателей вместе с их солидными капиталами».²⁹³

За надзвичайно вагомий внесок у розвиток Катеринослава та губернії у листопаді 1887 року О. Поля було вшановано званням почесного

²⁹¹ Платонов В. Человек-легенда: Александр Поль. — Днепропетровск: Проспект, 2000. С. 76–77.

²⁹² Кочергін І. О. Історико-культурна діяльність О. М. Поля // <https://studfiles.net/preview/5081330/>

²⁹³ Голуб І. Поль Олександр Миколайович // https://www.dnipro.libri.dp.ua/index.php?route=information/project&prj_id=108

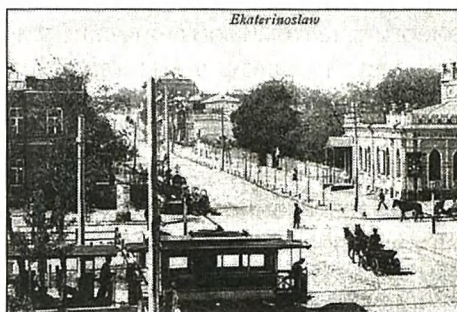
громадянина міста²⁹⁴. Також Поль став першим, хто це звання взагалі отримав. 1889 року у дворянському зібранні обговорювалося питання про встановлення пам'ятника Олександрю Полю ще за його життя. Було вирішено також помістити портрет його в залі дворянського зібрання, встановити стипендії його імені в гірничому Санкт-Петербурзькому та Катеринославському реальному училищах. З останнім справа вирішилася — на відсотки із 7 тис. рублів таки заснували в Катеринославському реальному училищі стипендію імені О. М. Поля.

Ще за життя Олександра Поля в Дубовій Балці (територія сучасного Кривого Рога) було встановлено його бронзовий бюст із написом «Малоросійському Колумбу».

26 липня 1890 року Олександра Поля раптово не стало. Він помер від серцевого нападу. Наступного дня відбулося екстрене позачергове засідання міської Думи щодо поховання й увічнення пам'яті підприємця. Ховали його з почестями та неприхованою скорботою.

17 липня 1891 року, через рік по смерті, поблизу Гданцівського чавуноливарного заводу було встановлено бронзовий бюст Олександрю Полю на моноліті криворізької руди, що мала в основі місцевий кварцит і побудований на кошти Товариства криворізьких залізних руд, що на той час було суперприбутковим. Напис на постаменті свідчив: «Корисній діяльності О. М. Поля в Кривому Розі 1870–1890 від акціонерного Товариства Криворізьких залізних руд».

Родині він залишив борги. Французьке товариство певний час не виплачувало дивідендів (хоча згодом бізнес став дуже прибутковим і не розчарував акціонерів, які дочекалися дивідендів), 1,25 млн франків, отриманих у Парижі від Французького товариства, скінчилися, були нові проекти й нові потреби. Доводилося знову заставляти нерухомість. Маєток в Олександрополі врешті було продано 1887 року за борги. Навіть початок виплат дивідендів за акціями товариства Криворізьких залізних руд не міг врятувати Поля від банкрутства. Його особисті проекти з видобутку аспіду й графіту ви-



Трамвай на центральному проспекті Катеринослава. Кінець XIX ст.

²⁹⁴ Донік О. М. Поль Олександр Миколайович // http://www.history.org.ua/?termin=Pol_O.

явилися не такими прибутковими, як очікувалось. У цей час він думає про продаж своєї колекції, але не встигає. Через кілька років після його смерті частину колекції таки буде продано. Решту — передано музею імені Олександра Поля, який відкрився 1902 року. Дружина Поля Ольга, спадкоємиця колекції, за сприяння історика Дмитра Яворницького 1905 року склала дарчу на передання 2060 предметів, які стали основою обласного музею й донині є гордістю Дніпровського національного історичного музею імені Дмитра Яворницького.

Через два роки після смерті Поля його дружина була змушена продати й Дубову Балку за ціною, в кілька разів меншою за її реальну вартість. Утім, удові з хворим сином на руках обирати не доводилося.

* * *

Проекти Поля дали нове обличчя та нове життя цілому регіону. Катеринослав став не просто адміністративним, а й реальним економічним і культурним центром регіону. А до того перспективи міста вважались щонайменше посередніми. У 1830-х роках Катеринослав був глибоко провінційним містом, спланованим із широким бульваром, але без перспектив зростання й розвитку. За 30 років ситуація не надто покращилась. У 1862 році штабскапітан В. Павлович писав: «Катеринослав, по своєму положенню, едва ли может возвыситься со временем... Можно, кажется, безошибочно сказать, что Катеринослав будет поддерживаться только до тех пор, пока в нём сосредоточено управление губернии; без этого он может значительно упасть».²⁹⁵ А ще за 30 років Катеринослав став потужним промисловим і культурним центром — містом індустріальної доби, куди почали приїздити люди в пошуках власних історій успіху.

Засноване за участі Олександра Поля в Парижі Акціонерне товариство у 1889–1890-х роках виплачувало дивіденди у 6% і зробило заможним не одного акціонера. Почалася «залізна лихоманка». Так само, як і на Донбасі, ринок землі Криворіжжя жив сподіваннями на нові й нові знахідки родовищ. Катеринослав, Кривий Ріг і селища довкола стали свідками міграцій — учорашні селяни шукали роботу. За 1862–1910 роки населення Катеринослава, наприклад, зросло з 20 до 180 тис., або в 9 разів.

²⁹⁵ Голуб І. Поль Олександр Миколайович // https://www.dnipro.libri.dp.ua/index.php?route=information/project&prj_id=108

Завдяки криворізькому рудному басейну Придніпров'я стало найпотужнішим гірничозаводським регіоном Російської імперії, витіснивши Урал. На кінець XIX ст. металургійні заводи Півдня України, що належали 15 потужним акціонерним товариствам, продукували 52% чавуну, 45% сталі й прокату в імперії. У 1900 році тут видобували 57,2% всієї залізної руди.

Історія успіху Олександра Поля — не його особиста. Це історія успіху Катеринослава та Криворізького залізорудного басейну. В цій історії є речі, на яких хочеться наголосити з майже дидактичною метою. Наполегливість і віра в неминучість перемоги своєї справи — безумовно, це те, що забезпечило Полю успіх. Наявність стратегічного бачення мотивувала Поля просувати проєкт Катерининської залізниці, без якої цей успіх не був би таким приголомшливим. Ґрунтовність і різнобічність досліджень, здійснених наприкінці XVIII — на початку XIX ст., зумовили порівняно легкий старт промислової розробки залізної руди. Можливо, в Олександра Поля не було радощів першовідкривача нового потужного родовища, але він точно відчув радощі творця, який бачив успіх свого творіння на відміну від інших, хто також досліджував Криворіжжя на наявність руди та перспективи її видобутку. Проте Б. де Марні, В. О. Конткевич й інші надіслані урядом гірничі інженери не змогли просунути своє бачення.

Урешті, Олександр Поль віднайшов правильний спосіб донесення своїх ідей — через книжку німецького професора Лео Штріпельмана. Щоправда, сталося це не відразу й коштувало Полю кількох років безнадії та безрезультатних спроб домогтися підтримки й розуміння з боку владних кіл. А тривали ці спроби так довго через віру Поля в державу, його патерналізм і романтичний патріотизм. Це завадило побачити позитив у приході іноземних інвесторів — адже іноземна інвестиція це не лише власне гроші, а й культура праці, сплеск інтересу до регіону. Ці самі якості завадили Полю бачити в бізнесі власний інтерес. Це мало наслідком не дуже приємні особисті майнові синусоїди — від багатства до боргів. І шкода, що життя Поля обірвалось у нижчій точці.

Внесок Поля в розвиток регіону був таким масштабним, що навіть радянська влада не відразу наважилася й змогла його заретушувати. Радянський історик українського походження Павло Матвієвський ще згадує О. Поля і відзначає його роль у справі розвитку краю: «Ідеологом промислового капіталізму й капіталізації поміщицького сільського господарства на Півдні України був місцевий землевласник, громадський

діяч О. М. Поль, з яким зв'язують історію обробної і добувної промисловості Півдня, а також початки культурної праці». ²⁹⁶

Проте пам'ять про внесок Поля зазнала змін за ХХ і початок ХХІ століть. Друга половині 1990-х і початок 2000-х принесли нову версію пам'яті про підприємця: 19 грудня 1996 року відкрито пам'ятник-бюст Олександрю Полю в старій частині Кривого Рога, скульптура Поля від 16 вересня 2002 року прикрашає центральний проспект міста Дніпра: Поль стоїть в задумі біля декоративного пагорба, що символізує родовища корисних копалин. Підніжжя — стилізований пагорб-курган і брили залізної руди, а в руці — кайло.

²⁹⁶ Голуб І. Поль Олександр Миколайович // https://www.dnipro.lib.dp.ua/index.php?route=information/project&prj_id=108

ОЛЕКСІЙ АЛЧЕВСЬКИЙ. КУПЕЦЬ, БАНКІР, ПРОМИСЛОВЕЦЬ, САМОГУБЕЦЬ

Олексій Алчевський — підприємець нового покоління, один із засновників і розпорядників кількох банків і підприємств, творець чи не першої на території Російської імперії фінансово-промислової групи в сучасному розумінні цього слова, до якої входили банки, шахти, металургійні заводи, залізорудні рудники (під Кривим Рогом), а також транспортні компанії. А починав він, як і багато хто з героїв книжки, з нуля.

Народився Олексій Алчевський у 1835 році в місті Сумах. Батько, дрібний провінційний купець, прагнув дати дітям добру освіту. Однак статків вистачило тільки на освіту старшому сину, а Олексієві, молодшому, батько зміг оплатити тільки курс сумського повітового училища. Родинний бізнес був на межі виживання, тож про продовження навчання не було й мови. Проте завдяки самоосвіті, якій він приділяв мало не кожну вільну хвилину, талановитий хлопець надолужував згаяне.

З часом він переїхав із Сум до Харкова (на початку 1860-х рр.), уже будучи одруженим із Христиною Данилівною Журавльовою — обдарованою дівчиною, цілком захопленою освітніми та літературними прагненнями. Вона в майбутньому завдяки фінансовій підтримці чоловіка та власній принциповій і проукраїнській позиції отримає поважне становище в українському русі й освітянській справі. Зокрема, вона є авторкою методики навчання грамоті дорослих. Це неймовірно та навіть надихає — її батько був учителем, але освіту вважав справою чоловічою й доньку до парти не допускав. Тож вона займалася таємною самоосвітою!²⁹⁷

Щоб забезпечити життя родини, Олексій Алчевський на позичені кошти відкрив у Харкові невеликий магазин. Торгував він там кавою, чаєм та прянощами. Слід зазначити, що на час приїзду підприємця Харків мав доволі жваве ділове життя. Тут були сучасні промислові



Олексій Алчевський
навесні 1901 року.
Фотопортрет Альфреда
Федецького

²⁹⁷ Українська педагогіка в персоналіях / За ред. О. В. Сухомлинської: Навч. посібник: Книга перша. — Київ : Либідь, 2005. — С. 531–539.

заклади, кілька банків, університет, йшла інтенсивна торгівля. Тож сама атмосфера сприяла людині, яка хотіла й могла стати підприємцем. Алчевський був саме таким. Урешті, саме Харкову судилося стати фінансовим, інтелектуальним й організаційним центром цілого нового економічного регіону — Донбасу.

У 1866 році за сприяння групи однодумців Алчевський створив у Харкові Товариство взаємного кредиту — на той час одне з перших у Російській імперії. У 1868 році він заснував банк комерційного кредиту — Харківський торговий банк.

Слід зазначити, що ідея створення Торгового банку виникла в процесі спілкування з новим дуже корисним харківським знайомим Алчевського — Іваном Вернадським. Останній був професором економіки Київського та Московського університетів, а з 1868 року працював управителем Харківського відділення державного банку. А познайомилися вони за два роки до того, коли Алчевський відкривав товариство взаємного кредитування. Знайомство виявилось плідним, підприємець і чиновник знайшли спільну мову, а їхньому проєкту — банку — судилося видатне майбутнє. Ймовірно, Вернадський навіть став у дечому вчителем і натхненником Алчевського, адже вони доволі багато часу проводили за спілкуванням.²⁹⁸ Завдяки зв'язкам Вернадського дозвіл на відкриття фінустанови було отримано доволі швидко. Статут банку нові партнери написали вдвох. І цей статут авторства професора економіки та підприємця-початківця, який багато чого навчився сам, стане взірцевим, із нього будуть списані всі статuti наступних банків. Іван Вернадський навіть очолив раду новоствореного банку. Таким чином союз професора та підприємця був надзвичайно вдалим. Банк мав успіх, адже був усього третім комерційним банком (а отже — джерелом кредитів для підприємництва) в імперії після столичних Санкт-Петербурзького приватного комерційного та Московського купецького банків.

Алчевський був одним з ініціаторів створення в 1869 році Харківської біржі й став основним організатором її діяльності. Він також з особистих коштів фінансував будівництво нового її приміщення. Глибоко символічно, що відкриття біржі в Харкові збіглося з відкриттям у місті залізниці (тоді — Курсько-Харківсько-Азовська), яка з'єднала центр імперії з Донбасом й Азовським морем. Це стало ще одним поштовхом поступу і Харкова, і бізнесу Алчевського.

²⁹⁸ Мошенский С.З. Рынок ценных бумаг Российской империи. — Москва, 2014. — С. 426.

Спостерігаючи успіх Харківського торгового банку, Алчевський розмірковував над тим, як умовити землевласників інвестувати кошти в іпотечний банк і чи матиме це починання успіх. Схоже, справа була перспективною — дворяни не мали досвіду керування маєтками, кріпаків із безкоштовною працею вже не було, а жити якось треба. Часто вони закладали чи продавали землю, не в змозі ані розпорядитися нею, ані вийти повноцінно на ринок із власною продукцією, адже кредити були невимовно дорогими. Ідеєю Олексія Алчевського було подати руку допомоги землевласникам — надати їх кредитні кошти під низькі відсотки та під заставу землі. До того ж земля мала би залишатись у власності позичальника. І от менш ніж за рік від виникнення ідеї, на початку травня 1871 року, в Харкові на акціонерних засадах було відкрито перший в імперії Земельний банк. Відповідно, височайший указ було підписано 4 травня. Статутний капітал банку становив 1 млн рублів, що становило тоді поважну, але далеко не захмарну суму. Партнерами Алчевського в цій справі стали вже згаданий Іван Вернадський, багатий землевласник А. Бантиш, купець Ф. Добринін. У наступні роки за зразком Харківського земельного банку в Російській імперії будуть утворені ще близько 10 подібних банків.

Харківський земельний банк мав доволі широку мережу агентів в інших містах у 18 губерніях — і в цьому була запорука його успіху. В Сумах, наприклад, банк представляв брат Олексія Алчевського — Микола. Ключовим завданням Земельного банку найчастіше були операції з маєтками поміщиків — власне, так і було задумано. Банк видавав будь-які позики землевласникам під заставу їх родової нерухомості. Землі ж тих, хто не міг розрахуватися з боргами, переходили у власність банку. А кінцевим бенефіціаром найчастіше ставав сам Алчевський, купуючи їх за найнижчою на той час ціною. Відсотки за іпотекою, як на ті часи, були дуже лояльними — 7,5% річних. Також приватні лихварі просили часом до 20% річних за свої ресурси. Вартість акцій банку за кілька років успішної праці виросла з 500 до 2000 руб. за штуку, тобто на 400%.

Кредитування під заставу нерухомого майна відкрило широкі перспективи землевласникам, передусім дворянам, для підприємництва — навіть для тих, у кого був обмежений доступ до грошових ресурсів. До Харкова за фінансовими позиками потягнулися тисячі охочих отримати необхідні кошти. Поява цих банків стала свідченням формування геть нової галузі економіки — фінансової. Не слід применшувати ролі земельних банків у пришвидшенні ринкового перерозподілу землі та

її перетворенні на товар, що різко пришвидшило зміни в економіці. Банки також створили можливість (або точніше сказати, шанс) частині дворян розпочати підприємництво.

Побачивши успіх перших двох банків, Алчевський вирішує заснувати ще два — Товариство взаємного кредиту приказчиків і Товариство взаємного кредиту гірничопромисловців Півдня Росії.²⁹⁹

А крім того, банки стали ресурсом й основою для подальшого просування Алчевського в новому світі фінансів і промисловості. Так, завдяки Земельному банку Алчевський придбав ділянки землі в Донбасі, в надрах яких було виявлено поклади вугілля. Це були колишні маєтки знаті (наприклад, князя Долгорукова), закладені в Харківському земельному банку й згодом викуплені Алчевським.

Власне, Олексій Алчевський один із перших почав розробляти кам'яне вугілля в межах Бахмутського й Словоносербського повітів та Облaсті Війська Донського, тобто власне Донбасу. Його донька, українська поетеса Христина Алчевська, згадувала: «Він перший на весь Донбас в очих його околицях віднайшов у надрах вугілля і в широкому запалі своїх народницьких ідей почав підучувати селян кустарницьким способом (колом, у яке впрягали коня, як в жорен) свердлити надра, щоб селяни для себе з надр витягали вугілля».³⁰⁰

Другого вересня 1878 року Алчевський організував акціонерне Олексіївське гірничопромислове товариство для розробки вугільних родовищ. Капітал товариства становив 2 млн рублів, а в активах були багатющі поклади антрациту (власне, згадані маєтки формально належали товариству, але фактичними власниками були сам Алчевський та Іван Іловайський³⁰¹). Партнерами та співзасновниками товариства стали також Г. Н. Бобирєв, А. Ф. Кричевський, А. В. Міненков. Важливо, що надбані землі розташовувалися поблизу щойно збудованої залізничної гілки Луганськ — Дебальцево Катерининської залізниці. З часом обсяги видобутого вугілля та виробленого коксу зростали, а отже, Олексіївське товариство посіло за обсягом видобутку вугілля третє місце серед однорідних підприємств Донбасу, що становило 12–14%

²⁹⁹ Салтан А. История олигархов. Триумф и трагедия Алексея Алчевского // <https://web.archive.org/web/20160216050426/http://oligarh.org.ua/istoriya/oligarkhov/triumf/i/tragediya/alekseya/alchevskogo/2016/31/01>

³⁰⁰ Гайко Г., Білецький В. «Вугільна лихоманка» і промисловий розвиток Донецького басейну: витоки, події, творці // Схід. — 2016. — № 3. — С. 51–57.

³⁰¹ Іван Григорович Іловайський (1831–1883) — підприємець і меценат Російської імперії, походив із козацького роду. На честь роду названо місто районного значення в Донецькій області України — Іловайськ.

загального видобутку вугілля всієї Російської імперії.³⁰² Акції було введено в обіг на Петербурзькій і Московській біржах, а з 1902 року — на Харківській біржі.

Під час промислового зростання в 1890-х роках О. Алчевський знову проявив себе як ефективний організатор. За його ініціативи було побудовано завод Донецько-Юр'ївського металургійного товариства, заснованого у 1895 році, статутний капітал — 8 млн рублів (у літературі може зустрічатися аббревіатура ДЮМО — від російської назви Донецько-Юрьевское металлургическое общество) поблизу станції Юр'івка — на російські капітали. Вугілля і кокс на цей завод мало постачати Олексіївське гірничопромислове товариство. Відстані між родовищами та заводами були мінімальними, що значно здешевлювало транспортування. А для забезпечення залізною рудою Олексій Алчевський створив Південне гірничопромислове товариство (1898), яке орендувало земельні площі з величезними запасами руди в районі Кривого Рога й Керчі. Таким чином, коло замкнулося. Його складовими були капітал, родовища вугілля та залізної руди, металургійний завод із продуманою й ефективною логістикою.

У створенні заводу Донецько-Юр'ївського металургійного товариства Алчевський брав участь і коштами, і особистою працею. До роботи над заводом він залучив Аполлона Мевіуса³⁰³ — шанованого й висококваліфікованого інженера, якого цінував і як фахівця, і як щиросердечну та висококультурну людину. Алчевський запросив Мевіуса як проєктанта, керівника будівництва, а потім і як директора заводу.³⁰⁴ У Донецько-Юр'ївське металургійне товариство з часом вклялися й іноземні інвестори — провідна в Сілезії німецька металургійна компанія *Friedenhutte* разом із петербурзьким банкірським домом «Е.М. Мейєр і К.»

Завод побудували також за участі фахівців із Німеччини, встановили якісне імпортне обладнання. Кваліфікованих робітників запрошували з інших підприємств і навіть інших країн (на запрошення тодішніх HRів приїхали бельгійські, французькі, німецькі та британські працівники), однак основну масу зайнятих на заводі становили вихідці з навколишніх губерній. Однак на найвідповідальніших посадах — директора заводу,

³⁰² Гайко Г., Білецький В. «Вугільна лихоманка» і промисловий розвиток Донецького басейну: витоки, події, творці // Схід. — 2016. — № 3. — С. 51–57.

³⁰³ Мевіус Аполлон Федорович (1820–1898) — гірничий інженер, один із засновників металургійної промисловості України, голова З'їзду гірничопромисловців Півдня Росії, засновник і професор першої в Україні кафедри металургії Харківського технологічного університету, радник і представник фінансово-промислової групи О. К. Алчевського.

³⁰⁴ Журило А., Журило Д. Становлення металургійної освіти в Україні у європейському освітньому контексті // Українознавчий альманах. — 2014. — Вип. 17. — С. 309–312.

бухгалтера й очільника заводської лабораторії — все ж запросили німців. І це була геть не дивина на ті часи — з кваліфікацією та культурою праці, точніше ставленням до праці, в місцевих кадрах завжди були проблеми. На початку більшість із працівників заводу жила в сусідніх селах, але згодом постали Стара та Нова колонії з житловою інфраструктурою для робітників, технічного персоналу й адміністрації.

Більшість підприємців, що започаткували металургійні підприємства, розраховували на отримання державних замовлень на рейки для будівництва державних залізниць. Натомість Олексій Алчевський переконав своїх компаньйонів будувати Донецько-Юр'ївський завод суто для потреб ринку в чавуні й сортовому залізі й не орієнтуватись і не покладатись на державу. Потенційні бізнес-партнери взагалі не дуже хотіли будувати ще один металургійний завод на Донбасі, адже там уже працювали Юзівський і Дружківський заводи. Але вони, за висловом самого Алчевського, «сиділи на рейках» — тобто постачали рейки для будівництва залізниць за держзамовленнями.

А нове підприємство за задумом Алчевського не мало залежати від тих чи інших політичних й особистих кон'юнктурних випадковостей, які могли трапитися (й обов'язково траплялися) в процесі отримання державних замовлень, а випуск і асортимент його продукції мав базуватися на фундаменті приватного попиту й вільного ринку. Алчевський до того ж був переконаний, що місткість ринку є набагато більшою, як порівняти з можливостями й потребами держбюджету.

Підтвердженням його правоти стало спорудження ще шістьох металургійних заводів у регіоні за наступні кілька років. Ідеться про Петрівський завод у Єнакієво (1897), Краматорський (1898), Костянтинівський і Нікополь-Маріупольський (1899), «Російський Провіданс» у Маріуполі та Макіївський (1899).

Це була доволі нестандартна й смілива на той час позиція, адже переважна більшість великих підприємців зберігала й нарощувала статки саме завдяки державним замовленням і преміям (наприклад, за кожен пуд рейок чи експортного цукру). Уряд традиційно використовував потенціал підприємництва для розв'язання власних тактичних завдань, втрачаючи підконтрольні стратегічні пріоритети суспільства. За влучним визначенням А. Рібера, лейтмотив уряду у відносинах із підприємництвом — *to keep out of power* (тримати далі від влади)³⁰⁵.

³⁰⁵ Rieber A.J. Merchants and entrepreneurs in Imperial Russia. — University of North Carolina Press, 1982 — P.126-130

Спочатку новопосталий завод не мав проблем. У 1896 році запрацювала перша домна, а 1899 року почалася виплавка мартенівської сталі. Спеціалізацією заводу був сирий метал, сортове залізо, а також чавунне лиття. 250-рублеві акції товариства в 1899 році на біржі оцінювали в 660–680 руб., а розрахунок на вільний ринок себе виправдовував. Проте тривало це недовго.

Наприкінці 1890-х років Олексій Алчевський починає ще один проєкт — металургійний завод у Маріуполі. У цьому проєкті значна частина капіталів належала не самому Алчевському, а бельгійським інвесторам. Було засновано акціонерне товариство «Русский Провиданс». Багато в чому завдяки йому Маріуполь став промисловим містом, портом, центром сталеливарного виробництва Донбасу. Й сучасний ПрАТ «Маріупольський металургійний комбінат імені Ілліча» — прямий нащадок заснованого, зокрема, Алчевським підприємства.

Мірою того, як збільшувалася роль Алчевського в банківській справі, зростало і його особисте багатство. Бувши власником невеликого магазину бакалії на початку кар'єри в 1862-му, в середині 1870-х він став багатою людиною, маючи статки близько 3–4 млн рублів. А на початок ХХ ст. Алчевський «коштував» аж 30 млн рублів — за деякими даними, а за іншими — 12 млн.

Важливо, що торгівля чаєм й іншими «колоніальними товарами» залишилась у власності родини — щоправда, керувала цією справою Христина Алчевська.

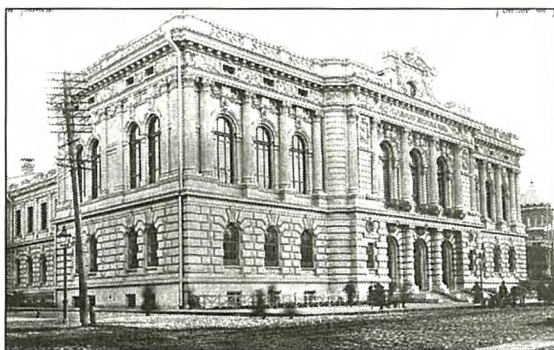
Крім мільйонних статків Алчевський мав ще й визнання та заслужений авторитет, стояв на чолі Харківського біржового комітету і здавався непохитною брилою.



Родина Алчевських:
у центрі — Олексій Алчевський,
Христина Алчевська; зліва направо —
Іван (сидить), Ганна, Григорій,
Дмитро, Микола; на колінах —
наймолодша донька Христя.
Фото 1880-х років

Наприкінці 1894 року Олексій Алчевський отримав звання комерції радника³⁰⁶. Вітальний лист міністра фінансів С. Ю. Вітте з повідомленням про надання йому звання датовано 16 грудня 1894 року. Незадовго до цього підприємець отримав орден Станіслава. Сухий офіційний лист, підписаний міністром, який, проте, мав очевидну цінність для Алчевського як свідчення його досягнень та впливу³⁰⁷.

У текстах про Олексія Алчевського циркулює думка, ніби він був таким собі «економічним патріотом» аж таким, що виступав проти іноземних інвестицій. Однак часто цитована фраза Алчевського (частина промови, виголошеної на святкуванні 25-річчя Харківського Земельного банку в 1896 році) свідчить про протилежне: «Приплив іноземних капіталів знаменує нову еру цього краю. Цей швидкий рішучий злет про-



Будівля Харківського земельного банку.
Початок XX ст.

мисловості викликає у декого сумнів щодо захоплення цього краю іноземцями, але ці іноземці разом з капіталом несуть свій досвід і знання металургійної справи, яких, на жаль, немає поки що у наших капіталістів та підприємців».³⁰⁸

У другій половині 1890-х років видимим утіленням могутності Алчевського та його групи стало масштабне

будівництво в Харкові. 1896 року зять підприємця — архітектор, академік Олексій Бекетов (1862–1941) — спорудив будівлі початкового училища, яким уже кілька десятків років опікувалася родина Алчевських, і Харківського комерційного училища. Він же спроектував бу-

³⁰⁶ Комерції-радник — почесний титул, установлений у 1800 році для купецтва і зрівняний з VIII класом державної служби. У 1824 році було встановлено, що звання комерції радника можуть отримувати купці, що 12 років поспіль перебували в I гільдії. У 1836 році ухвалено рішення, що комерції радникам, а також їхнім удовам і дітям надано право клопотати про зарахування їх до спадкового почесного громадянства, що означало підвищення соціального статусу та створення ліфту в застарілій становій системі

³⁰⁷ Нестерчук Д. В. Лист міністра фінансів С. Ю. Вітте до О. К. Алчевського з приводу надання йому звання комерції-радника // <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/121999/10-Nesterchuk.pdf?sequence=1>

³⁰⁸ Журило А., Журило Д. Становлення металургійної освіти в Україні у європейському освітньому контексті // Українознавчий альманах. — 2014. — Вип. 17. — С. 309–312.

дівлі Земельного та Торгового банків, спорудження яких коштувало Алчевському 1,2 млн рублів. Будівлі були розташовані на Миколаївській площі (сучасна площа Конституції) й фактично були єдиним цілим, пов'язані внутрішнім переходом. Власне, таке рішення було доволі символічним, зважаючи на постійні перетікання фінансових потоків з одного банку в інший. І взагалі зять Олексія Алчевського сформував своїми будівлями архітектурне обличчя і міський простір індустріально-модерного Харкова.

На кінець 1890-х років щасливий банкір, здавалося, був на вершині могутності. Він мав кілька вдалих проєктів, були плани на майбутнє — він повинен був стати одним зі співзасновників нового іпотечного гірничопромислового банку, причому плани Алчевського збігалися із задумом міністра фінансів Сергія Вітте. Тим боліснішим було падіння.

* * *

Криза перевиробництва початку ХХ ст. (точніше 1899–1902 рр.) стала фатальною для підприємця. Вироблену продукцію було все важче збувати, збільшувалася кількість банкрутств і банкрутів, закривалися найбільші заводи.

Певний час Алчевський використовував ресурс своїх банків для підтримки персоналу й виробництв. Схема виглядала просто — фінанси для підприємств Алчевський брав (формально позичав) із Торгового банку, який брав кредити в потужнішому Земельному банку. В Харківському торговому банку члени правління видавали з каси Алчевському й собі «суми у виді тимчасових позичок без усяких документів...» і дозволяли Алчевському «нічим не забезпечений кредит...». Щоб приховати ці операції, «правління надавало акціонерам неповні, почасти невірні звіти...», і «торговий банк використовувався майже повністю для того, щоб підтримувати Алчевського і його підприємства...». Хоча основний капітал банку становив 1 млн руб., розмір кредитів, виданих переважно самому Алчевському й членами правління банку, перевищував 10 млн руб. Закономірно, що банк став жертвою «свого зв'язку з одною особою — Алчевським, клієнтом і негласним керівником банку». ³⁰⁹

Загалом ця схема не була винаходом Алчевського, так насправді робило багато підприємців, які мали в активі і виробництво, і банк.

³⁰⁹ Мошенський С. Історія ринку цінних паперів України у складі Російської імперії (друга половина ХІХ — початок ХХ ст.) // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: економіка, управління та адміністрування. — 2011. — № 4(58). — С. 354–363.

Схожі проблеми мали Самуїл Поляков і Сава Мамонтов. До речі, подібні схеми успішно для себе використовують і сучасні українські акули бізнесу, але їх на відміну від Алчевського важко запідозрити в альтруїзмі.

Отже, криза поглиблювалась, а ресурси вичерпувалися. Продукція заводу в Юр'івці не знаходила збуту, та й сам завод ще не працював на повну потужність і не приносив прибутків, а навпаки — вимагав подальших інвестицій. Безконтрольне використання коштів контрольованих банків для операцій із високим ризиком — не найкращий шлях виходу з кризи, а точніше згубний і небезпечний для всіх власників і працівників заводу, вкладників й акціонерів банку та суміжників. Підприємницька репутація Алчевського робила його бажаним клієнтом для багатьох комерційних банків і приватних фінансистів, послугами яких він користувався для додаткового кредитування й збереження своїх бізнес-проектів. Так, він користувався величезним кредитом у Державному банку, у Волзько-Камському, Обліково-позичковому банку, брав кредити під заставу цінних паперів (точніше колись цінних, а тоді вже знецінених) у Харківському і Московському товариствах взаємного кредитування, в Російському банку для зовнішньої торгівлі, в торговому товаристві Рябушинських. Однак це зіграло з ним злий жарт — кредити так чи інакше треба було повертати. Кредитори не бажали чекати кращих часів, і зрештою Земельний банк розорився.

Бельгійські інвестори 1901 року запропонували продати всі належні йому 10 тис. акцій Олексіївського гірничопромислового товариства, що коштували 20 млн рублів — Алчевський відмовився: «Що ж робитимуть і чим займатимуться мої сини, невже стануть дармоїдами? Ні, на це я не можу погодитися». Можливо, і варто було би пристати на пропозицію бельгійців Олексію Алчевському? Падіння з висоти 30-мільйонних статків і власника бізнес-імперії було болісним, але безболісного виходу із ситуації не було — Алчевський порушив жорсткі закони бізнесу заради моральних цінностей. Болівар індустрії не міг витримати двох вершників.

Ранньої весни 1901 року Олексій Алчевський просив уряд і особисто міністра фінансів Сергія Вітте про допомогу — розміщення на його новому заводі державних замовлень на рейки. Це могло би врятувати справу, але підприємець дістав відмову. Здавалося б, Вітте непогано ставився до підприємця, ніби навіть був готовий і підтримати його. Однак проти Алчевського зіграв вічний ворог економіки — погані чутки. Подейкували, ніби банк крав на користь правління й особисто Алчевського по 2 млн рублів щорічно. Довести цього ніхто не міг, але цього

виявилось досить, аби Вітте ухвалив рішення не на користь Алчевського. Формальною підставою для відмови було те, що Донецько-Юр'ївське металургійне товариство не було державним постачальником.³¹⁰ До того ж Вітте підтримував підприємців, якщо і коли вони були потрібні чи особисто міністру, чи державі загалом. Коли потреба відпадала, Вітте забував про своїх партнерів і не поспішав на допомогу, навіть якщо вона була останнім украй необхідною. «Закінчивши танок, С. Ю. Вітте саджає своїх дам не на стілець, а мимо ... Так що вони вже ніколи не зможуть встати», — писали про пана міністра сучасники.³¹¹ Та й чутки для бізнесу є не дворовими байками, а частиною його іміджу. Адже економіка це — попри все — насамперед людські стосунки.

7 травня 1901 року, не маючи виходу з критичного становища, Олексій Алчевський кинувся під потяг на Царсько-Сільському вокзалі в Петербурзі. Втім, деякі дослідники сумніваються щодо цієї офіційної версії. Є й такі, що схиляються до думки про замовне вбивство. Нібито становище Алчевського не було таким уже й безнадійним, він міг би врятувати свою бізнес-імперію, адже формальна чи то номінальна вартість майна перевищувала всі борги... Проте реальна вартість була далекою від номінальної. Мовляв, смерть Алчевського була вигідна, наприклад, московському клану підприємців Рябушинських. Саме їм та групі Вишнякових передали деякі справи Алчевського й, зокрема, Земельний банк.

Рябушинським уряд виділив кошти на порятунок підприємств і й самого банку, він відновив роботу в 1902 році. Знецінені після загибелі Алчевського акції ДЮМО зосередилися в руках паризького банкірського дому «Тальман і Ко». Харківський торговий банк було оголошено банкрутом і закрито.

На смерть О. Алчевського видатний бельгійський банкір А. Вандевіль, капітали якого працювали в Росії, написав: «Гігант, який жертвував усіма особистими інтересами заради справи, впав... Оплакую цього генія, цю велику людину. Його фінансово-промислова діяльність зазлуговує на пам'ятник».³¹²

Смерть Алчевського мала ефект доміно й дала старт «Харківського краху» — піку економічної кризи на початку 1900-х років. Платежі припинили відразу кілька банків, пов'язаних із групою Алчевського,

³¹⁰ Мошенский С. З. Рынок ценных бумаг Российской империи. — Москва, 2014. — С. 438–439.

³¹¹ Там само.

³¹² Журило А., Журило Д. Становлення металургійної освіти в Україні у європейському освітньому контексті // Українознавчий альманах. — 2014. — Вип. 17. — С. 309–312.

зокрема Катеринославський комерційний банк. У Харкові почався мало не процес століття — розгляд справи про крах Земельного й Торгового банків. Опубліковані матеріали справи утворили том у 1300 сторінок, а обсяг публікацій у пресі взагалі неможливо поррахувати — тексти про нібито численні зловживання й розкрадання, що стали причиною краху банків і всієї групи Олексія Алчевського, а також скандальні викриття «незаконних махінацій» Алчевського із заставними листами Харківського земельного банку циркулювали газетами. Втім, усі звертали увагу на відсутність розкрадання коштів — явища незвичайного в банківських справах, і навіть якщо О. К. Алчевський «самовільно... розпоряджався в заснованих їм підприємствах, то... не заради особистої користі, а на користь справи...», і до того ж «діяв завжди відкрито». Однак «процес харківських банків проходив у такій... судовій атмосфері, що на даний час немає твердо обґрунтованих даних, які могли б установити причину краху».³¹³

Криза була нищівною для економіки українських земель та й імперії загалом. Наприклад, бельгійські інвестори втратили до 100 млн рублів капіталовкладень. Зниження курсів цінних паперів призвело до втрат ще більших — у деяких випадках акціонери втрачали до 60% вартості акцій. І хоча уряд спершу не поспішав рятувати кораблі приватних бізнес-імперій, урешті це довелося зробити.

* * *

Алчевський вписав своє ім'я не лише в економічну, а й у культурну історію України. Його меценатська діяльність, зокрема, фактично на користь українського національного руху, ні для кого не була секретом і, можливо, це навіть стало однією з причин відмови йому у фінансовій підтримці. Втім, це тільки версія. А фактом є те, що Олексій Алчевський фінансував недільну школу в Харкові, створену його дружиною Христиною, побудував для неї приміщення. На пожертви Алчевського в Харкові з'явилося комерційне училище та сільськогосподарський інститут. Він також був одним із тих, хто пожертвував великі кошти на створення Вищого гірничого училища в Катеринославі³¹⁴ у 1899 році. Фактично внесок Алчевського був одним із найбільших і тому ключових. Він, досягнувши комерційного успіху без потрібної для цього

³¹³ Мошенський С. Історія ринку цінних паперів України у складі Російської імперії (друга половина XIX — початок XX ст.) // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: економіка, управління та адміністрування. — 2011. — № 4(58). — С. 354–363.

³¹⁴ Нині це Національний гірничий університет у м. Дніпрі.

академічної бази знань, розумів, що так поталанить не усім, а освіта є найвигіднішою та найпотрібнішою стратегічною інвестицією. Відкриття вищого гірничого училища в Катеринославі, місті, що стало одним із центрів нового потужного гірничопромислового регіону, підприємства якого потребували кваліфікованих кадрів, було (і таки стало!) саме таким стратегічним вкладенням.

Олексій Алчевський заснував й активно працював у харківській «Громаді» (зокрема й тоді, коли вона була на нелегальному становищі). Його син Іван, працюючи у Великому театрі в Москві, заснував музично-драматичне товариство «Кобзар».

В Олексіївці на Донбасі Алчевський побудував українську школу для селянських дітей, у якій 7 років працював Борис Грінченко. Алчевський підтримував матеріально Харківське товариство поширення грамотності серед народу. Він і його брат Микола стали ініціаторами створення Комітету цього товариства в Сумах. 31 жовтня 1882 року Комітет відкрив у Сумах жіночу недільну школу, а при ній — бібліотеку. Все це існувало на гроші жертводавців, головними серед яких були представники родини Алчевських. У 1892 році за сприяння Алчевського в Сумах була відкрита міська публічна бібліотека з читальним залом.³¹⁵

Утім, найбільш проукраїнською акцією Олексія Алчевського було встановлення погруддя Тараса Шевченка в саду родинного маєтку в 1898 році авторства Володимира Беклемішева. Була ідея передати в майбутньому і сад, і погруддя в дарунок громаді Харкова. Однак після банкрутства сад було продано за борги, але бюст залишився в родинній власності. На початку 1930-х років, коли у Харкові було відкрито Шевченківську картинну галерею, син Олексія Алчевського Микола (на той час він був викладачем місцевого юридичного інституту) передав пам'ятник до її фондів. Після закінчення Другої світової війни бюст передали до Київського державного музею Т. Г. Шевченка, де він експонується й до сьогодні.³¹⁶

Уже в 1903 році за клопотанням російських і українських промисловців залізничну станцію Юр'ївка було перейменовано на Алчевське. Таку саму назву отримало селище заводу ДЮМО, що поступово перетворилося на місто. Потім назву кілька разів змінювали. У 1931 році місто називалося Ворошиловськом на честь радянського державного діяча К. Є. Ворошилова, який почав на заводі ДЮМО свою трудову

³¹⁵ Коваленко Я. А. Видатна постать України — Олексій Кирилович Алчевський // <http://r250.sudu.edu.ua/bitstream/123456789/7519/1/Коваленко.pdf>

³¹⁶ Семенюк М. Найперший пам'ятник Тарасу Шевченку в Україні // <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/16724/07-Semenyuk.pdf>

й революційну діяльність. У 1950-ті роки місто іменувалося то Алчевськом, то Ворошиловськом, а з 1961-го до 1991 року — Комунарськом. Після відновлення Україною незалежності на міському референдумі, що відбувся 1 грудня 1991 року, жителі висловилися за повернення місту старої історичної назви — Алчевськ. У 1996 році, коли Алчевськ відзначав своє 100-річчя, на центральній площі міста за рішенням міської ради було відкрито пам'ятник — на чавунній стрічці біля основи пам'ятника напис: «Олексію Кириловичу Алчевському — засновнику міста від вдячних нащадків»³¹⁷.

Нині підприємства, засновані Алчевським — за його участі чи ініціативи, — все ще працюють. Це ПАТ «Алчевський металургійний комбінат» і ПрАТ «Маріупольський металургійний комбінат імені Ілліча».³¹⁸

Національний банк України, продовжуючи серію «Видатні особистості України», ввів в обіг 26 грудня 2005 року ювілейну монету номіналом 2 грн, присвячену 170-річчю від дня народження Олексія Кириловича Алчевського.³¹⁹

Пам'ятники Олексію Алчевському встановлено в містах Алчевську (біля будівлі міської ради та біля металургійного комбінату) й Харкові (дар міста Алчевська 2004 року до 350-річчя Харкова). У центрі Харкова багато що нагадує про сім'ю Алчевських крім власне пам'ятника голові родини: у приміщенні знаменитої школи Христини Алчевської є виставковий зал Художнього музею, збереглися будівлі банків, якими керував Олексій Алчевський.

* * *

Насамкінець традиційний сюжет — що ж можна запозичити в Олексія Алчевського, а на яких його помилках можна повчитися.

Основна причина банкрутства Алчевського — занадто велика частка банківських кредитів у фінансуванні його підприємств і концентрація великого пакета акцій у руках одного власника. Все контролювати й безконтрольно користуватися фінансовим ресурсом свого банку — погана ідея, якщо будеш бізнес-імперію.

Кейс Алчевського цікавий не так кейсом розбудови фінансово-промислової групи, а історією становлення регіональної бізнес-мережі, творцем і фактичним лідером якої і став Олексій Алчевський.

³¹⁷ Ямковой А. А. Семья Алчевских. — Алчевск, 2001. — 60 с.

³¹⁸ Коваленко Я. А. Видатна постать України — Олексій Кирилович Алчевський // <http://r250.sudu.edu.ua/bitstream/123456789/7519/1/Коваленко.pdf>

³¹⁹ Там само.

Якісь елементи мережі вистояли — наприклад, Харківський земельний банк, Донецько-Юр'ївське металургійне товариство.

Ключовою помилкою Алчевського було прагнення створити підприємства, незалежні від державних замовлень, в умовах не до кінця вільного ринку. Правильніше в умовах, коли держава і була ключовим гравцем на цьому ринку. Власне, в Олексія Алчевського за всіх його підприємницьких талантів не вийшло адекватно оцінити ємність ринку, реальну потребу в продукції, та потужність майбутнього металургійного заводу. Про це говорили його сучасники: «Підприємства Алчевського, як і підприємства Мамонтова і Дервіза (які теж розорилися в кризу 1899–1902 рр. — *авт.*), самі по собі не були дутими; нещасливий Донецько-Юр'ївський металургійний завод — один з кращих і найграндіозніших у всій Європі, а тим часом саме його будівництво і розорило Алчевського, а за ним і всі установи, де він користувався кредитом. Завод виявився занадто великий і неспівмірний з реальним попитом на його продукцію».³²⁰

Зрештою, він втратив відчуття моменту: коли потрібно відійти від справ і перестати боротися за збереження контролю. Врешті, пропозиція бельгійських інвесторів на початку 1901 року (продати пакет 10 тис. акцій Донецько-Юр'ївського металургійного товариства і в сумі отримати 20 млн рублів) могла би врятувати Алчевського. Віра в себе та свої сили зіграла з ним злий жарт — на початках становлення справи без цього не обійтись, але потім беззаперечне переконання у своїх можливостях веде до сумних наслідків, упевненість стала самовпевненістю, бо втратила розуміння міри.

³²⁰ Мигулин П. П. Промышленный кризис в России в 1899–1901 гг. // Народное хозяйство. — 1902. — Кн. 3. — С. 17–18, 40.

ВІД АВТОРА

Мета у всіх цих історій — одна: повернути пам'ять про бізнес-історії, історії перемог і грошей. Ми прагнули довести, що історія України може бути про підприємців, цивілізований лобізм, прибутки, наново створені дороги, підприємства, банки. Наше минуле — це не тільки злидні впокорення та новий зсув на ниві національного відродження. Деякі з цих історій дуже промовисто свідчать — без бізнес-успіхів їх героїв ці зсуви навряд чи сталися б. Якби фірма «Брати Яхненки та Симиренки» добре не заробляла на цукрі, ми б не побачили виданого «Кобзаря». Якби Олексій Алчевський не мав підприємницького хисту й не міг заробити достатньо, аби почуватися незалежно, хіба поставив би він у себе на подвір'ї вперше на Наддніпрянщині погруддя тому-таки Великому Кобзарю? Якби Стефан Кульженко не був чудовим друкарем і власником супер-технологічної як на початок ХХ ст. друкарні — де б друкувала гроші незалежна Українська Народна Республіка в революційні 1917–1918 роки?

Звісно, не всі любили Україну й українську справу до глибини душі й кишені. Деякі вихідці з українського середовища, шановані й у ХІХ ст., і тепер, забули про своє коріння. Їхньою батьківщиною була імперія. Далекі нащадки козаків Терещенки не пригадали Якова Терещенка в тому-таки 1917 році, не стали на бік Української революції.

А от Арнольд — син єврейського підприємця Давида Марголіна — послужив незалежній Україні на дипломатичній ниві, коли стояло питання про визнання Української Народної Респу-

бліки та право українців на самовизначення. Не його вина, що в 1919–1920 рр. українські землі стали ресурсом для побудови незалежної Польщі й Румунії і, головним чином, радянської України — квазідержави, частини радянської імперії з псевдоукраїнським обличчям.

Однак, нехай там як вчинили (чи були змушені вчинити) герої наших розповідей у буремні 1917–1922 рр., їх історії варті вивчення. Варті захоплення. Це не зовсім мотиваційна книжка, але спробуймо уявити — що змогли наші герої 100–150 років тому? Які перешкоди їм довелося і вдалося подолати?

Дві третини з них не навчались в університеті, бо були змушені рано почати працювати — найчастіше, допомагати батькам. Вони пізнали важку працю, міграцію в ранньому віці в пошуках власного щастя, негостинність нових чужих міст, які потім — із часом — їм таки підкорилися.

Дехто відчув всю глибину безсилля, спостерігаючи крах справи, яку творили кілька поколінь, і яку було вже не врятувати. Доводилося відмовлятися від усього — і спадку, і збитків, але все одно Василь Симиренко розпочав той самий цукровий бізнес — і досяг успіху.

Комусь доводилося стикатися з відкритою й агресивною ворожістю на етнічному ґрунті. Єврейським підприємцям доводилося жити в умовах наростання антисемітизму й навіть єврейських погромів.

Підприємцям доводилося долати численні упередження щодо виду їх діяльності. Упередженість і забобони визначали ставлення до них не лише серед широкого загалу, а й в освіченому та елітному середовищі (заробляти багато — погано, це — гріх; дворянин взагалі не може вести бізнес, це не личить; жінка не має права на освіту тощо). Думка про егоїзм і навіть злочинність підприємництва поширювалася швидше, ніж підприємці встигали сформулювати альтернативу. Образ зажерливого «буржуя» переміг образ «капітана індустрії».

Багато хто, ствердившись у матеріальному відношенні, домагався чинів, нагород, дворянства, зовнішніх атрибутів своєї впливовості. Відчуття власної соціальної неповноцінності пояснює й розвинені традиції благодійності. Однак цього було недостатньо, адже благодійництво ніби маскувало їх справжню підприємницьку

суть. Будуючи храми та лікарні, вони пропонували забути, що їх природна мета — заробляти гроші.

Дехто був змушений міняти коней на переправі — тобто переорієнтовувати бізнес, який мав усі шанси занепасти. І в них виходило, і ця інтуїція рятувала від прикрих банкрутств. Замість занепаду утворювалася нова якість. А хтось цього не зміг — і не пережив краху свого бізнесу.

Деякі герої наших історій були знайомі між собою. Вони утворили свій власний світ — світ асигнацій, державних замовлень, кишенькових банків, титулованих лобістів, парових двигунів, рейок, копалень і гудків паротягів. Підприємців було мало, вони часом не могли виступити єдиним фронтом. Понад те, вони не могли диктувати свій порядок денний (і часто-густо не хотіли). Російська імперія деякий бізнес створила сама й змусила його грати за державними правилами — державні правила не означали легальні та законні. Це означало політично та геостратегічно вигідні. Врешті, програли всі. Підприємці стали заручниками історичної ситуації, коли їх доля і прибутки були пов'язані з долею й прибутками монархії. Коли остання розсипалася як вавилонська башта, її уламки нікому було підхопити, розібрати, вибрати варте збереження та скласти з них новий фундамент.

Врешті, успіх цих підприємців став успіхом і надбанням України — в історичній ретроспективі. Їхній досвід може стати уроком не лише на заняттях з історії економіки, а й на майстер-класах, де навчають бути вмотивованим і зарядженим на перемогу.

Так, деякі з цих історій не мають щасливого кінця, але все одно вони про віру, успіх, натхнення та спадок. Ці історії варті вшанування. Варті увічнення. В просторах пам'яті є місце не тільки героям політичних, культурних та й самих справжніх кривавих битв.

У деяких містах героїв економічних битв пам'ятали. Наприклад, у Києві (де була вулиця Терещенківська ще за часів імперії), у Кривому Розі та Дніпрі (де розуміли, якими б були ці міста, якби не Олександр Поль), чи Алчевську — якого взагалі б не було без Олексія Алчевського. Десь на хвилі декомунізації про підприємців згадали. Так, у Херсоні з'явилася вулиця родини Вадонів, у Харкові — погруддя Алчевському та вулиця родини Алчевських. Однак про декого так і не згадали. В тому-таки Харкові одну з вулиць у процесі декомунізації назвали Катерининською,

вирішивши, що Микола фон Дітмар не заслуговує, аби містяни про нього пам'ятали. Родина Бродських, коштом яких збудована Київська політехніка, Бактеріологічний інститут і синагога, також не увічнена.

Індустріальна спадщина — не брухт. Це старі корпуси, прекрасні хоча б тим, що досі стоять. Вони можуть і мають отримати нове призначення, наповнитися новими смислами. Може, саме тепер час віднаходити свій промисловий спадок, і, шукаючи йому нове застосування, пригадувати його творців?

Науково-популярне видання

Серія «Справжня історія»

ВОДОТИКА Тетяна Сергіївна

**ІСТОРІЇ УСПІХУ:
ВИДАТНІ УКРАЇНСЬКІ БІЗНЕСМЕНИ ХІХ ст.**

Головний редактор *О. В. Красовицький*
Відповідальна за випуск *Т. П. Затулівітер*
Художній редактор *О. А. Гугалова-Мешкова*
Технічний редактор *Г. С. Таран*
Комп'ютерна верстка: *Т. В. Мальчевська*
Коректор *Н. С. Бородюк*

Підписано до друку 20.12.19. Формат 60 × 90 1/16.
Умов. друк. арк. 16,00. Облік.-вид. арк. 14,58.
Додатковий тираж 750 прим. Замовлення № 20-11-2702.

ТОВ «Видавництво Фоліо»
вул. Римарська, 21 А, Харків, 61057
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи
ДК № 5244 від 09.11.2016.

Сайт та інтернет-магазин видавництва:
www.folio.com.ua
Електронна адреса:
market@folio.com.ua

Надруковано з готових позитивів
у ТОВ «ПЕТ»
вул. Максиміліанівська, 17, м. Харків, 61024
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи
ДК № 6847 від 19.07.2019

Ця книжка про історії людей, вдача та праця яких надихають і сьогодні. Маючи різні освіту й походження, багато хто з них пішов наперекір долі. Вони були з різних куточків України: Харкова, Херсона, Києва, Одеси, Катеринослава, Єлисаветграда — заробити можна було всюди, а на історіях побудови бізнес-імперій можна й сьогодні навчатися у таких підприємців XIX ст., як Ізраїль Бродський, брати Роберт і Томас Ельворті, Стефан Кульженко, Олексій Алчевський. Підприємці нової генерації, що самі себе зробили, змінюючи світ довкола себе, творили не лише промислові підприємства чи потужні фінансові імперії, а й традиції меценатства та добротності, нехай і політично вмотивовані. Особисті історії покажуть ці масштабні процеси зсередини, допоможуть зрозуміти реальних людей, які помилялися, були слабкими, обирали негідних партнерів, неправильно оцінювали власні можливості й перспективи. Так, деякі з них побачили крах своїх дітищ. Не всі історії мають щасливий кінець, але всі вони про віру, успіх, натхнення та спадок. Спадок бізнесменів XIX ст. ми бачимо й сьогодні: старі корпуси фабрик і заводів у Харкові, Києві, Дніпрі. Це їхні музейні колекції й будівлі громадських споруд, які вони профінансували. Врешті, успіх цих підприємців став успіхом і надбанням України в історичній ретроспективі. Саме тому їх іменами названо вулиці в різних куточках нашої держави — це повернення після незаслуженого забуття в радянську добу.

ISBN 978-966-03-8934-2



9 789660 138934 2



Купити книги
на сайті
видавництва
folio.com.ua