

## ФОРМУВАННЯ ІНДУСТРІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА У МІСТАХ ПІДРОСІЙСЬКОЇ УКРАЇНИ НА РУБЕЖІ XIX – XX ст.

*Автор аналізує процес формування індустріального типу підприємця – мобільного, готового ризикувати, орієнтованого на розширення ринків та сфер діяльності – на прикладі підприємця Хаїма Кагана. Йому вдалось успішно пройти шлях від посередника у торгівлі гасом до власника вертикально інтегрованої нафтової компанії із замкненим циклом виробництва, закордонними покупцями, широкою географією діяльності. Формування нової якості справи Хаїма Кагана відображає аналогічну загальну тенденцію еволюції підприємництва в умовах становлення індустріального суспільства.*

**Ключові слова:** модернізація, індустріальне суспільство, підприємництво, Хаїм Каган.

*Автор анализирует процесс формирования современного, индустриального типа предпринимателя – мобильного, готового к риску, способного к расширению сфер и географии приложения усилий – на примере предпринимателя Хаима Кагана. Ему удалось пройти путь от посредника в торговле керосином до владельца нефтяной вертикально интегрированной компании с замкнутым циклом, иностранными покупателями, обширной географией деятельности. Формирование нового качества предпринимательства Кагана отображает общую тенденцию эволюции предпринимательства от традиционного к индустриальному в его формах, методах и психологии.*

**Ключевые слова:** модернизация, индустриальное общество, предпринимательство, Хаим Каган.

*Author deals up with the problem of establishing the new type of entrepreneurship – the industrial one. Modern entrepreneurs were mobile, ready to take risk and diversify the spheres and wide the geography of their business. Author examines this process basing on the example of Jewish entrepreneur Chaim Kahan who managed to create his own oil firm during second half of 19 – the eve of 20 centuries. He used, on the one hand, the traditional profile and privileges of amechant of the first guild and on the other hand the innovative sector of the oil business to breakfree of the old class barriers and ethnic and confessional group restrictions and to operate on an empire-wide scale. The general social and economic developments both paved his way and gave him room for manoeuvre. During the last years of the tsarist empire Kahan and his family belonged to the new mobile elites, important actors of the modern era.*

**Keywords:** modernization, industrial society, entrepreneurship, Chaim Kahan.

Індустріальне суспільство, що формувалось упродовж другої половини XIX – початку XX ст., вимагало від підприємців цілком нових якостей – мобільності, ширших поглядів, готовності до пошуку нових можливостей, готовності швидко реагувати на потреби ринку, вміння формувати комплекси різнопрофільних підприємств, вищого професійного рівня та кращої освітньої підготовки. В цьому контексті гарною ілюстрацією може бути діяльність нафтопромисловця Хаїма Кагана, який пройшов шлях від посередника у торгівлі гасом до власника нафтової компанії.

Географія діяльності підприємця охоплювала низку міст різних регіонів імперії – Харків, Саратов, Царицин, Баку, Київ, Олександрівськ.

Діяльність Хаїма Кагана та членів його родини не обійдена увагою істориків, зокрема, німецьких. Так, пальма першості у вивченні належить Верені Дорн [1]. Втім, її увага зосереджена на житті родини підприємця у Берліні у міжвоєнний період. Дореволюційне підприємництво Хаїма Кагана та його родичів залишається дещо у тіні. Джерельну базу німецької дослідниці складають сімейні архіви та спогади сина Хаїма Кагана Арона. У Центральному

державному історичному архіві у Києві зберігся особистий фонд нафтопромисловця, який Вереною Дорн також був опрацьований, втім, з об'єктивних обставин, досить поверхово. Документи фонду дозволяють проілюструвати становлення індустріального типу підприємця, формування модерних методів та принципів підприємництва, ступінь та процес інтеграції євреїв у економічне життя міст, врешті, індустріальних галузей – нафтопромисловості, зокрема. Хронологічні межі розвідки охоплюють час професійної діяльності Кагана від 1860-х рр. до його смерті у 1916 р.

Метою статті є показати процес формування нового, модерного типу підприємництва на прикладі нафтопромисловця Хаїма Кагана у містах підросійської України.

Видобуток нафти та торгівля нафтопродуктами – яскрава риса індустріального часу. Вивчення цієї сфери дозволяє відчутти новий ритм життя, нові потреби та нову якість життя та економіки вже радше індустріального, а не традиційного суспільства.

Хаїм Каган – син вчителя у єврейській школі та торгівки рибою, народився 1850 р. у Брест-Литовську (сучасний Брест). Не маючи освіти, він, за свідченнями очевидців, був людиною широких поглядів та постійно готовою до самоосвіти. Двох своїх синів відправив на навчання до німецьких шкіл, вважаючи Німеччину оплотом ліберальності та освіченості. Кагани були частиною мобільних діаспор (окрім єврейської сюди можна віднести також німецьку, наприклад). Як відмічає Верена Дорн, вони відігравали цікаву двояку роль. З одного боку, вони самі були колонізаторами нових земель (Півдня, Кавказу), з іншого боку – вони були колонізованими, оскільки 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 альтернативу. Вони були ніби вдруге колонізованими [1].

Хаїм Каган почав свою підприємницьку діяльність в часи, коли на піку були продажі гасу для освітлення з Пенсільванії (1860-ті рр.). Гас привозили у порти Балтійського моря, і

далі транспортували водними шляхами чи (вельми рідко) залізницею. Кенігсберг був одним із таких портів, а Хаїм Каган жив неподалік. Тож його шлях у цей бізнес в якості посередника був, так би мовити, географічно обумовлений. У подальшому, упродовж кількох десятиліть, він розширив масштаб та географію своєї діяльності до повноцінної фірми [1].

Особливості торгівлі гасом створювали масу можливостей для маніпуляцій та додаткових прибутків. Хаїм Каган подорожував практично усією територією Європейської Росії, знаходив повірених у містах, де складалась сприятлива кон'юнктура для торгівлі гасом, та організував спільні підприємства. Вносячи кошти та товар, Каган не приймав участі в управлінні справами збуту. Прибутки та збитки партнери ділили порівну.

Наприклад, таке підприємство було засноване 1896 року у Олександрівську [2]. Від імені Кагана виступав Бахмутський купець 2-ї гільдії Шолом Каменецький, з іншого боку (себто його партнерами) були Олександрівські 2-ї гільдії купці Бенціон Крігер та Моїсей Геншафт. Згідно договору, Х. Каган будував на орендованій міській землі сховище для гасу. Це сховище він здавав у оренду партнерам, його частка складала 20 % прибутків та збитків. Загальне керівництво справами здійснював Моїсей Геншафт. Після завершення терміну дії договору (9 років) підприємство переходило до Кагана. Аналогічні підприємства були започатковані у Єлисаветграді, Києві, Броварах, Ніжині [3].

Торгівля гасом була пов'язана з біржею, ціна змінювалась щоденно і залежала від ціни братів Нобель у Царицині (нині Волгоград). З 1885 року телефонна лінія обслуговувала фірму Нобелів у Царицині, забезпечуючи комісіонерів потрібною інформацією. Як цілком логічно відмічає Верена Дорн, ми можемо із впевненістю стверджувати факт використання Каганом не лише телефоном, а і телеграфом [1]. Іншої можливості дізнатися про щоденні цінні коливання на гас просто не було.

Прив'язаність усіх контрактів з продажу гасу до щоденних коливань ціни у Царицині на біржі відкривала можливості для

маніпуляцій з рахунками покупців. Хаїм Каган не вважав за негідну справу обманювати своїх клієнтів. Так, Н. Штейнер (підприємець із Сум, вірогідно, постійний покупець) написав гнівного звинувачувального листа Хаїму Кагану у Харків. Мовляв, партнер ухиляється від деяких умов контракту. Зокрема, замість зобов'язання продавати гас на 1 копійку дешевше від царицинської ціни, ставив ціну насправді вищу – часом на  $\frac{3}{4}$ , а часом і на цілу копійку. Збитки з однієї склади для Н. Штейнера 33,9 карбованці. Безперечно, від подібних махінацій залежав загальний прибуток Кагана [4].

Інший постійний покупець, М. Шапіра, також звинувачував Х. Кагана у нечесності. Останній запевнив покупця у тому, що продаватиме пуд гасу дешевше, аніж на біржі, на 2,5 копійки. Покупець погодився сплачувати навіть більше на півкопійки від запропонованої ціни. Фактично ж, М. Шапіро сплачував на 3 копійки більше, аніж решта покупців. Різницю покупець помітив після того, як самостійно перевірів зведення з царицинської біржі. Ще одним приводом невдоволення були завищені відсотки по відкритому кредиту на купівлю гасу. Тон листа дуже розгніваний – клієнт наголошував на власній репутації, яка дозволяла брати у інших продавців гас у кредит під нижчі відсотки, погрожував припинити співпрацю із Каганом [5]. Але, вочевидь, далі погроз справа не пішла.

Особливості вирахування ціни на гас створювали труднощі для бухгалтерських обрахунків і самих комісіонерів. Каспійсько-Чорноморське нафтопромислове та торгове товариство\* не один раз сповіщало Кагана про помилки у нарахуваннях. У даному випадку ціна обраховувалась за формулою «ціна на біржі Царицина у день оформлення угоди плюс 1,75 копійки за пуд» [6]. Така формула дозволяла мати певний люффт для маніпуляцій комісіонерами, хоча, найімовірніше, це була свого роду подушка безпеки для посередника.

\*Компанія, заснована Банком Ротшильда 16 травня 1883 року, управлінський центр – у Парижі, багаторічний партнер Кагана у торгівлі гасом

Чи не найвідомішим (принаймні у мережі) партнером Кагана був Осип Дембо, петербурзький 1-ї гільдії купець. У Вільносі вони заснували торговий дім «Дембо і Каган». Діяльність підприємства обросла легендами як-то будівництво першого у імперії нафтопроводу, існування протягом 20 років та навіть створення компанії, рівної Нобелівській [7].

Верена Дорн стверджує, що до середини 1890-х рр. торговий дім збанкрутував через конкуренцію з Нобелями. Таке припущення здається малоімовірним. Торговий дім проіснував 5 років, як це і було зазначено у контракті в момент його підписання. Займались партнери звичною справою – торгівлею гасом. Конкуренція фірми братів Нобель ще не була настільки сильною, аби призвести до розорення двох підприємців середньої руки. Зазначимо, що Нобелі та Ротшильди монополізували ринок видобутку нафти та торгівлі нафтопродуктами 1903 року, заключивши монопольну угоду. Але і після цього середні підприємці як-то Каган чи Дембо мали власний сегмент ринку. Та й у договорі з ліквідації торгового дому «Дембо і Каган» розореним виглядає останній, але аж ніяк не спільне підприємство.

Початковий капітал торгового дому складав 2 тисячі карбованців. Партнери рівною мірою брали участь у прибутках, збитках та 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 заключати угоди від імені товариства належало лише Осипу Дембо, а вже 20 квітня 1895 року товариство було ліквідоване. Усі контракти були передані на виконання Дембо, уся власність також перейшла до нього (заводу у Баку з резервуарами для мазуту, частина трубопроводу, 2 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 ємності для гасу та мазуту у деяких містах, готівкою 100 тис. рублів та 600 акцій підприємства Дембо вартістю 150 тис. рублів [8].

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

Але місцем його постійного проживання став Харків. Там Каган відкрив третє (після Бреста та Варшави) представництво власної фірми «Х.Н. Каган. Виробництво та продаж нафтопродуктів». У ряді українських міст (наприклад, у Катеринославі) у Кагана були ємності для нафтопродуктів. Це полегшувало процес торгівлі. А наявність власного нафтопереробного заводу свідчила про якісні зміни підприємництва – не просто посередник, а виробник у тому числі.

Із середини 1890-х рр. Каган був на чолі однієї з контор Батумського нафтопромислового та торгового товариства. Також упродовж другої половини 1890-х рр. і до 1900 р. 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 та половину прибутку від усіх продажів. Вказана була й мінімальна сума комісійних – 15 тисяч рублів на рік, навіть за умови, що гасу буде продано менше, аніж на цю суму (1 млн. пудів). Гас товариство відправляло Кагану, орієнтуючись на його щоденні телеграфні замовлення. Також Каган був представником «Мазуту» – транспортної компанії Ротшильда у містах Харківської та Катеринославської губерній [9].

Робота в якості представника фірми Ротшильдів не призвела до згорання власної справи. Фірма «Х.Н. Каган. Виробництво та продаж нафтопродуктів» процвітала. Старший син Барух керував нафтопереробним заводом у Саратові, другий син Піка управляв офісом у Баку, двоє зятів стояли на чолі представництв фірми у Варшаві та Катеринославі. Продукцію нафтопереробного заводу у Саратові та нафтоочисних потужностей у Баку транспортували у цистернах та танкерах (за прикладом братів Нобель) до

місця продажу (через власну мережу або посередників). Транспортні засоби частково належали фірмі Кагана, а частково були орендовані. Таким чином, виробництво нафтопродуктів, їх транспортування, зберігання та збут були налагоджені, механізми були максимально гнучкими. Бачимо повноцінну сімейну фірму із замкненим циклом.

Співпраця Кагана із еталонними фірмами Ротшильда (та, вірогідно, Нобелів – принаймні, про це говорять його спадкоємці [1]) не могла не дати ряд переваг. Запозичення передового організаційного та виробничого досвіду та поєднання його із власним соціальним капіталом – в цьому, вочевидь, і був секрет успіху фірми Кагана наприкінці ХІХ – на початку ХХ ст.

Наприклад, ідея Людвіга Нобеля транспортувати нафту та гас у цистернах та зберігати у залізних резервуарах активно експлуатувалась нашим героєм. Так, ідея цистерн була реалізована Людвігом Нобелем на початку 1880-х рр., а 1893 р. Хаїм Каган замово ще для торгового дому «Дембо і Каган» 40 цистерн у Ризі [10]. Також він активно просував будівництво залізних сховищ для гасу у містах українських губерній, формуючи тим самим власну стаціонарну мережу збуту газу та нафтопродуктів. Це майно не раз було заставою і рятувало власника від банкрутства. Кагана можна умовно віднести до підприємців «другого ешелону», які у власну справу привносили мінімум інновацій, проте могли творчо пристосовувати чужі ідеї та напрацювання у власних цілях та умовах.

Револьюційні події 1905 р. змусили родину Кагана переїхати у Антверпен. Вибір міста не був випадковим – там було представництво Ротшильдівської Каспійсько-Чорноморської компанії. Один з синів Кагана не повернувся до імперії, а продовжив справи сімейної фірми у Антверпені.

Початок ХХ ст. позначився приходом у бізнес нового покоління родини Каганів і якісними змінами у методах ведення справ. Якщо Хаїм Каган обмежувався продажем та перепродажем гасу, а власний завод у Саратові був не так метою, як стежкою до нових ринків та нового соціального статусу, то для його спадкоємців на перший план вийшли фінансові трансакції та відстоювання

незалежної позиції у відносинах із партнерами [1].

Після 1905 р. 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 вартісних розвідувальних робіт вдалося списати через податкові пільги. Акції «Петроля» були зареєстровані на Санкт-Петербурзькій біржі. Хаїм Каган та його бізнес остаточно подолав межу осілості, отримав доступ до столичних ділових кіл [1].

«Петроль» відкрила фірмі вихід на іноземних покупців. Так, один із датських імпортерів сирової нафти з Баку запросив Піну та 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 і таким чином позбулись посередників в той час як для більшості підприємців у нафтовому бізнесі прямі розрахунки із закордонними покупцями були недоступними. Врешті, попри логістичні складнощі, саме ця ініціатива потім стала в нагоді після еміграції до Берліна [1, с. 12].

Тепер бізнес і справді набув довершеного вигляду – повний цикл від видобутку до збуту в руках однієї родини. Майже еталонна компанія за зразком Нобелів. Компанія володіла власними родовищами в околицях Баку, танкерами, цистернами, потужностями з очистки та переробки нафти, представництвами у Петербурзі, Москві, Харкові, Одесі, Варшаві, Києві, та навіть залізничною станцією в околицях Баку та Саратова. Каган управляв фірмою до власної смерті у 1916 р., при цьому його сини не полишали представницької діяльності на користь компанії Ротшильда.

Важливо підкреслити, що саме сімейна фірма була найбільш поширеною та ефективною інституційною формою підприємництва у пореформену добу. Родина дозволяла забезпечити інтелектуальну та організаційну спадковість та мінімізувати втрати через вплив суб'єктивних факторів

(життєві цілі, здібності, інтереси, довіра тощо), які неминучі в умовах запрошення сторонньої людини. Сімейна фірма є відносно простою в управлінні, адже мінімізується також потреба узгоджувати інтереси різних груп впливу в середовищі власників та акціонерів, загроза витoku небажаної інформації також зводиться до нуля. Залучення до управління спадкоємців чоловічої статі чи чоловіків доньок мало на меті в першу чергу збереження капіталів у родині та забезпечення стабільності і мало не в останню чергу малось на увазі зростання чи запровадження інновацій. Таким чином, еволюція фірми Кагана відповідала традиціям імперського підприємництва у пореформену добу [11]. Така родинність не була запорукою справді успішного розвитку справи і в кінцевому підсумку закритість фірм могла вилитись не лише у формування традицій підприємництва (безумовний позитив), а і у деградацію та занепад в разі браку талантів та натхнення у спадкоємців. Втім, родини Хаїма Кагана це не стосується.

Хаїм Каган належав до тих єврейських підприємців, які довели свою важливість та потрібність у економічному житті імперії, галузі, врешті, окремих міст, саме через власну обмеженість у правах. Вміння творчо сприйняти та втілити в життя чужі інновації та ідеї (в даному випадку партнерів Ротшильдів та Нобелів), поєднання традиційних методів ведення бізнесу з інноваціями, які неминуче мали використовуватись 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 народжувалось [1]. Важливим є також факт партнерства Кагана із місцевими підприємцями різних міст південно-східної України – Сум, Олександрівська, Харкова, Ніжина тощо. Адже це сприяло поширенню досвіду, знань, моделі поведінки у середовищі підприємців, а також включенню міст у сферу поширення справді модерного, індустріального підприємства.

**ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА**

1. Verena Dorn. Chaim N. Kahan. A Jewish Oil Entrepreneur in the Russian Empire // <http://www.branobelconference.com/index.php/az/component/attachments/download/84>.
2. Центральний державний історичний архів м. Києва (далі ЦДАК). Ф. 2034. Оп. 1. Спр. 16. Договор, заключенный между купцом Геншафтом и Каганом на использование гаса вблизи Днепра. 1896. 2 арк.
3. ЦДАК. Ф. 2034. Оп. 1. Спр. 42-50. Договора Акционерного общества Русско-Балтийского вагонного завода с купцом Х. Каганом. 1893-1897. Арк. 5-5 зв., 13-14, 15-16 зв.
4. ЦДАК. Ф. 2034. Оп. 1. Спр. 11. Штейнер (Сумы) посылает перевод на 681 руб и заказ на вагон гаса. 17 ноября 1895. 1 арк.
5. ЦДАК. Ф. 2034. Оп. 1. Спр. 10. Мишель Шапира укоряет Хаима Кагана за взятие с него дороже, чем с других, денег загас. Ноябрь 1895. 1 арк.
6. ЦДАК. Ф. 2034. Оп. 1. Спр. 9. Саратовское общество сообщает разницу, полученную от неправильных начислений. 9 сентября 1895 г. 1 арк.; Спр. 9. Черноморское общество Бакинский отдел сообщает о неправильно начисленных суммах за отправку гаса из Саратова. 24 августа 1895. 1 арк.
7. Евреи в Баку: [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://www.ourbaku.com/index.php5/%D0%95%D0%B2%D1%80%D0%B5%D0%B8\\_%D0%91%D0%B0%D0%BA%D1%83](http://www.ourbaku.com/index.php5/%D0%95%D0%B2%D1%80%D0%B5%D0%B8_%D0%91%D0%B0%D0%BA%D1%83)
8. ЦДАК. Ф. 2034. Оп. 1. Спр. 39. Соглашение между купцом Х.Каганом и купцом Дембо. 2 марта 1895 г. 3 арк.
9. ЦДАК. 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.
10. ЦДАК. Ф. 2034. Оп. 1. Спр. 42-50. Договора Акционерного общества Русско-Балтийского вагонного завода с купцом Х. Каганом. 1893-1897. 34 л.
11. Барышников М.Н. Семейная фирма в дореволюционной России // Экономический вестник Ростовского государственного университета. 2007. Том 5. № 4. – С. 155-189.
12. Dohrn V., Wir Europäerschlechthin'. Die Familie Koigenimrussischjüdischen Berlin // Osteuropa, Bd. 58 (2008). – Nr. 8-10. – S. 211-232.

**Рецензенти:** Сінкевич Є. Г., д.і.н., проф.;  
Верменич Я. В., д.і.н., проф.

© Водотика Т. С., 2014

*Дата надходження статті до редколегії 03.01.2014 р.*