

Historia provinciae – журнал региональной истории. 2025. Т. 9, № 2. С. 342–389.
Historia Provinciae – the Journal of Regional History, vol. 9, no. 2 (2025): 342–89.

Научная статья

УДК 94

<https://doi.org/10.23859/2587-8344-2025-9-2-2>

<https://elibrary.ru/tdusnl>

«Советский дом» в Британии: структура и кадровая политика «АРКОС лимитед» в Лондоне в 1920–1927 гг.

Татьяна Сергеевна Смоленцева

Уральский федеральный университет
имени первого Президента России Б.Н. Ельцина,
Екатеринбург, Россия,
sidorkinats@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-2804-1926>

Tat'yana S. Smolentseva

Ural Federal University
named after the first President of Russia B.N. Yeltsin,
Ekaterinburg, Russia,
sidorkinats@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-2804-1926>



Аннотация. В статье анализируется деятельность лондонской конторы Всероссийского Кооперативного Акционерного Общества («АРКОС лимитед») в период с начала ее существования в июне 1920 г. до ограничения деятельности, связанной с проведением полицейской операции против Аркоса в мае 1927 г. Особое внимание уделяется 1921–1922 гг., так как именно в это время «АРКОС лимитед» обладал наибольшей самостоятельностью и представлял собой единую структуру. Автором подготовлены схемы организации Аркос по данным Государственного архива Российской Федерации и Архива внешней политики Российской Федерации. В статье проанализированы изменения в структуре организации в указанный период, процессы принятия заказов для импорта товаров в Советскую Россию, кадровая политика, кратко дана характеристика торговой деятельности компании, названы некоторые ее дочерние подразделения. Автор приходит к выводу, что частая смена структуры Аркоса связана с рядом причин, в первую очередь с поиском наиболее простого, прямого и работающего делопроизводственного механизма. В рамках кадровой политики организации приоритет отдавался советским гражданам или людям, идеологически лояльным Советской России. С самого начала существования организации, а особенно с 1923 г., некоторые отделы, занимавшиеся узконаправленной работой, становились все более самостоятельными и выходили из-под крыла компании. Также свою роль в процессе регулярных трансформаций структуры организации играло стремление Торговой делегации подчинить себе «АРКОС лимитед». Делается вывод о том, что, несмотря на все особенности организационной, делопроизводственной и кадровой политики, компания

© Смоленцева Т.С., 2025

© Smolentseva T., 2025

в исследуемый период достигла значительного увеличения оборотного капитала и стала самым крупным иностранным торговым объединением в Великобритании.

Ключевые слова: «АРКОС лимитед», торговая организация, Советская торговая делегация, советско-английские отношения, РСФСР, СССР, Великобритания, 1920-е годы

Для цитирования: Смоленцева Т.С. «Советский дом» в Британии: структура и кадровая политика «АРКОС лимитед» в Лондоне в 1920–1927 гг. // *Historia provinciae – журнал региональной истории*. 2025. Т. 9, № 2. С. 342–389, <https://doi.org/10.23859/2587-8344-2025-9-2-2>; EDN: TDUSNL

“The Soviet House” in Britain: Structure and Personnel Policy of ARCOS Limited in London in 1920–1927

Abstract. The article provides an overview of operations of the London office of the All-Russian Cooperative Society Limited (ARCOS Ltd.) in 1920–27. The author has analyzed the activities of the trade organization in the period from the beginning of its existence in June 1920 to the restriction of its operations because of the police raid on Arcos in May 1927. Special attention is paid to the years 1921–22, since ARCOS Ltd. had greater independence and represented the most unified structure at that time. The author has prepared diagrams showing the organizational structure of Arcos according to the data from the State Archive of the Russian Federation and the Archive of Foreign Policy of the Russian Federation. The article analyzes changes in the structure of the organization during that period, the processes of accepting orders for importing goods to Soviet Russia, and personnel policy, and also briefly describes the trading activities of the company, and enumerates some subsidiaries of Arcos. The author has come to the conclusion that the frequent change of the company’s structure is associated with a number of reasons, the simplest, most direct and working mechanism of records management in the first place. Within the framework of the organization’s personnel policy, priority was given to Soviet citizens or people ideologically loyal to Soviet Russia. From the very beginning of Arcos existence, and especially in 1923 and later, some departments that were engaged in narrowly focused work became more independent and left the company. The aspirations of the Trade Delegation to subjugate ARCOS Ltd. also played a role in the process of regular transformations in the organization’s structure. The author has concluded that despite all the differences in organizational, clerical, and personnel policy, the company achieved a significant increase in working capital and became the largest foreign trading association in the UK.

Keywords: ARCOS Ltd., Trade Organization, Soviet Trade Delegation, Soviet-British relationship, RSFSR, USSR, Great Britain, 1920s

For citation: Smolentseva, T.S. ““The Soviet House” in Britain: Structure and Personnel Policy of ARCOS Limited in London in 1920–1927.” *Historia Provinciae – the Journal of Regional History*, vol. 9, no. 2 (2025): 342–89, <https://doi.org/10.23859/2587-8344-2025-9-2-2>; EDN: TDUSNL

Введение

«АРКОС лимитед» – первая организация, созданная Советской властью на территории иностранного государства с целью восстановления международной торговли в период изоляции РСФСР в первые годы ее существования. Компанию еще называли «Советский дом» (“The Soviet House”), это же

наименование получило и лондонское здание по адресу Моргейт стрит, 49, где располагался ее головной офис. Впоследствии, уже на примере Аркоса создавались филиалы и аналогичные структуры в других странах. В этом ключе, политики и экономисты, организовавшие работу лондонской конторы, являлись своего рода пионерами. Им удалось наладить экспортно-импортные отношения между молодой советской республикой и капиталистическим миром.

Значительный интерес исследователей вызывает история создания общества, торговая и неофициальная пропагандистская деятельность организации, филиалы компании на Востоке, полицейский рейд на Аркос в мае 1927 г. Эти сюжеты, в контексте анализа внешнеэкономической доктрины РСФСР, а потом и СССР, достаточно полно освещены как в трудах советских ученых, В.А. Шишкина¹, Б.Е. Штейна², так и современных исследователей – Ю.В. Савосиной³, М.Г. Агапова⁴, И.Д. Борисовой⁵ и др.⁶ Немало внимания данной торговой организации уделяли и зарубежные исследователи⁷. В

¹ Шишкин В.А. В борьбе с блокадой: о становлении советской внешней торговли. Москва: Политиздат, 1979; Шишкин В.А. Власть. Политика. Экономика: Послереволюционная Россия (1917–1928 гг.). Санкт-Петербург: Дмитрий Буланин, 1997; Шишкин В.А. Становление внешней политики послереволюционной России (1917–1930 гг.) и капиталистический мир: от революционного «западничества» к «национал-большевизму». Санкт-Петербург: Дмитрий Буланин, 2002.

² Штейн Б.Е. «Русский вопрос» в 1920–1921 гг. Москва: Государственное издательство политической литературы, 1958.

³ Савосина Ю.В. Англо-советские экономические отношения в 20-е гг. XX в.: дис. ... канд. ист. наук. Владимирский государственный гуманитарный университет, 2011; Савосина Ю.В., Писчихова Н.П. Торгово-экономическое сотрудничество Великобритании и Советской Республики в рамках деятельности «Аркос» // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Гуманитарные науки. 2023. № 9. С. 33–36. <https://doi.org/10.37882/2223-2982.2023.9.28>

⁴ Агапов М.Г. Истоки Советско-Израильских отношений: «еврейский национальный очаг» в политике СССР в 1920-е – 1930-е гг. Тюмень: Вектор Бук, 2011.

⁵ Борисова И.Д. Правовое обеспечение торговых отношений между рынками стран Ближнего Востока и Советского государства в 20-е гг. XX в. // Вестник Владимирского юридического института. 2021. № 3 (60). С. 134–138.

⁶ Никонов О.А. Рефлексия Великобритании на создание советско-палестинского товарного рынка // Локус: люди, общество, культуры, смыслы. 2023. Т. 14, № 2. С. 109–129. <https://doi.org/10.31862/2500-2988-2023-14-2-109-129>; Зварцев И.А. Советско-британские отношения в 20-е годы XX века // Вестник науки. 2019. Т. 5, № 6 (15). С. 125–131; Шаццлло М.К. Российская буржуазия в период Гражданской войны и первые годы эмиграции, 1917 – начало 1920-х гг. Москва: Наука, 2008.

⁷ Christopher M.A. Defend the Realm: The Authorized History of MI5. New York: Vintage Book, 2010; Fischer L. The Soviets in world affairs: A History of Relations Between the Soviet Union and the Rest of the World, 1917–1929. Vol. 1. Princeton, NJ: Princeton University Press,

основном, они анализировали ее пропагандистскую и шпионскую деятельность, а также полицейскую операцию 1927 г. по поиску компрометирующих документов Аркоса, подтверждающих его шпионскую деятельность.

В то же время стоит отметить, что собственно структура, система и порядок работы в рамках импортно-экспортной деятельности «АРКОС лимитед», а также вопросы кадровой политики организации практически не изучены как в отечественной, так и зарубежной историографии. В связи с этим автором данной статьи предпринята попытка восполнить эти пробелы в исследовании советской торговой компании в Великобритании в период 1920–1927 гг. и проанализировать причины частых структурных изменений в организации в указанный период. Автором рассматривается период деятельности компании с момента ее создания до налета лондонской полиции на помещения Аркоса в мае 1927 г., после которого советско-британские дипломатические и экономические отношения были расторгнуты. В 1929 г. к власти в Великобритании пришло лейбористское правительство во главе с Дж.Р. Макдональдом, начавшее работу по восстановлению советско-британских связей. После подписания протокола о восстановлении дипломатических отношений между СССР и Великобританией в октябре 1929 г. свою деятельность возобновил и «АРКОС лимитед». Организация просуществовала до начала Второй мировой войны, однако вопросы реорганизации ее структуры и функционирования в предвоенные годы достойны, по мнению автора, отдельного исследования.

В конце 1910-х гг. только-только формировавшаяся Советская Россия находилась в весьма сложном положении. С одной стороны, в РСФСР была в разгаре Гражданская война, ситуация на фронтах которой усугублялась интервенцией бывших союзников. Экономический и социальный кризис, выплаты по Брест-Литовскому договору, долги Царской России усложняли эту ситуацию. С другой стороны, для РСФСР было важно найти свое место в новой, зарождающейся после Первой мировой войны системе международных отношений.

Несмотря на попытки оказывать всемерную поддержку мировому революционному движению, советское руководство в то же время вынуждено было искать точки политического и экономического взаимодействия с бывшими союзниками, правительствами западных стран, в первую очередь, с Великобританией. Несомненно, товарообмен был выгоден и британской, и

1951; *Flory H.* The Arcos Raid and the Rupture of Anglo-Soviet Relations, 1927 // *Journal of Contemporary History*. 1977. Vol. 12, iss. 4. P. 707–723; *Hennessey T., Thomas C.* Spooks: The Unofficial History of MI5 from M to Miss X 1909–39. Stroud: Amberley Publishing, 2010; *Keith J.* MI6: The History of the Secret Intelligence Service 1909–1949. London: Bloomsbury, 2010; *Pelling H.* The British Communist Party; A Historical Profile. London: A. and C. Black, 1958.

советской стороне. Британия нуждалась, во-первых, в советском сырье и продовольствии, во-вторых, в заказах для английской промышленности⁸. А Советской России нужны были современная техника и промышленные товары, так как обороноспособность страны зависела от успешности будущей индустриализации⁹.

Британским политикам предстояло решить сложный вопрос. С одной стороны, им было выгодно восстановить отношения с Россией, с другой – признание самого факта существования РСФСР ставило их в непростое положение. В таком случае британцы не могли требовать с Советов возвращения долгов царской России. Более того, в Лондоне мало кто верил в продолжительный успех революции. Так, в ежедневной британской газете “Daily Telegraph” 5 января 1918 г. была напечатана статья, в которой утверждалось, что советское правительство

может прекратить свое существование каждый час, и ни один здравомыслящий человек не поверит в то, что оно может прожить хотя бы еще один месяц¹⁰.

Более того, официально осуществлять торговлю с представителями Советов Великобритании также не могла, поскольку была вынуждена считаться с союзниками.

Тем не менее, британскому премьер-министру Д. Ллойд-Джорджу удалось в рамках Парижской мирной конференции вынести на обсуждение идею о снятии торговой блокады с Советской России и добиться положительного решения. После Постановления Совета глав делегаций Парижской мирной конференции от 16 января 1920 г. начались переговоры, которым было суждено затянуться более чем на год и завершиться подписанием Советско-английского торгового соглашения в марте 1921 г.

Для ведения переговоров и подготовки будущего соглашения советской стороной была сформирована делегация, главными членами которой являлись нарком внешней торговли РСФСР Л.Б. Красин, председатель Всероссийского союза рабочей кооперации РСФСР В.П. Ногин, члены коллегии Народного комиссариата продовольствия РСФСР С.З. Розовский и Л.М. Хинчук, а также член коллегии Народного комиссариата иностранных дел М.М. Литвинов. Последний, однако, не смог принять участия в переговорах, так как английское

⁸ Штейн Б.Е. «Русский вопрос» в 1920–1921 гг. С. 172.

⁹ Шишкин В.А. Власть. Политика. Экономика: Послереволюционная Россия (1917–1928 гг.). С. 232.

¹⁰ Цит. по: Шишкин В.А. В борьбе с блокадой: о становлении советской внешней торговли. С. 17.

правительство обвинило его во вмешательстве во внутренние дела Британии и отказало в предоставлении визы¹¹.

Планировалось, что будущие переговоры по вопросам торговли будут вестись представителями русских торговых кооперативов с одной стороны и стран бывшей Антанты – с другой. Все стороны согласились с этими правилами игры. На деле же переговоры проходили между правительствами Великобритании и Советской России.

Основная часть

11 июня 1920 г. в Лондоне советской торговой делегацией в составе В.П. Ногина, Л.Б. Красина и С.З. Розовского¹² было зарегистрировано частное акционерное общество «Всероссийское Кооперативное Акционерное Общество» (“All-Russian Cooperative Society Limited”), сокращенно «АРКОС лимитед»¹³. Учреждение этой торговой организации позволило Советам приступить к торговым операциям с Британией, не дожидаясь, пока оформится само соглашение между странами¹⁴. Поскольку данное предприятие работало в соответствии с английскими законами, оно не могло отвечать на претензии государств по обязательствам царской России. Таким образом, с одной стороны, компания де-юре являлась независимой организацией – английским юридическим лицом, но де-факто осуществляла свою деятельность под руководством советской торговой делегации и соблюдала интересы РСФСР¹⁵. Изначально основной капитал Аркоса равнялся 15 000 ф. ст., с 1 января 1921 г. он был увеличен до 100 000 ф. ст., а с 1 января 1922 г. – до 150 000 ф. ст.¹⁶

Учредительный договор и Устав организации предоставляли ее сотрудникам возможность осуществлять импортные и экспортные операции; организовывать взаимодействие с правительственными и другими официальными органами по вопросам своей деятельности (в Британии и за рубежом); приобретать или

¹¹ Радиограмма Председателя Правления Центросоюза российским заграничным кооператорам, в Лондон. 5 марта 1920 г. // Документы внешней политики СССР. Т. II. 1 января 1919 г. – 30 июня 1920 г. Москва: Госполитиздат, 1958. С. 395–396.

¹² Memorandum of Association of All-Russian Co-operative Society Limited // Архив внешней политики Российской Федерации (далее – АВПРФ). Ф. 0528. Оп. 1. Д. 212/1. Л. 207.

¹³ Там же. Л. 203.

¹⁴ Красин Л.Б. Вопросы внешней торговли. Москва; Ленинград: Государственное издательство, 1928. С. 340.

¹⁵ Memorandum of Association of All-Russian Co-operative Society Limited // АВПРФ. Ф. 0528. Оп. 1. Д. 212/1. Л. 201–207; Articles of Association of All-Russian Co-operative Society Limited // АВПРФ. Ф. 0528. Оп. 1. Д. 212/1. Л. 207–215.

¹⁶ Деятельность Акционерного Общества Аркос 1920 г. – 1/IV-1925 г. С приложением важнейших показателей русско-английских хозяйственных взаимоотношений. London: Иностранное Торговое Обозрение, 1925. С. 4.

брать в аренду любое движимое и недвижимое имущество; открывать типографии и газетные издательства; заниматься распространением брошюр, журналов, книг и т.д.; приобретать патенты; выпускать облигации; приобретать акции, а также открывать свои агентства в любых странах¹⁷.

«АРКОС лимитед» стал для Советской России мостиком к восстановлению и развитию внешней торговли с разными странами. Так, в короткий срок под эгидой лондонской конторы Аркоса были открыты агентства в Данди (Шотландия), Ливерпуле (Англия), Ленинграде, Ростове-на-Дону, генеральное агентство в Москве, агентства в Риге (Латвия), Тифлисе (Грузия), Баку (Азербайджан), Константинополе (Турция), Париже (Франция), Нью-Йорке (США). 1 декабря 1923 г. под управлением константинопольской конторы Аркоса в Яффе (Палестина) было открыто палестинское агентство, посредством которого советские хозорганизации и госторги могли проникнуть на ближневосточный рынок. В первую очередь, советское правительство было заинтересовано в выходе на египетский и сирийский рынки. Так, уже Палестинскому агентству Аркоса удалось зарегистрировать свое представительство в Александрии (Египет) в апреле 1924 г. и Бейруте (Сирия) в июле 1925 г. Однако в Египте оно так и не было открыто из-за вмешательства английских властей, а в Сирии закрылось через 2 месяца, не без помощи Франции¹⁸.

Возвращаясь непосредственно к лондонскому отделению «АРКОС лимитед», отметим, что компания росла быстро и очень динамично. До лета 1921 г. Л.Б. Красин лично занимался торговыми сделками¹⁹ (хотя и не состоял в правлении директоров). Именно под его контролем оформлялись структура и принципы работы общества. Однако и потом нарком внешней торговли регулярно получал отчеты о деятельности Аркоса и делал предложения по его реорганизации. По мнению Л.Б. Красина, сосредоточение заграничной деятельности в торгпредствах было связано с опасностью создания «слишком громоздких аппаратов» и, как следствие, появления проблемы «неповоротливости торгпредского механизма». Поэтому Красин настаивал на упорядочении структуры торговой компании и уменьшении его бюрократического аппарата. Он требовал, чтобы «бумага без каких-либо запросов или справок» сразу поступала «в надлежащее место и после быстрого исполнения в нем» переходила дальше, а «персонал должен быть вымуштрован

¹⁷ Аганов М.Г. Истоки Советско-Израильских отношений. С. 147–148.

¹⁸ Аганов М.Г. Истоки Советско-Израильских отношений. С. 148; Деятельность Акционерного Общества Аркос 1920 г. – 1/IV-1925 г. С. 6; Савосина Ю.В. Англо-советские экономические отношения в 20-е гг. XX в. С. 35; Morning post 9/12/1924 // The National Archives (далее – TNA). KV 2/818.

¹⁹ Аганов М.Г. Истоки Советско-Израильских отношений. С. 47.

таким образом, чтобы приобрести привычку и навык к четкой, быстрой и точной работе». Настаивал нарком и на разграничении специализации отделов, чтобы каждый из них занимался закупками «более или менее однородных предметов»²⁰.

Функции торгового аппарата Аркоса осуществлялись несколькими отделами, во главе которых находились специалисты по данной отрасли торговли. Изначально общее руководство торговыми операциями принадлежало Правлению директоров, которые по взаимному соглашению делили между собой обязанности правления и контроля над работой тех или иных отделов. Каждый из директоров действовал в своем отделе независимо, но по мере необходимости проводились общие собрания²¹. Кроме руководителей отделов во главе каждого стояли заведующие – специалисты в данной области²².

Структура «АРКОС лимитед» регулярно трансформировалась. На январь 1921 г. в компании была организована работа 6 отделов (см. рис. 1)²³.

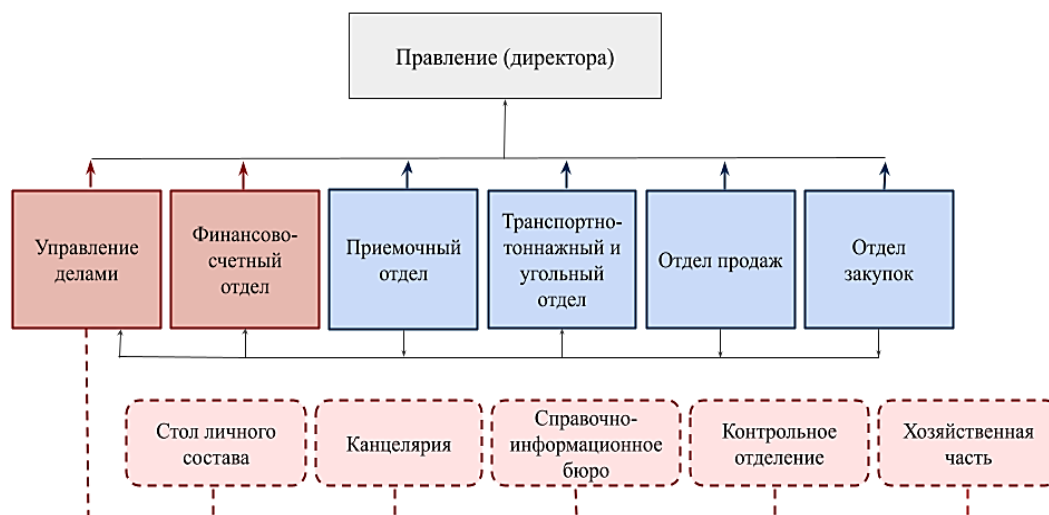


Рис. 1. Схема организации «АРКОС лимитед» (на январь 1921 г.)

Отдел управления делами представлял собой административно-технический аппарат, руководящий работой Аркоса. Отдел был поделен на подотделы. Канцелярия занималась приемкой и перераспределением входящей корреспонденции разного характера. Контрольное отделение регистрировало наряды и заказы. Стол личного состава организовывал движение и контроль кадров. Справочно-информационное бюро распространяло внутреннюю и

²⁰ Красин Л.Б. Вопросы внешней торговли. С. 116–121.

²¹ Аркос лимитед // Государственный архив Российской Федерации (далее – ГАРФ). Ф. Р-4085. Оп. 28. Д. 400. Л. 1.

²² Беседа с тов. Рабиновичем – директором Аркоса // ГАРФ. Ф. Р-4085. Оп. 28. Д. 401. Л. 3а.

²³ Всероссийское кооперативное общество «Аркос». Схема организации Аркоса // АВПРФ. Ф. 0528. Оп. 1. Д. 212/1. Л. 74.

внешнюю информацию, в том числе посредством издания «Известия Аркоса». Хозяйственная часть контролировала порядок в помещениях, страхование имущества, занималась закупкой инвентаря, организовывала работу служебного транспорта и т.д. Счетно-финансовый отдел выполнял организацию счетоводства и отчетности²⁴. Приемочный отдел «носил инспекторский характер». Его сотрудники исследовали поставляемый товар и проверяли его приемлемость с точки зрения выполнения технических заданий. По мнению правления Аркоса, «систематическая проверка изготовленных для нас машин и других товаров влияла на уменьшение брака»²⁵.

Отдел закупок был поделен на подотделы: мануфактурный (галантерея, кожа, обувь); химический и фармацевтический; технический (машины, орудия) и продовольственный. Отдел продаж занимался в этот период торговлей лесом, минералами, фармацевтическими препаратами, волокном, шерстью и др.²⁶

Сотрудники Транспортно-тоннажного и угольного отдела осуществляли отправку, прием и хранение грузов в разных странах, управление собственным тоннажем и фрахтованием арендованного тоннажа, экспорт в Россию угля и материалов судового снабжения, покупку морского транспорта и его оборудования, а также страхование судов²⁷. В соответствии с функциями отдел подразделялся на 4 подотдела: отправки грузов в Россию, приемки грузов, экспортируемых из России, и хранения их, страхования, а также тоннажный и угольный²⁸.

Отдельно стоит отметить систему работы подотдела страхования. Аркос проводил страхование грузов, отправляемых в Россию и из России; страхование от огневой опасности товаров на складе; страхование Каско судов, принадлежащих организации²⁹. Страхование дело на лондонском рынке осуществлялось при посредничестве страховых маклеров, различных фирм, многие из которых функционировали уже свыше 100 лет³⁰, например, “Lloyd’s Register” и “London Salvage Association”³¹.

²⁴ Всероссийское кооперативное общество «Аркос». Схема организации Аркоса // АВПРФ. Ф. 0528. Оп. 1. Д. 212/1. Л. 74.

²⁵ Аркос лимитед // ГАРФ. Ф. Р-4085. Оп. 28. Д. 400. Л. 4.

²⁶ Всероссийское кооперативное общество «Аркос». Схема организации Аркоса // АВПРФ. Ф. 0528. Оп. 1. Д. 212/1. Л. 74.

²⁷ Отчет о деятельности транспортного отдела общества «Аркос» по 1 мая 1922 г. // ГАРФ. Ф. Р-4085. Оп. 28. Д. 570. Л. 248.

²⁸ Там же. Л. 248–274.

²⁹ Там же. Л. 251.

³⁰ Там же. Л. 269–270.

³¹ Там же. Л. 271.

Тоннажный и угольный подотдел был создан в апреле 1921 г. после получения из Москвы заказа на заготовку угля³². Для флота, железных дорог, фабрик и заводов Аркосом в Британии приобретались крупные угли определенных сортов: Кардиффские, Монмаусширские, Ньюкастельские, Йоркширские, Шотландские и др.³³ Качество угля и его перевозки строго контролировалось сотрудниками приемочного отдела «АРКОС лимитед»³⁴. Транспортный отдел не имел собственных филиалов в городах отправки, поэтому направлял в различные порты сотрудников для непосредственного наблюдения за погрузкой или приемкой грузов³⁵.

В 1921 г. из Англии товары транспортировались в порты Петрограда, Архангельска, Карского моря, Новороссийска, Мурманска и Печоры (РСФСР), а также в порты Одессы (УССР), Ревеля (Эстония), Риги (Латвия), Батума (Груз. ССР), Константинополя (Турция), Данцига (Вольный город Данциг), Роттердама (Нидерланды), Гельсингфорса (Финляндия)³⁶.

В Великобритании грузы отправлялись, в основном, из портов Блайта, Ливерпуля, Лондона, Сандерленда и Тайна (Англия), Бернтайленда (Шотландия), Пенарта, Кардиффа и Барри (Уэльс)³⁷.

В октябре 1922 г. структура «АРКОС лимитед» претерпела изменения, деятельность компании обеспечивали уже 11 отделов (см. рис. 2)³⁸.

³² Отчет о деятельности транспортного отдела общества «Аркос» по 1 мая 1922 г. // ГАРФ. Ф. Р-4085. Оп. 28. Д. 570. Л. 273.

³³ Годовой отчет общества «Аркос» по заготовкам и отправкам угля и кокса из Англии с 1-го января 1921 года по 1-ое января 1923 г. // ГАРФ. Ф. Р-4085. Оп. 28. Д. 570. Л. 5.

³⁴ Там же. Л. 5–11.

³⁵ Ответы на циркулярную анкету комиссара путей сообщения тов. Дзержинского от 6 июля 22 № 60/1123 // ГАРФ. Ф. Р-4085. Оп. 28. Д. 406. Л. 32.

³⁶ Отправки в Россию продовольственных и общих грузов за 1921 г. // ГАРФ. Ф. Р-4085. Оп. 28. Д. 406. Л. 26.

³⁷ Arcos Outward. Карточка для транспортного департамента от 31 октября 1922 г. // ГАРФ. Ф. Р-4085. Оп. 28. Д. 406. Л. 23.

³⁸ Беседа с тов. Рабиновичем – директором Аркоса // ГАРФ. Ф. Р-4085. Оп. 28. Д. 401. Л. 3–5.

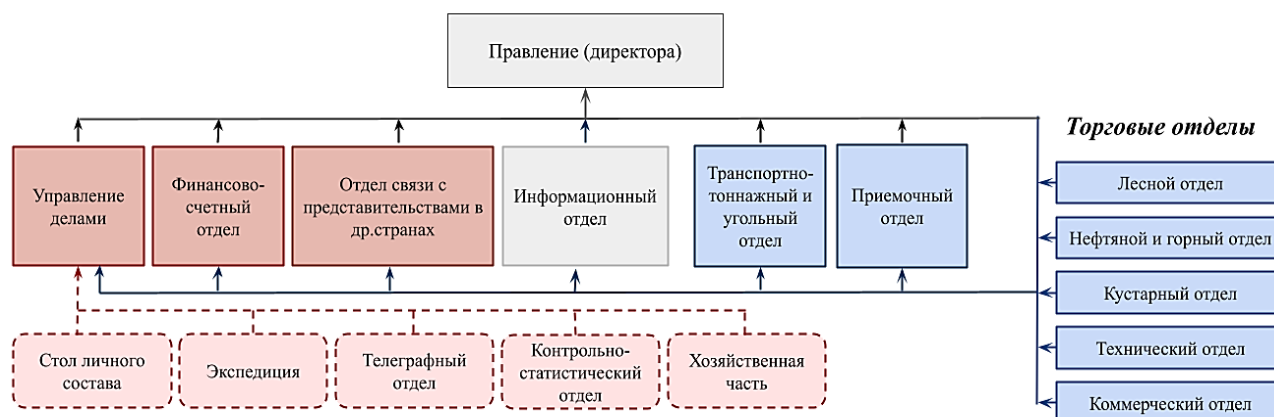


Рис. 2. Схема организации «АРКОС лимитед» (на октябрь 1922 г.)

Отдел управления делами был реформирован. Деятельность подразделов стола личного состава и хозяйственной части не изменилась. Контрольное отделение было преобразовано в контрольно-статистический отдел, а его полномочия расширены. Теперь сотрудники отдела занимались регистрацией нарядов и заказов, выдачей ордеров на закупку, координацией работы закупочного и финансово-счетного отдела, выдачей лицензий для ввоза товара в Россию, регистрацией всех контрактов³⁹. Для осведомления правления директоров, Торговой делегации в Лондоне и Народного комиссариата внешней торговли (далее – НКВТ) контрольно-статистический отдел издавал еженедельные таблицы, по которым можно было легко установить движение нарядов⁴⁰. Канцелярия была преобразована в экспедицию. Ее сотрудники занимались распределением всей почтовой корреспонденции по остальным отделам Аркоса, взяв на себя также часть функций бывшего справочно-информационного бюро. Кроме того, был создан телеграфный отдел, сотрудники которого занимались декодированием полученных телеграмм, кодированием и отправкой телеграмм по назначению⁴¹.

Финансово-счетный отдел занимался той же деятельностью, что и ранее. По мнению одного из директоров правления Ф.Я. Рабиновича, возглавлявшего отдел в 1922 г.⁴², эффективность данного подразделения была наиболее низкой. Это объяснялось тем, что у правления было убеждение в невозможности допускать к работе в этом отделении чужих людей, а потому приходилось

³⁹ Лондонская контора Аркоса. Структура и функции // ГАРФ. Ф. Р-347. Оп. 28. Д. 501. Л. 1–6.

⁴⁰ Аркос лимитед // ГАРФ. Ф. Р-4085. Оп. 28. Д. 400. Л. 1–3.

⁴¹ Лондонская контора Аркоса. Структура и функции // ГАРФ. Ф. Р-347. Оп. 28. Д. 501. Л. 1–6.

⁴² Беседа с тов. Рабиновичем – директором Аркоса // ГАРФ. Ф. Р-4085 Оп. 28. Д. 401. Л. 3а.

использовать труд не совсем компетентных в бухгалтерии сотрудников⁴³. Функции Приемочного и Транспортно-тоннажного и угольного отделов не изменились. Были созданы Отдел связи с представительствами «АРКОС лимитед» в других странах и Информационный отдел⁴⁴, который получил часть функций бывшего справочно-информационного бюро. Сотрудники отдела также занимались издательским делом, заказами, переводами, покупкой и распространением книг и прессы⁴⁵.

Общие отделы продаж и закупок перестали существовать, вместо них были созданы специализированные отделы. Лесной отдел организовывал продажу леса и стройматериалов в Британии. Основной задачей Нефтяного и горного отдела являлась продажа и покупка нефтепродуктов, в основном в Грузии. Кустарный отдел покупал и продавал изделия кустарного промысла. Технический отдел организовывал покупку инструментальной стали, инструментов, цветных металлов и изделий из них, разных инструментов для горных работ и др.⁴⁶ Коммерческий отдел осуществлял продажу всех экспортных товаров, не входящих в спецотделы⁴⁷: шерсти, текстильных машин, хлопчатобумажных текстильных товаров, джутовых мешков, обуви, автомобильных шин, часов, ниток, иголок и прочих товаров⁴⁸. Коммерческий отдел также делился на подотделы, например, через Химический подотдел⁴⁹ в Британию экспортировались поташ, серноокислый аммоний, костяная и роговая мука, солодковый корень и др.⁵⁰.

Экспортно-импортные операции компании, согласно «Обзору деятельности Всероссийского акционерного общества “Аркос”» от 1 июня 1922 г.⁵¹, осуществлялись следующим образом. Сигналом к началу деятельности являлся наряд из Москвы, переданный через Торгпредство в Лондоне. Если сотрудники ожидали подобный заказ, то заранее исследовали рынок на предмет стоимости,

⁴³ Беседа с тов. Рабиновичем – директором Аркоса // ГАРФ. Ф. Р-4085 Оп. 28. Д. 401. Л. 5.

⁴⁴ Там же. Л. 3–5.

⁴⁵ ARCOS Ltd // TNA. KV 2/818.

⁴⁶ Аркос лимитед // ГАРФ. Ф. Р-4085. Оп. 28. Д. 400. Л. 20.

⁴⁷ Беседа с тов. Рабиновичем – директором Аркоса // ГАРФ. Ф. Р-4085. Оп. 28. Д. 401. Л. 3–3а.

⁴⁸ Аркос лимитед // ГАРФ. Ф. Р-4085. Оп. 28. Д. 400. Л. 24–25.

⁴⁹ Акт обследования химического п/отдела коммерческой части АРКОСа // ГАРФ. Ф. Р-4085. Оп. 18. Д. 309. Л. 1–3.

⁵⁰ Русские химпродукты и лектравы имеющие спрос и сбыт на английском и голландском и американском рынках и требования предъявляемые последними // ГАРФ. Ф. Р-4085. Оп. 18. Д. 309. Л. 7–8.

⁵¹ Аркос лимитед // ГАРФ. Ф. Р-4085. Оп. 28. Д. 400. Л. 5.

условий покупки и прочего. Однако чаще всего наряд оказывался внезапным, из-за чего страдал «большой неточностью»⁵².

Наряд поступал в отдел Управления делами (контрольно-статистический отдел), сотрудники которого, зарегистрировав его, решали, какому закупочному отделу передать. Потом изготавливали и распространяли копии наряда, оригинал передавали отделу, который должен был его выполнять, а копии – директору этого отдела, в бухгалтерию, приемочный и транспортный отделы⁵³.

Отдел выписывал закупочный ордер и посылал его в контрольно-статистический отдел, который тот передавал в Торговую делегацию, указывая сумму покупки заказа. Делегация возвращала ордер с чеком в контрольно-статистический отдел, который перенаправлял их в счетно-финансовый отдел, а также уведомлял закупочный отдел и правление директоров о решении делегации. Закупочный отдел выписывал заказ и передавал его в контрольно-статистический отдел, там его сравнивали с закупочным ордером, потом передавали директору для подписи. После все пересылалось конкретной британской фирме для выполнения заказа⁵⁴.

Когда выполнение заказа на британском производстве близилось к концу или было завершено, «фабрикант уведомлял Аркос». После этого в дело вступал приемочный отдел. Руководством отдела посылалось 1–2 специалиста на фабрику, где производился «осмотр товара, измерение, проверка частей, испытание» и т.д. В результате осмотра приемщик составлял акт, который, независимо от содержания, подписывали обе стороны: приемщик и поставщик. После получения акта заведующий приемочным отделом подписывал его и, в случае приема, передавал в финансово-счетный отдел, а копию посылал фабриканту и руководству транспортного отдела⁵⁵.

Во время погрузки пароходов велись карточки с указанием груза и его получателей. При отплытии судна эти сведения, дополненные стоимостью груза, фрахта и страхования, переносились в грузовые ведомости на английском и русском языках. Они издавались еженедельно и рассылались всем заинтересованным отделам Аркоса и учреждениям в России. Из этих документов составлялись полугодовые и годовые отчеты и диаграммы по месяцам, по портам отправления и назначения и т.д.⁵⁶

⁵² Аркос лимитед // ГАРФ. Ф. Р-4085. Оп. 28. Д. 400. Л. 5.

⁵³ Там же.

⁵⁴ Там же.

⁵⁵ Там же.

⁵⁶ Отношение по отправке грузов по пароходам с приложением ведомостей // ГАРФ. Ф. Р-4085. Оп. 28. Д. 406. Л. 1.

Аркосу в 1922 г. принадлежало 6 грузовых пароходов: «Аркос», «Яков Свердлов», «Внешторг», «Троцкий», «Леонид Красин» и «Нижний Новгород». Кроме того, компания выполняла агентские обязанности во всех портах Англии для пароходов Доброфлота и Торгфлота, заключая с ними договоры⁵⁷.

Компания росла очень динамично, отделы перемешивались и оптимизировались. К декабрю 1923 г., несмотря на количественное сохранение 11 отделов, структура Аркоса снова претерпела изменения (см. рис. 3).

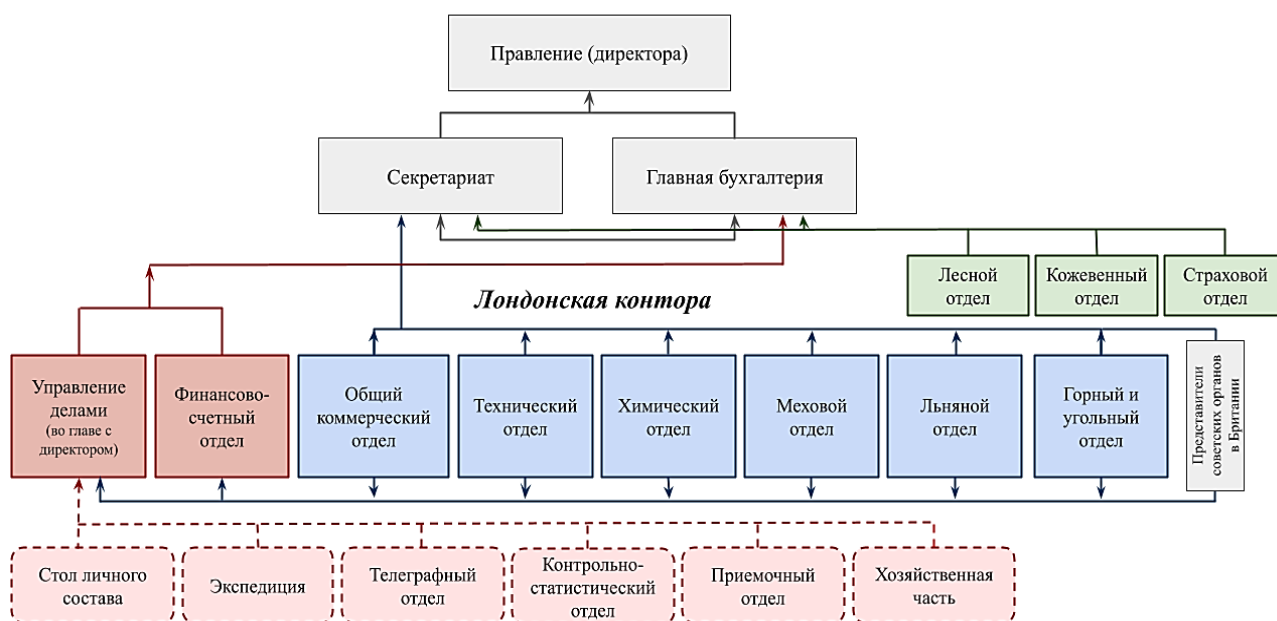


Рис. 3. Копия схемы организации «АРКОС лимитед» (на октябрь 1924 г.)

Источник: Г.И. Третьяков. Лондонская контора Аркоса. Структура и функции // ГАРФ. Ф. Р-347. Оп. 28. Д. 501. Л. 16

5 декабря 1923 г. аппарат лондонской конторы был отделен от правления Аркоса⁵⁸ «в целях более рациональной организации и разграничения прав и компетенций». Теперь

правление финансирует, направляет деятельность самих контор и отделений, не ведя никаких самостоятельных операций, и контролирует [их]⁵⁹.

Однако представляется, причина таких изменений заключалась в другом. По мнению Н. Клышко, члена Торговой делегации, Аркосу не следовало быть

⁵⁷ Ответы на циркулярную анкету комиссара путей сообщения тов. Дзержинского от 6 июля 22 № 60/1123 // ГАРФ. Ф. Р-4085. Оп. 28. Д. 406. Л. 32–33.

⁵⁸ Схема Торгового представительства СССР в Англии // ГАРФ. Ф. Р-347. Оп. 28. Д. 501. Л. 13.

⁵⁹ Лондонская контора Аркоса. Структура и функции // ГАРФ. Ф. Р-347. Оп. 28. Д. 501. Л. 1.

самостоятельной организацией, он должен был быть подведомственен Торгпредству⁶⁰. Стремление правления компании к излишней независимости отмечалось и в неподписанном докладе Л.Б. Красину, датированном 1921 г. В нем, в частности, указывалось на необходимость введения в правление должности директора-распорядителя. По совету безымянного докладчика, им должен был стать А.А. Квятковский, как и произошло в том же году. Кроме того, предложено было реструктурировать деятельность компании и подчинить правление директоров Торговой делегации⁶¹.

Отдельного комментария в структуре Аркоса достойны Представители советских органов в Британии, которые, судя по всему⁶², являлись сотрудниками Торговой делегации, Центросоюза, Профсоюза советских и коммерческих служащих СССР (The Trade Union of Soviet and Commercial Employees of the U.S.S.R.) или Месткома и других советских структур. Отделы лондонской конторы теперь обладали большей самостоятельностью и могли взаимодействовать с этими организациями напрямую, а не через правление.

Сохранились отдел управления делами, в состав которого включался отдел приемки, Финансово-счетный и Коммерческий отдел. Отдел связи с представительствами «АРКОС лимитед» в других странах был упразднен, его функции были полностью переданы НКВТ. Информационный и транспортный отделы стали самостоятельными компаниями. Появилась и отдельная нефтяная компания, поэтому покупка и продажа нефти больше не входила в функционал Горного отдела, который теперь дополнительно был обязан закупать уголь. Технический отдел занимался только импортом товаров. Из него выделился Химический отдел, занимавшийся импортом и экспортом. Кустарный отдел был упразднен, зато появились меховой и льняной отделы, работавшие только на экспорт.

Лесной, сформированные Кожевенный и Страховой отделы были практически полностью самостоятельными, их деятельность не регулировалась Управлением делами и Финансово-счетным отделом⁶³. В структуру Аркоса они входили как филиальные отделения⁶⁴. Лесной отдел был преобразован с октября 1923 г. в Лесную контору под непосредственным руководством правления директоров. С 11 января 1924 г. учет его оперативной деятельности

⁶⁰ Письмо Н. Клышко Л.Б. Красину от 19 ноября 1921 г. // АВПРФ. Ф. 0528. Оп. 1. Д. 212/1. Л. 92.

⁶¹ Доклад Председателю Российской Торговой Делегации тов. Л.Б. Красину // АВПРФ. Ф. 04. Оп. 4. Д. 288. Л. 12.

⁶² Лондонская контора Аркоса. Структура и функции // ГАРФ. Ф. Р-347. Оп. 28. Д. 501. Л. 1–16.

⁶³ Там же. Л. 9–10.

⁶⁴ Там же. Л. 10.

(экспорт и импорт) начал производиться в отдельности от лондонской конторы, как и у Кожевенно-Дубильного и Страхового отделов⁶⁵.

К началу 1925 г. структура компании снова изменилась (см. рис. 4).

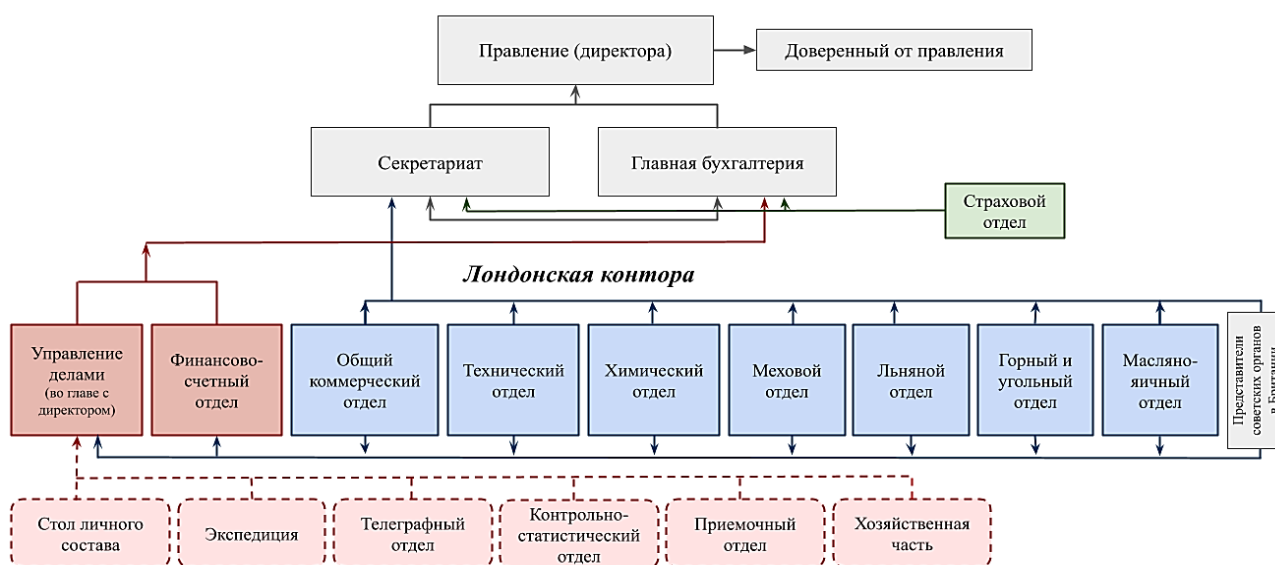


Рис. 4. Схема организации «АРКОС лимитед» (на начало 1925 г.)

Появились Доверенный от правления Аркоса и Масляно-яичный отдел. Остались: Управление делами, Финансово-счетный, Коммерческий, Химический, Меховой, Льняной, Горный и угольный, Технический отделы (см. рис. 5)⁶⁶.



Рис. 5. Схема организации «АРКОС лимитед» (на октябрь 1925 г.)

⁶⁵ Деятельность Акционерного Общества Аркос 1920 г. – 1/IV-1925 г. С. 6–7.

⁶⁶ Деятельность Акционерного Общества Аркос 1920 г. – 1/IV-1925 г. С. 6–7.

В октябре 1925 г. были ликвидированы Финансово-счетный отдел лондонской конторы Аркос (ведение бухгалтерского учета теперь было организовано по отделам) и Горный отдел, начался процесс ликвидации Страховой конторы⁶⁷.

В период существования «АРКОС лимитед» некоторые его отделы становились более самостоятельными и отделялись от компании. Вместо них создавались новые аппараты в форме акционерных торговых, транспортных, банковских, кооперативных и прочих обществ, а сам Аркос стал связующим звеном между этими организациями. Так, в период с 1920 по 1927 г. появились «Аркос-Банк» (“Arcos Banking Corporation, Bank for Russian Trade Ltd”), «Русское общество нефтепродуктов» (“Russian Naphtha Company ‘Rep’”), «Русское лесное агентство» (“Anglo-Russian Timber Agency”), «Русско-Британское хлебоэкспортное общество» (“Russo-British Grain Export Co”), «Навигационная компания “Аркос”» (“Arcos Navigation Company”), советское издательство «Книга лимитед» (Soviet State Publishing Department “Kniga Ltd.”), «Русская экспортная компания щетины» (“Russian Bristle Export Company”), «Русско-норвежская пароходная компания» (“Russo-Norwegian Steamship company”), «Советская меховая торговая компания» (“Soviet Fur Trading company”) и многие другие⁶⁸.

Советская Россия экспортировала в Британию мех, строительные материалы (в том числе лес), химические товары (в том числе нефть и нефтепродукты) и хлеб, а импортировала паровозы, автомобили, сельскохозяйственные машины, оборудование для промышленных предприятий, химические товары, ферросплавы, тяжелые металлы, уголь и многое другое⁶⁹.

Как отмечалось в «Обзоре деятельности Всероссийского акционерного общества “Аркос”» от 1 июня 1922 г., организация являлась, с одной стороны, частью русского государственного механизма, в то же время была «английской лимитед компанией» со всеми правами и ответственностью в России и Англии. Такое привилегированное положение значительно упростило Аркосу доступ к мировой экономике. Принцип хозяйственного расчета, который проводился в 1920-е гг. в России, в сущности, был «положен в основание всей организации». «АРКОС лимитед» производил все торговые операции на комиссионных началах и, таким образом, существовал «на средства, добытые им самим». Оборот компании за 1921 г. составил 8 636 189 ф. ст.

⁶⁷ Таблица выполнения постановлений президиума ЦКК от 2-го Октября 1925 г. // ТНА. KV 2/818.

⁶⁸ Савосина Ю.В. Англо-советские экономические отношения в 20-е гг. XX в. С. 34; Morning post. 9/12/1924 // ТНА. KV 2/818.

⁶⁹ Савосина Ю.В., Писчикова Н.П. Торгово-экономическое сотрудничество Великобритании и Советской Республики в рамках деятельности «Аркос». С. 34.

На производство операций, наем служащих и прочее Аркосом было потрачено 100 646 ф. ст., что составляет 1,17 % оборотного капитала. Этот процент нужно считать ненормально низким⁷⁰.

А к началу 1927 г. оборот «АРКОС лимитед» превышал уже 100 000 000 ф. ст.

Компания по Уставу являлась «частным», а не «публичным» акционерным обществом. Главная особенность его состояла в том, что число пайщиков акционерного общества не должно было превышать 50-ти, что исключало возможность «открытой подписки на акции общества». Также компания не обязана была публиковать свои балансы и финансовые отчеты, а лишь «ежегодно сообщать общие сведения о своем акционерном капитале и о составе своего правления и акционеров»⁷¹. Налоги же взимались «по балансу, который был предъявлен присяжным аудиторам»⁷².

По Уставу, $\frac{1}{3}$ от общего количества директоров правления должна была меняться не реже одного раза в год⁷³. Так, директорами первого отчетного года были⁷⁴: С.З. Розовский⁷⁵, В.А. Крысин⁷⁶ и В.Н. Половцева⁷⁷. В июне 1921 г.

⁷⁰ Аркос лимитед // ГАРФ. Ф. Р-4085. Оп. 28. Д. 400. Л. 36–37.

⁷¹ Деятельность Акционерного Общества Аркос 1920 г. – 1/IV-1925 г. С. 4, 5–6; Articles of Association of All-Russian Co-operative Society Limited // АВПРФ. Ф. 0528. Оп. 1. № 212/1. Л. 207.

⁷² Беседа с тов. Рабиновичем – директором Аркоса // ГАРФ. Ф. Р-4085. Оп. 28. Д. 401. Л. 5.

⁷³ Articles of Association of All-Russian Co-operative Society Limited // АВПРФ. Ф. 0528. Оп. 1. Д. 212/1. Л. 213.

⁷⁴ Там же. Л. 211.

⁷⁵ Розовский Соломон Захарович (1879–1924) – деятель революционного движения, активный партийный работник. С 1904 г. стал членом Северо-Западного областного бюро ЦК ВКП(б). После Февральской революции был депутатом Петроградской городской Думы, а после Октябрьской – членом Народного комиссариата продовольствия.

⁷⁶ Согласно Уставу Аркоса от 10 июня 1920 г., одним из директоров был назначен Василий Крысин (Basil Krysin). Articles of Association of All-Russian Co-operative Society Limited // АВПРФ. Ф. 0528. Оп. 1. Д. 212/1. Л. 211. На официальных бланках Аркоса этого периода среди других директоров значится В.А. Крысин (B.A. Krysin). Соломон Г.А. в своих мемуарах также упоминает именно В.А. Крысина. *Соломон Г.А. Среди красных вождей. Лично пережитое и виденное на советской службе. Т. 2. Париж: Мишень, 1930. С. 506.* Однако биография данного политического деятеля на сегодняшний день исследована крайне мало. В сущности, по открытым источникам нам известно только то, что он являлся директором Аркоса в период с 1920 по 1922 гг.

⁷⁷ Половцева Варвара Николаевна (1877–1936) – доктор философских наук Боннского университета. В 1917 г. эмигрировала из Петрограда, где занималась публицистической деятельностью, в Лондон. Впоследствии активно сотрудничала с Л.Б. Красиным и советской торговой делегацией. Кроме своей работы в Аркосе она была секретарем Объединенного комитета русских кооперативных организаций в Лондоне, участвовала в 10-м конгрессе Международного Кооперативного Альянса, потом была представителем Российского

Розовского заменил Г.А. Соломон⁷⁸, немного позже в 1921 г. к трем директорам присоединился А.А. Квятковский⁷⁹. Последний был назначен на эту должность с целью навести порядок в организации и оставался директором-распорядителем на протяжении 1921–1925 гг. В 1922 г. В.Н. Половцева была отправлена в отставку, а на ее место назначены Ф.Я. Рабинович⁸⁰ и Н.К. Клышко⁸¹, правление директоров выросло до пяти человек. Однако Ф.Я. Рабинович утверждал, что последний находится в составе правления номинально, поэтому фактически директоров было четверо⁸². Впоследствии состав правления директоров обновлялся регулярно.

Что касается кадровой политики в «АРКОС лимитед», отметим, что, по данным правления директоров, на июнь 1922 г. в компании было устроено 298 сотрудников (из них 161 – мужчина, 109 – женщин, 28 – подростков обоего пола). Коллектив был достаточно молодым – на $\frac{2}{3}$ он состоял из людей младше 40 лет (28 человек – младше 18 лет, 114 – от 18 до 30 лет, 102 – от 30 до 40 лет, 54 – старше 40 лет). По национальности в компании преобладали британцы

Красного Креста в Великобритании, членом исполнительного комитета британской секции Международной рабочей помощи и т.п.

⁷⁸ Соломон (Исецкий) Георгий Александрович (1868–1942) – социал-демократ, работал в посольстве в Германии и Гамбурге, был близким другом Л.Б. Красина и его заместителем в Наркомате торговли и промышленности РСФСР. С 1920 г. работал уполномоченным НКВТ в Эстонии, в следующем году был приглашен на службу в Аркос. В декабре 1922 г. переехал в Бельгию, опасаясь ареста. В 1923 г. официально подал в отставку и стал одним из первых русских невозвращенцев. В 1929 г. написал два тома известных мемуаров «Среди красных вождей» о своей службе в советских структурах.

⁷⁹ Квятковский Александр Александрович (1878– после 1928) – активный революционный деятель. После Октябрьской революции работал в ВСНХ, СТО, РККА. В августе 1921 г. был направлен на работу в Лондон в качестве директора-распорядителя Аркоса. В 1925 г. в результате проверки торговой компании в Лондоне был отозван в Москву и вскоре арестован. В 1927 г. был осужден на 10 лет лишения свободы. Его дальнейшая судьба неизвестна.

⁸⁰ Рабинович Филипп Яковлевич (1885–1937) – активный политический и хозяйственный советский деятель, относил себя к меньшевикам. С 1919 по 1920 г. занимал разные руководящие должности в партии в Туркестане. Потом два года работал в НКВТ. В 1922–1925 гг. служил в правлении Аркоса. Позже вернулся в СССР. Был расстрелян в 1937 г. по обвинению в участии в троцкистской террористическо-вредительской организации, а в 1956 г. посмертно реабилитирован.

⁸¹ Клышко Николай Клементьевич (1880–1937) – советский политический деятель, активный член партии РСДРП(б). В период с 1920 по 1926 г. официально занимался вопросами торговли с Советской Россией в Эстонии, Великобритании и Китае. Некоторые данные говорят о том, что в Лондоне он вел разведывательную деятельность в пользу Советов. В 1937 г. был расстрелян, как и Рабинович, по обвинению в участии в троцкистской террористическо-вредительской организации, в 1956 г. также посмертно реабилитирован.

⁸² Беседа с тов. Рабиновичем – директором Аркоса // ГАРФ. Ф. Р-4085. Оп. 28. Д. 401. Л. 3.

(167 человек, из них 43 со знанием русского), далее следовали русские – 120, а затем 11 человек других национальностей (а именно, французы, поляки, немцы, норвежцы, латыши⁸³). Практически половина сотрудников имела образование ниже среднего (148 человек), 113 – среднее, только у 37 человек было высшее образование. Но, как заявляли в правлении Аркоса, «служащие с образованием ниже среднего в громадном большинстве – англичане». Почти все русские владели английским языком, и, кроме того, многие из них – и другими иностранными языками⁸⁴.

Кроме постоянных сотрудников в Аркосе работали недельные служащие и временные. Число временных служащих колебалось от 10 до 20 человек в месяц, в этот разряд входили командированные из Москвы, приезжавшие на короткий срок, сотрудники, приглашенные из-за срочности работы до утверждения их Торговой делегацией, а также рабочие, в услугах которых компания нуждалась временно.

Среднее жалование сотрудника в 1921 г. составляло 31 ф. ст. в месяц⁸⁵, что являлось высокой заработной платой в Лондоне в этот период. Согласно исследованиям канадского экономиста Агаты Чапман, в 1921 г. средний ежемесячный заработок простого служащего среднего класса в Британии составлял 10 ф. ст. 55 ш. в месяц (126 ф. ст. 6 ш. в год)⁸⁶. Подсчет велся без учета зарплаты служащих на руководящих должностях. Отдельно экономистом был проанализирован и средний гонорар директоров и членов правлений различных организаций – 44 ф. ст. 3 ш⁸⁷. Однако экономист отметила, что суммы в реальности могли быть больше, так как «существовало пространство для самых разных толкований суммы, подлежащей представлению в отчетности» по заработным платам директоров⁸⁸.

Безусловно, и в Аркосе имелся существенный разрыв в оплате труда руководителей и низших служащих. Например, жалование директора в 1923 г. составляло 200 ф. ст. в месяц и 75 ф. ст. на командировочные расходы⁸⁹, а машинистки в 1925 г. – 25 ф. ст.⁹⁰ Причем, Торговая делегация в 1921 г.

⁸³ ARCOS Ltd // TNA. KV 2/818.

⁸⁴ Аркос лимитед // ГАРФ. Ф. Р-4085. Оп. 28. Д. 400. Л. 39–40.

⁸⁵ Там же. Л. 40.

⁸⁶ *Chapman A.L. Wages and Salaries in the United Kingdom, 1920–1938. Cambridge: Cambridge University Press, 1953. P. 30.*

⁸⁷ *Chapman A.L. Wages and Salaries in the United Kingdom, 1920–1938. P. 225.*

⁸⁸ *Chapman A.L. Wages and Salaries in the United Kingdom, 1920–1938. P. 223.*

⁸⁹ Выписка из протокола общего собрания акционеров Аркоса от 28 декабря 1923 г. // ГАРФ. Ф. Р-347. Оп. 28. № 503. Л. 4. (в документе очевидна опечатка, собрание проходило в декабре 1922 г.)

⁹⁰ Statement by N. Pearson formerly employed in the Timber Department of Arcos // TNA. KV 2/818.

настаивала на сокращении минимального жалования до 15 ф. ст. (что все еще было бы выше средней заработной платы по Лондону) и максимального (включая директоров) до 45 ф. ст. Но тогда правление директоров в лице Соломона, Крысина и Половцевой убедило Делегацию сохранить жалование сотрудников, в том числе и директоров, на более высоком уровне, так как заниматься торговой деятельностью

в чрезвычайно сложной и меняющейся обстановке <...> при возможной конкуренции освобождаемого капитала могут только аппараты, руководимые высококвалифицированными организаторами-работниками⁹¹.

Конкурентность заработной платы приводила к росту популярности «АРКОС лимитед» среди простых служащих, которые стремились любой ценой получить работу в данной организации. Эта ситуация могла играть на пользу компании. Высокий спрос на получение работы в Аркосе повышал для правления шанс найти более опытных и профессиональных специалистов. Более того, многие люди, с целью расположить к себе правление, вступали в Профсоюзы и Коммунистическую партию, что тоже играло на руку делу Советской России. В то же время, работники, вошедшие в указанные ранее организации, далеко не всегда были искренни в своих намерениях, их целью был более высокий заработок, мало кто из них действительно проникся коммунистической идеологией.

Ф.Я. Рабинович отмечал, что идеологическая принадлежность сотрудников Аркоса вызывала серьезные сомнения. Он говорил:

Большинству из них чужд элемент коммунистов, например, на все советские учреждения, находящиеся в Англии (Полпредство, Торгпредство, Аркос, Центросоюз и т.д.) примерно на 450–475 человек [было] только 26 коммунистов. Остальные приглашены здесь в Лондоне, а, следовательно, вероятно, и много белогвардейцев⁹² (Авторская орфография сохранена. – Т. С.).

Рабинович также отмечал, что с этим приходилось мириться, так как ощущалась острая нехватка людей: «из Москвы, ввиду ограничения въезда, [людей] не присылают».

⁹¹ Письмо правления директоров Аркос в Русскую торговую делегацию в Лондоне № 30071 от 09.07.1921 // АВПРФ. Ф. 0528. Оп. 1. Д. 212/1. Л. 128–129.

⁹² Беседа с тов. Рабиновичем – директором Аркоса // ГАРФ. Ф. Р-4085 Оп. 28. Д. 401. Л. 4–5.

Несмотря на острую потребность в профессиональных кадрах, в приоритете при устройстве на работу были советские граждане. Это подтверждается и отечественными, и британскими источниками. В качестве примера приведем историю мисс Н. Пирсон, которая, проработав около 5 лет в Аркосе и различных его дочерних компаниях, была уволена, как и многие другие, под предлогом «реорганизации и сокращения штата»⁹³. На ее место была принята миссис Ида Дэвис, урожденная Шейн, имевшая русское происхождение и недавно вышедшая в Берлине замуж за известного британского коммуниста Эдгара Дэвиса. В дополнение к своим официальным обязанностям она занималась отправкой в Москву отчетов по лейбористским и революционным вопросам. Ранее Дэвис работала в Третьем интернационале в России⁹⁴. Мисс Пирсон отмечала, что ее опыт и квалификация соответствовали требованиям компании (в 1925 г. она сдала официальный тест по русской стенографии, заняв четвертое место из восемнадцати кандидатов⁹⁵), однако ни это, ни даже членство в Месткоме ей не помогли сохранить место.

Правлением Аркоса отмечалось, что некоторые сотрудники из числа русских эмигрантов были приняты на работу только за неимением возможности найти более подходящую кандидатуру, однако их взгляды далеко не всегда совпадали с советскими. Директора правления Аркоса заявляли, что если бы была возможность заменить таких сотрудников, это было бы сделано немедленно⁹⁶. И такие прецеденты периодически случались, например, будущего невозвращенца В.А. Соколова, главного бухгалтера «Русского общества нефтепродуктов» (“Russian Oil Products Ltd.”) уволили, поскольку он, согласно донесению Форин-офис, был «недостаточно красным»⁹⁷.

Заключение

Таким образом, деятельность лондонской конторы «АРКОС лимитед» заключалась, в первую очередь, в восстановлении торговых отношений с Британией и Западом в целом. «Советский дом» обладал сложной организационной структурой и постоянно модернизировался. Из-под его крыла вышло множество торговых, транспортных и других организаций, некоторые из

⁹³ Statement by N. Pearson formerly employed in the Timber Department of Arcos // TNA. KV 2/818.

⁹⁴ Hennessey T., Thomas C. Spooks: The Unofficial History of MI5 from M to Miss X 1909–39. P. 201.

⁹⁵ Statement by N. Pearson formerly employed in the Timber Department of Arcos // TNA. KV 2/818.

⁹⁶ Беседа с тов. Рабиновичем – директором Аркоса // ГАРФ. Ф. Р-4085. Оп. 28. Д. 401. Л. 3–4.

⁹⁷ Cross-Reference P.F.R. 4125 // TNA. KV 2-2400.

которых даже после разрыва отношений между Великобританией и СССР в 1927 г. продолжали свою деятельность. Таковым являлось, например, «Русско-Британское хлебоэкспортное общество». Делопроизводство и порядок работы с заказами постепенно были унифицированы, а изначально беспорядочная система работы – структурирована.

Постоянную реструктуризацию Аркос претерпевал по нескольким причинам. Во-первых, значимыми задачами правления и советского руководства являлись максимальное сокращение бюрократического аппарата и упрощение движения торговых сделок, исключение заторов в работе путем качественной и простой организации отделов, что должно было «дать советскому учреждению в Англии дешевый, прочный, простой, практичный и точный аппарат»⁹⁸.

Во-вторых, при приеме сотрудников на работу в приоритете были их лояльность коммунистической идеологии и советское гражданство. Понятным было стремление руководства компании нанимать сотрудников, преданных марксизму-ленинизму, т.е. идейных людей, стремящихся к процветанию Советской России, а не к собственному обогащению. В то же время из Москвы специалистов из-за сложностей получения визы присылали нечасто. Поэтому стремление увеличить число преданных идеалам Советской России сотрудников выливалось в оптимизацию рабочих мест. В том числе это выражалось и в слиянии или ликвидации отделов, чью работу можно было распределить и передать другим специалистам. Кроме того, компания стремилась к увеличению эффективности, что проявлялось также в сокращении ненужных сотрудников. При этом, как мы помним, зарплата в компании была более чем конкурентная по сравнению со средним заработком в Лондоне в 1920-х гг.

В-третьих, отдельные структуры торговой организации росли и становились более самостоятельными. Так, из состава компании выходили отделы (например, транспортный, информационный, лесной и др.), ставшие полностью независимыми. Они имели собственный управленческий аппарат, своих контрагентов и независимую финансовую систему. Это упрощало структуру «АРКОС лимитед» и положительно влияло на скорость работы отдельных более мелких и узконаправленных компаний. Хотя правление Аркоса частично все же занималось финансированием своих дочерних предприятий.

В-четвертых, торгпредство стремилось полностью подчинить себе «АРКОС лимитед», что, в итоге, и произошло. С декабря 1923 г. правление компании вошло в состав Торговой делегации, напрямую подчиняясь Торговому представителю, а отделы лондонской конторы стали более самостоятельными и

⁹⁸ Заметка о моей [В. Успенского] работе по реорганизации делопроизводства Аркоса // АВП СССР. Ф. 0528. Оп. 1. Д. 212/1. Л. 88.

уже не возглавлялись директорами Аркоса. Теперь отделы находились под руководством только заведующих и стали напрямую взаимодействовать с Торговой делегацией и другими советскими организациями в Лондоне. Даже бухгалтерская работа постепенно перешла в ведение торговых отделов, связующим оставался только отдел управления делами, от которого зависел найм сотрудников, распределение нарядов, приемка и лицензирование импортной продукции, хозяйственное обеспечение деятельности организации.

Все изменения в организационной структуре «АРКОС лимитед» и его кадровая политика имели как положительные, так и отрицательные последствия. Однако стоит отметить, что с момента своего основания в 1920 г. до практически полного сворачивания своей деятельности в 1927 г. компания увеличила свой оборотный капитал более чем в 10 раз, став самым крупным экспортно-импортным объединением в Великобритании, что, без сомнений, может говорить о ее успешности.



Introduction

ARCOS Ltd. was the first organization established by the Soviet state in a foreign country in order to restore international trade during the isolation of the RSFSR in its early years. The company was also known as the Soviet House, and the same name was given to the London building at 49 Moorgate Street where its head office was located. Subsequently, following the example of Arcos, branches or similar structures were formed in other countries. In this respect, the politicians and economists who organized the London office can be seen as pioneers. They succeeded in establishing export-import relations between the young Soviet republic and the capitalist world.

Of considerable interest to researchers is the history of the society's creation as well as trade and unofficial propaganda activities of the organization, its branches in the East, and the police raid on Arcos in May 1927. In the context of analysis of the foreign economic doctrine of the RSFSR and then the USSR, these subjects are covered quite comprehensively both in the works of Soviet scholars (V. Shishkin¹ and B. Shtein²) and contemporary researchers (Yu. Savosina,³ M. Agapov,⁴ I. Borisova,⁵ et al.⁶). Much attention to this trade organization was also paid by foreign researchers.⁷

¹ V.A. Shishkin, *In the Struggle against the Blockade: On the Formation of Soviet Foreign Trade* [in Russian] (Moscow: Politizdat, 1979); V.A. Shishkin, *Power. Politics. Economn: Post-Revolutionary Russia (1917–1928)* [in Russian] (St Petersburg: Dmitrii Bulanin, 1997); V.A. Shishkin, *Formation of Foreign Policy of Post-Revolutionary Russia (1917–1930) and the Capitalist World: From Revolutionary "Westernism" to "National Bolshevism"* [in Russian] (St Petersburg: Dmitrii Bulanin, 2002).

² B.E. Shtein, *The "Russian Question" in 1920–1921* [in Russian] (Moscow: Gosudarstvennoe izdatel'stvo politicheskoi literatury, 1958).

³ Yu.V. Savosina, "Anglo-Soviet Economic Relations in the 1920s" [in Russian] (PhD diss., Vladimir State University for the Humanities, 2011); Yu.V. Savosina, and N.P. Pischikova, "Trade and Economic Cooperation between Great Britain and the Soviet Republic within the Framework of Arcos Activities" [in Russian], *Sovremennaya nauka: aktual'nye problemy teorii i praktiki. Seriya: Gumanitarnye nauki*, no. 9 (2023): 33–36, <https://doi.org/10.37882/2223-2982.2023.9.28>

⁴ M.G. Agapov, *The Origins of Soviet-Israeli Relations: "Jewish National Hearth" in the Policy of the USSR in the 1920s–1930s* [in Russian] (Tyumen: Vector Buk, 2011).

⁵ I.D. Borisova, "Legal Support of Trade Relations between the Markets of the Middle East and the Soviet State in the 1920s" [in Russian], *Vestnik Vladimirskego Yuridicheskogo instituta*, no. 3 (60) (2021): 134–38.

⁶ O.A. Nikonov, "British Reflection on the Creation of a Soviet-Palestinian Commodity Market" [in Russian], *Lokus: lyudi, obshchestvo, kul'tury, smysly*, vol. 14, no. 2 (2023): 109–29, <https://doi.org/10.31862/2500-2988-2023-14-2-109-129>; I.A. Zvartsev, "Soviet-British Relations in the 1920s" [in Russian], *Vestnik nauki*, vol. 5, no. 6 (15) (2019): 125–31; M.K. Shatsillo, *Russian Bourgeoisie in the Period of the Civil War and the First Years of Emigration, 1917 – the early 1920s* [in Russian] (Moscow: Nauka, 2008).

⁷ M.A. Christopher, *Defend the Realm: The Authorized History of MI5* (New York: Vintage Book, 2010); L. Fischer, *The Soviets in World Affairs: A History of Relations between the Soviet Union and the Rest of the World, 1917–1929*, vol. 1 (Princeton, NJ: Princeton University Press,

They mainly analyzed its propaganda and espionage activities and also the police raid of 1927, which was intended to find compromising documents of Arcos and confirm its espionage activities.

At the same time, it is worth noting that the structure, system, and procedure of work within the framework of import and export activities of ARCOS Ltd. as well as the issues of personnel policy of the organization have been practically hardly ever studied in domestic and foreign historiography. In this connection, the author of the article attempts to fill these gaps in the study of the Soviet trading company in Great Britain in the period between 1920 and 1927 and tries to analyze the reasons for the frequent changes in the organizational structure of Arcos during this period. The author considers the period of the company's activity from the moment of its establishment until the London police raid on Arcos' premises in May 1927, after which the Soviet-British diplomatic and economic relations were terminated. In 1929, the Labor government headed by J.R. MacDonald came to power in Great Britain and began work on restoration of Soviet–British ties. In October 1929, upon signing the protocol on the restoration of diplomatic relations between the USSR and Great Britain, ARCOS Limited resumed its activities. The organization existed until the beginning of World War II, but, in the author's opinion, the issues of reorganization of its structure and functioning in the pre-war years deserve a separate study.

In the end of 1910s, the newly developing Soviet Russia found itself in a very difficult situation. On the one hand, the RSFSR was in the midst of the Civil War, and the situation on the fronts was aggravated by the intervention of the former allies. Economic and social crisis, payments under the Treaty of Brest-Litovsk, and debts of Tsarist Russia also complicated the situation. On the other hand, it was important for the RSFSR to find its place in the new system of international relations, emerging after the First World War.

Despite its attempts to provide full support to the world revolutionary movement, at the same time the Soviet leadership had to seek points of political and economic cooperation with its former allies, the governments of Western countries, and primarily Great Britain. Undoubtedly, the exchange of goods was favorable to both the British and the Soviet side. Firstly, Britain needed Soviet raw materials and food and, secondly, orders for British industry.⁸ Soviet Russia needed modern machinery and

1951); H. Flory, "The Arcos Raid and the Rupture of Anglo-Soviet Relations, 1927," *Journal of Contemporary History*, vol. 12, iss. 4 (1977): 707–23; T. Hennessey, and C. Thomas, *Spooks: The Unofficial History of MI5 from M to Miss X 1909–39* (Stroud: Amberley Publishing, 2010); J. Keith, *MI6: The History of the Secret Intelligence Service 1909–1949* (London: Bloomsbury, 2010); H. Pelling, *The British Communist Party; A Historical Profile* (London: A. and C. Black, 1958).

⁸ Shtein, *The "Russian question"*, 172.

industrial goods, as the country's defense capability obviously depended on the success of its future industrialization.⁹

British politicians had a tough question to solve. On the one hand, it was to their advantage to restore relations with Russia. On the other hand, the recognition of the very existence of the RSFSR put them in a difficult position. In this case, the British could not demand from the Soviets to return the debts of Tsarist Russia. Moreover, few people in London believed in the continued success of the revolution. Thus, on January 5, 1918, the British newspaper *The Daily Telegraph* published an article claiming that the Soviet government

can cease to exist any hour, and no sane person would believe that it could live even one more month.¹⁰

Moreover, Britain could not officially trade with the Soviets representatives either, as it had to reckon with the Allies.

Nevertheless, British Prime Minister D. Lloyd-George succeeded in bringing the idea of lifting the trade blockade against Soviet Russia to the Paris Peace Conference and secured a favorable decision. After the Resolution of the Council of Heads of Delegations of the Paris Peace Conference of 16 January 1920, negotiations began. They were destined to drag on for more than a year and ended with the signing of the Soviet-English Trade Agreement in March 1921.

In order to negotiate and prepare the future agreement, the Soviet side formed a delegation. Its most important members were People's Commissar of Foreign Trade of the RSFSR L. Krasin, chairman of the All-Russian Union of Workers' Co-operation of the RSFSR V. Nogin, members of the board of the RSFSR People's Commissariat of Food S. Rozovskii and L. Khinchuk, and member of the board of the People's Commissariat of Foreign Affairs M. Litvinov. The latter, however, was unable to take part in the negotiations because the British government accused him of interfering in Britain's internal affairs and refused to grant him a visa to enter the country.¹¹

It was planned that future trade negotiations would be conducted by representatives of Russian trade co-operatives on the one hand and the former Entente countries on the other. All parties agreed to these rules of the game. In reality, however, the negotiations were between the British and Soviet Russian governments.

⁹ Shishkin, *Power. Politics. Economy*, 232.

¹⁰ Cited in Shishkin, *In the Struggle against the Blockade*, 17.

¹¹ "Radiogram of the Chairman of the Tsentrosoyuz Board to Russian Foreign Cooperators in London. March 5, 1920" [in Russian], in *Documents of Foreign Policy of the USSR*, vol. 2, 1 January 1919 – 30 June 1920 (Moscow: Gospolitizdat, 1958), 395–96.

Main body

On June 11, 1920, the Soviet Trade Delegation consisting of V. Nogin, L. Krasin, and S. Rozovskii registered a private joint-stock company,¹² All-Russian Co-operative Society Limited abbreviated as ARCOS Ltd.¹³ in London. The establishment of this trading organization allowed the Soviets to begin trading with Britain without waiting for the agreement between the countries to be finally formalized.¹⁴ As this company operated under English law, it could not be held liable for any claims by states on the obligations of Tsarist Russia. Thus, on the one hand, the company was de jure an independent organization, an English legal entity. However, de facto it operated under the direction of the Soviet Trade Delegation and respected the interests of the RSFSR.¹⁵ Initially, the capital stock of Arcos was 15,000 pounds sterling; on January 1, 1921 it was increased to 100,000 pounds sterling; on 1 January 1922, to 150,000 pounds sterling.¹⁶

The Memorandum and Articles of Association of the organization enabled its officers to engage in import and export transactions; to arrange for liaison with government and other official bodies in relation to its activities (both in Britain and abroad); to acquire or lease any movable and immovable property; to establish printing and newspaper publishing houses; to engage in the distribution of pamphlets, magazines, books, etc.; to acquire patents; to issue bonds; to acquire shares; and even to open agencies in any other country.¹⁷

Thus, ARCOS Ltd. became a sort of a bridge for Soviet Russia used to restore and develop foreign trade with other countries. In a short period of time, under the auspices of the London office of Arcos, agencies were opened in Dundee (Scotland), Liverpool (England), Leningrad, Rostov-on-Don, a general agency in Moscow, agencies in Riga (Latvia), Tiflis (Georgia), Baku (Azerbaijan), Constantinople (Turkey), Paris (France), and New York (USA). On December 1, 1923, the Palestine Agency was opened in Jaffa (Palestine) under the management of the Constantinople office of Arcos, through which Soviet economic organizations and state trading companies could penetrate the

¹² "Memorandum of Association of All-Russian Co-operative Society Limited." F. 0528, op. 1, d. 212/1, l. 207. Arkhiv vneshnei politiki Rossiiskoi Federatsii [Archive of Foreign Policy of the Russian Federation] (AVPRF), Moscow, Russia.

¹³ Ibid., l. 203.

¹⁴ L.B. Krasin, *Issues of Foreign Trade* [in Russian] (Moscow, Leningrad: Gosudarstvennoe izdatel'stvo, 1928), 340.

¹⁵ "Memorandum of Association of All-Russian Co-operative Society Limited." F. 0528, op. 1, d. 212/1, ll. 201–207. AVPRF; "Articles of Association of All-Russian Co-operative Society Limited." F. 0528, op. 1, d. 212/1, ll. 207–215. AVPRF.

¹⁶ *Operations of Arcos Joint Stock Company, 1920 – I/IV-1925. With an Appendix of the Most Important Indicators of Russian-English Economic Relations* [in Russian] (London: Inostrannoe Torgovoe Obozrenie, 1925), 4.

¹⁷ Agapov, *The Origins of Soviet-Israeli Relations*, 147–48.

Middle East market. First of all, the Soviet government was interested in entering the Egyptian and Syrian markets. The Palestinian Agency of Arcos managed to register its representative office in Alexandria (Egypt) in April 1924 and in Beirut (Syria) in July 1925. However, it was never opened in Egypt due to the interference of the British authorities, and it was closed after two months in Syria, not without the interference of France.¹⁸

As for the London branch of ARCOS Ltd. specifically, let us note that the company grew rapidly and very dynamically. Until the summer of 1921, L. Krasin was personally involved in trade transactions (although he was not a part of the Board of Directors at the moment).¹⁹ It was under his supervision that the structure and principles of the company's work were formalized. However, even then the People's Commissar of Foreign Trade regularly received reports on the activities of Arcos and made proposals for its reorganization. In Krasin's opinion, the concentration of foreign activities in trade missions was associated with the danger of creating "too bulky apparatuses" and, as a consequence, the emergence of the problem of "slowness of the trade mechanism." Therefore, Krasin insisted on restructuring the trading company and reducing its bureaucratic apparatus. He demanded that "the paper without any requests or enquiries" would immediately go "to the proper place and after quick implementation there" would be passed on." Moreover, "the staff should be trained in such a way as to acquire the habit and skill for clear, quick, and accurate work." The People's Commissar also insisted on differentiating the specialization of departments, so that each department was engaged in the procurement of "more or less homogeneous items."²⁰

The functions of the Arcos' trading apparatus were performed by several departments headed by specialists in the trade sector. Initially, the general management of trade operations belonged to the Board of Directors, who, by mutual agreement, divided among themselves the duties of management and supervision of the work of certain departments. Each of the directors acted independently in his department, but general meetings were held when necessary.²¹ In addition to the department heads, each department was headed by a supervisor, or a manager, who was a specialist in a certain field.²²

¹⁸ Agapov, *The Origins of Soviet-Israeli Relations*, 148; *Operations of Arcos Joint Stock Company*, 6; Savosina, "Anglo-Soviet Economic Relations," 35; "Morning post 9/12/1924." KV 2/818. The National Archives (TNA), Greater London, Great Britain.

¹⁹ Agapov, *The Origins of Soviet-Israeli Relations*, 47.

²⁰ Krasin, *Issues of Foreign Trade*, 116–21.

²¹ "Arcos Limited." F. R-4085, op. 28, d. 400, l. 1. Gosudarstvennyi arkhiv Rossiiskoi Federatsii [State Archive of the Russian Federation] (GARF), Moscow, Russia.

²² "Beseda s tovarishchem Rabinovichem – direktorom Arkosa" [Conversation with Comrade Rabinovich, Director of Arcos]. F. R-4085, op. 28, d. 401, l. 3a. GARF.

The structure of ARCOS Limited was regularly transformed. As of January 1921, the company had six departments (see Fig. 1).²³

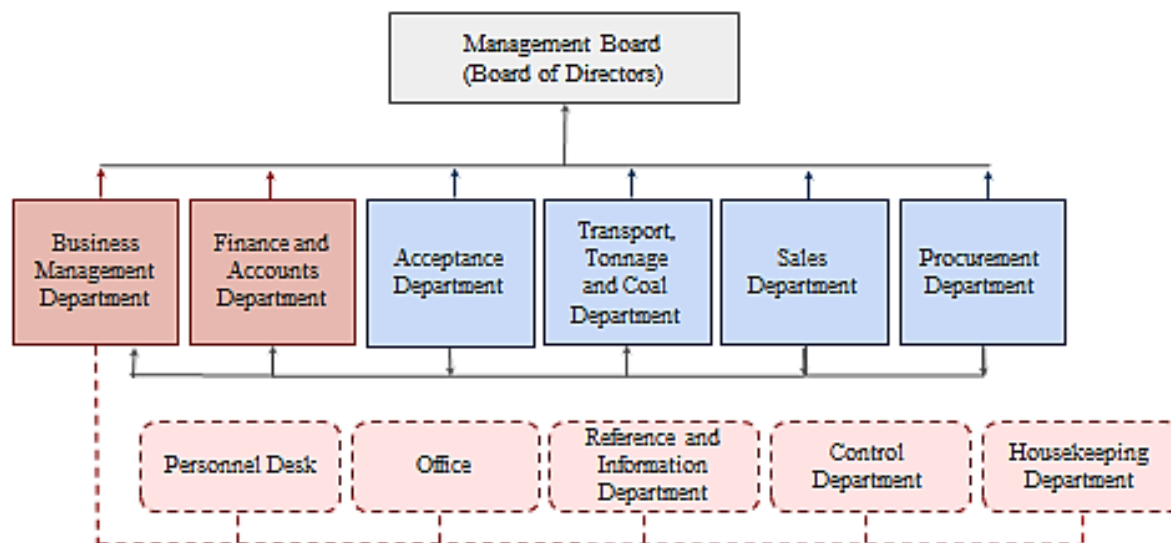


Fig. 1. Organizational structure of ARCOS Ltd. (as of January 1921)

Thus, the Business Management Department was the main administrative and technical apparatus that directed the overall work of Arcos. This department was divided into sub-departments. The Office was responsible for receiving and redistributing incoming correspondence of various kinds. The Control Department registered incoming orders. The Personnel Desk organized the movement and control of personnel. The Reference and Information Office disseminated internal and external information, including through the publication of the *Arcos News*. The Housekeeping Department was responsible for the order in the premises, property insurance, purchased inventory, organized the work of official transport, etc. The Finance and Accounts Department was responsible for the organization of accounting and financial statements.²⁴ The Acceptance Department “had an inspectorial character.” Its staff examined the goods delivered and checked their acceptability in terms of fulfilment of technical specifications. According to the Arcos board, “systematic inspection of machines and other goods manufactured for us led to reducing rejects.”²⁵

The Procurement Department was divided into sub-departments: manufactory (haberdashery, leather, shoes); chemical and pharmaceutical; technical (machinery,

²³ “Vserossiiskoye kooperativnoe obshchestvo ‘Arkos.’ Skhema organizatsii Arkosa” [All-Russian cooperative society ‘Arcos.’ Organizational structure of Arcos]. F. 0528, op. 1, d. 212/1, l. 74. AVPRF.

²⁴ “Vserossiiskoye kooperativnoe obshchestvo ‘Arkos.’ Skhema organizatsii Arkosa” [All-Russian cooperative society ‘Arcos.’ Organizational structure of Arcos]. F. 0528, op. 1, d. 212/1, l. 74. AVPRF.

²⁵ “Arcos Limited.” F. R-4085, op. 28, d. 400, l. 4. GARF.

tools), and food departments. During this period, the Sales Department was engaged in the trade of timber, minerals, pharmaceuticals, fiber, wool, etc.²⁶

The employees of the Transport, Tonnage and Coal Department were responsible for shipping, receiving and storing cargoes in different countries, managing their own tonnage and chartering leased tonnage, exporting coal and ship supply materials to Russia, purchasing marine transport and its equipment, and insuring ships.²⁷ According to its functions, the department was divided into 4 sub-departments: those for dispatch of cargoes to Russia, receipt and storage of cargoes exported from Russia, insurance, and also tonnage and coal sub-departments.²⁸

It is worth noting separately the system of work of the insurance sub-department. Arcos insured cargoes sent to and from Russia; fire insurance for goods in the warehouse; provided comprehensive insurance for vessels owned by the organization.²⁹ Insurance business on the London market was done through insurance brokers and various firms, many of which had been operating for over 100 years,³⁰ such as Lloyd's Register and London Salvage Association.³¹

The tonnage and coal sub-department was set up in April 1921 after an order had been received from Moscow for the procurement of coal.³² For the fleet, railways, factories, and plants, Arcos purchased large coals of certain grades in Britain: Cardiff, Monmouthshire, Newcastle, Yorkshire, Scottish coal, and so on.³³ The quality of coal and its transportation were strictly controlled by the Acceptance Department.³⁴ The Transport Department did not have its own branches in the shipping towns, so it sent staff to various ports to directly supervise the loading or receiving of cargoes.³⁵

²⁶ "Vserossiiskoye kooperativnoe obshchestvo 'Arkos.' Skhema organizatsii Arkosa" [All-Russian cooperative society 'Arcos.' Organizational structure of Arcos]. F. 0528, op. 1, d. 212/1, l. 74. AVPRF.

²⁷ "Otchet o deyatelnosti transportnogo otdela obshchestva 'Arkos' po 1 maya 1922 g." [Report on the activities of the transport department of the Arcos Company up to May 1, 1922]. F. R-4085, op. 28, d. 570, l. 248. GARF.

²⁸ Ibid, ll. 248–274.

²⁹ Ibid, l. 251.

³⁰ Ibid, ll. 269–270.

³¹ Ibid, l. 271.

³² Ibid, l. 273.

³³ "Godovoi otchet obshchestva 'Arkos' po zagotovkam i otpravkam uglya i koksa iz Anglii s 1-go yanvarya 1921 goda po 1-oe yanvarya 1923 g." [Annual report of the Arcos Company on procurement and shipment of coal and coke from England from January 1, 1921 to January 1, 1923]. F. R-4085, op. 28, d. 570, l. 5. GARF.

³⁴ Ibid, ll. 5–11.

³⁵ "Otvety na tsirkulyarnuyu anketu komissara putei soobshcheniya tov. Dzerzhinskogo ot 6 iyulya 22 № 60/1123" [Responses to the circular questionnaire of Commissioner of Railways Comrade Dzerzhinskii as of 6 July, 1922, no. 60/1123F]. R-4085, op. 28, d. 406, l. 32. GARF.

In 1921, goods were transported from England to the ports of Petrograd, Arkhangelsk, the Kara Sea, Novorossiysk, Murmansk, and Pechora (RSFSR) as well as to the ports of Odessa (USSR), Revel (Estonia), Riga (Latvia), Batum (Georgian SSR), Constantinople (Turkey), Danzig (Free City of Danzig), Rotterdam (Netherlands), Helsingfors (Finland).³⁶

In the UK, cargoes were shipped mainly from the ports of Blyth, Liverpool, London, Sunderland and Tyne (England), Burntisland (Scotland), Penarth, Cardiff, and Barry (Wales).³⁷

In October 1922, the structure of ARCOS Ltd. changed. From that moment, the organization had 11 departments supporting the company's operations (see Fig. 2).³⁸

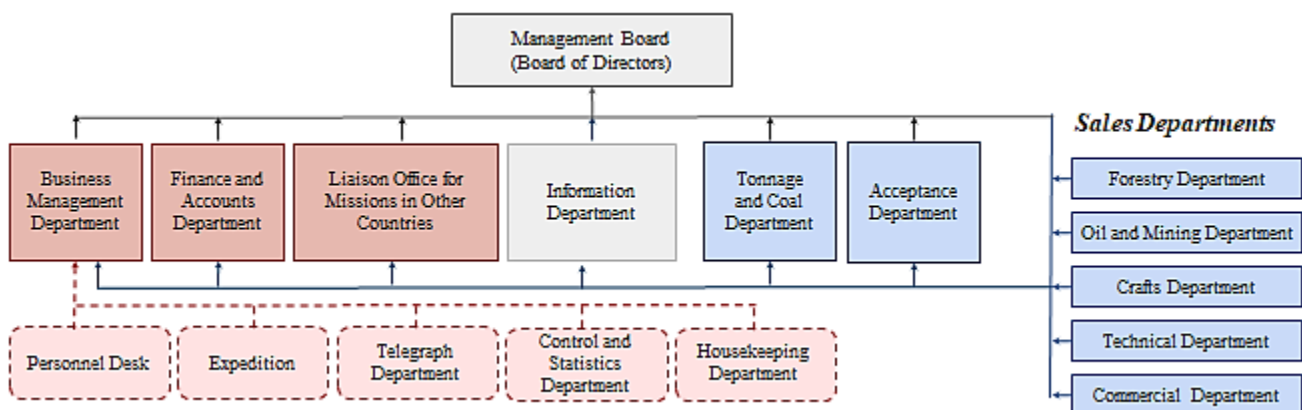


Fig. 2. Organizational structure of ARCOS Ltd. (as of October 1922)

Thus, the company's Business Management Department was re-formed. The activities of such departments as Personnel Desk and Housekeeping Department remained unchanged. The Control Department was transformed into the Control and Statistics Department and its powers were expanded. Now the staff of the department was engaged in the registration of incoming orders, issuing purchase orders, coordinating the work of the Procurement Department and Finance and Accounts Department, issuing licenses for the importation of goods into Russia, and registering all contracts.³⁹ For the purposes of informing the Board of Directors, the Trade Delegation in London, and the People's Commissariat for Foreign Trade (NKVT), the Control and Statistics Department issued weekly tables from which the movement

³⁶ "Otppravki v Rossiyu prodovol'stvennykh i obshchikh gruzov za 1921 g." [Shipments of food and general cargo to Russia in 1921]. F. R-4085, op. 28, d. 406, l. 26. GARF.

³⁷ "Arcos Outward. Kartochka dlya transportnogo departamenta ot 31 oktyabrya 1922 g." [Arcos Outward. Card for the department of transport, 31 October, 1922]. F. R-4085, op. 28, d. 406, l. 23. GARF.

³⁸ "Beseda s tovarishchem Rabinovichem – direktorom Arkosa" [Conversation with Comrade Rabinovich, Director of Arcos]. F. R-4085, op. 28, d. 401, ll. 3–5. GARF.

³⁹ "Londonskaya kontora Arkosa. Struktura i funktsii" [London office of Arcos. Structure and functions]. F. R-347, op. 28, d. 501, ll. 1–6. GARF.

of orders could be easily understood.⁴⁰ The Office was transformed into the Expedition. Its staff was in charge of distributing all postal correspondence to the other departments of Arcos, having also taken over some of the functions of the former Reference and Information Department. In addition, Telegraph Department was formed, whose staff was responsible for decoding telegrams received, coding them, and sending them to their final destination.⁴¹

The Finance and Accounts Department was engaged in the same activities as before. According to F. Rabinovich, one of the directors of the Board, who headed the department in 1922,⁴² the efficiency of this department was the lowest in the whole organization. This was due to the fact that the Board of Directors was convinced that it was impossible to allow outsiders to work in this department, and therefore they had to use the labor of employees who were not quite competent in accounting.⁴³ The functions of the Acceptance Department, as well as Transport, Tonnage and Coal Department, remained unchanged. Liaison Office for Arcos Missions in Other Countries and the Information Department were established,⁴⁴ and the latter took over some of the functions of the former Reference and Information Department. The staff of the department was also involved in publishing, ordering, translating, buying and distributing books and press.⁴⁵

The Sales Department and the Procurement Department ceased to exist and specific departments were created instead. The Forestry Department organized the sale of timber and building materials in Britain. The main task of the Oil and Mining Department was the sale and purchase of petroleum products, mainly in Georgia. The Crafts Department bought and sold handicrafts. The Technical Department organized the purchase of tool steel, tools, non-ferrous metals and products made from them as well as various tools for mining works, etc.⁴⁶ The Commercial Department was responsible for the sale of all export goods not covered by the special departments,⁴⁷ namely wool, textile machinery, cotton textile goods, jute sacks, shoes, car tires, watches, thread, needles, and other miscellaneous goods.⁴⁸ The Commercial Department was also divided into sub-departments, for example, the chemical sub-

⁴⁰ "Arcos Limited." F. R-4085, op. 28, d. 400, ll. 1–3. GARF.

⁴¹ "Londonskaya kontora Arkosa. Struktura i funktsii" [London office of Arcos. Structure and functions]. F. R-347, op. 28, d. 501, ll. 1–6. GARF.

⁴² "Beseda s tovarishchem Rabinovichem – direktorom Arkosa" [Conversation with Comrade Rabinovich, Director of Arcos]. F. R-4085, op. 28, d. 401, l. 3a. GARF.

⁴³ *Ibid.*, l. 5.

⁴⁴ *Ibid.*, ll. 3–5.

⁴⁵ "ARCOS Ltd." KV 2/818. TNA.

⁴⁶ "Arkos Limited" [Arcos Ltd.]. F. R-4085, op. 28, d. 400, l. 20. GARF.

⁴⁷ "Beseda s tovarishchem Rabinovichem – direktorom Arkosa" [Conversation with Comrade Rabinovich, Director of Arcos]. F. R-4085, op. 28, d. 401, l. 3–3a. GARF.

⁴⁸ "Arcos Limited." F. R-4085, op. 28, d. 400, ll. 24–25. GARF.

department,⁴⁹ which exported potash, ammonium sulphate, bone and horn flour, liquorice root, etc. to Britain.⁵⁰

According to the "Review of Operations of the All-Russian Joint Stock Company 'Arcos' as of 1 June 1922," export-import activities of the company were carried out as follows.⁵¹ The signal to start the activity was an order from Moscow, transmitted through the Trade Mission in London. If the staff expected such an order, they researched the market in advance for the cost, terms of purchase, and so on. More often than not, however, orders were unexpected, which is why "the orders often suffered from great inaccuracy."⁵²

Thus, an order was received by the Business Management Department (i.e. the Control and Statistics Department), whose staff registered it and decided to which sales department to transfer it. Then copies of the order were made and distributed, the original was given to the department that was to fulfill it, and copies were given to the director of that department, to the Finance and Accounts Department, Acceptance Department, and Transport Department.⁵³

The corresponding department issued a purchase order and sent it to the Control and Statistics Department, which forwarded it to the Trade Delegation, indicating the amount for the purchase order. The delegation returned the order with the bill to the control and statistics department, which forwarded them to the Finance and Accounts Department and notified the Procurement Department and the Board of Directors of the Delegation's decision. The Procurement Department wrote out the order and forwarded it to the control and statistics department, there it was to be compared with the purchase order and then forwarded to the director for signature. Everything was then forwarded to the particular British firm to fulfill the order.⁵⁴

When an order from the British production facility was nearing completion or had been completed, "the fabricator would notify Arcos." This was followed by the addition to the chain of the Acceptance Department. The management of the department would send 1–2 specialists to the factory to "inspect the goods, measure them, check parts, test them," etc. As a result of the inspection, the receiver drew up

⁴⁹ "Akt obsledovaniya khimicheskogo p/otdela kommercheskoi chasti ARKOSa" [Report on the inspection of the chemical sub-department of the commercial part of ARCOS]. F. R-4085, op. 18, d. 309, ll. 1–3. GARF.

⁵⁰ "Russkie khimprodukty i lektravy imeyushchie spros i sbyt na angliiskom i gollandskom i amerikanskom rynkakh i trebovaniya pred'yavlyaemye poslednimi" [Russian chemical products and medicinal herbs that are in demand and sold in the English, Dutch and American markets and the requirements made for the latter]. F. R-4085, op. 18, d. 309, ll. 7–8. GARF.

⁵¹ "Arcos Limited." F. R-4085, op. 28, d. 400, l. 5. GARF.

⁵² Ibid.

⁵³ Ibid.

⁵⁴ Ibid.

an act, which, regardless of its content, was signed by both parties: the receiver and the supplier. After receiving the report, the head of the acceptance department signed it and, in case of acceptance, passed it on to the Finance and Accounts Department and sent a copy to the manufacturer and the management of the Transport Department.⁵⁵

During the loading of steamships, manifests were kept indicating information about cargo and its recipients. After a ship had sailed, this information, supplemented by the cost of its cargo, freight and insurance, was to be recorded in cargo manifests both in English and in Russian. They were published weekly and sent to all interested departments of Arcos and other institutions in Russia. From these documents, semi-annual and annual reports and diagrams were compiled by month, by ports of departure and destination, etc.⁵⁶

In 1922, Arcos owned six cargo ships: *Arcos*, *Yakov Sverdlov*, *Vneshtorg*, *Trotskii*, *Leonid Krasin*, and *Nizhny Novgorod*. In addition, the company performed agency duties in all ports of England for the Dobroflot and Torgflot steamships, entering into agreements with them.⁵⁷

The company grew very dynamically, with the departments mixed and optimized. By December 1923, despite the quantitative retention of 11 departments, the structure of Arcos had undergone change once again (see Fig. 3).

On 5 December 1923, the apparatus of the London office was separated from the Arcos Board "for the purpose of a more rational organization and separation of rights and competences."⁵⁸ As a result,

the Board of Directors finances, directs, and controls the activities of the offices and branches, without conducting any independent operations.⁵⁹

⁵⁵ "Arcos Limited." F. R-4085, op. 28, d. 400, l. 5. GARF.

⁵⁶ "Otnoshenie po otpravke gruzov po parokhodam s prilozheniyem vedomostei" [Report on sending cargo by steamships with manifests attached]. F. R-4085, op. 28, d. 406, l. 1. GARF.

⁵⁷ "Otvety na tsirkulyarnuyu anketu komissara putei soobshcheniya tov. Dzerzhinskogo ot 6 iyulya 22 № 60/1123" [Responses to the circular questionnaire of Commissioner of Railways Comrade Dzerzhinskii as of 6 July, 1922 no. 60/1123F]. F. R-4085, op. 28, d. 406, ll. 32–33. GARF.

⁵⁸ "Skhema Torgovogo predstavitel'stva SSSR v Anglii" [Organisational structure of the Trade Representation of the USSR in England]. F. R-347, op. 28, d. 501, l. 13. GARF.

⁵⁹ "Londonskaya kontora Arkosa. Struktura i funktsii" [London office of Arcos. Structure and functions]. F. R-347, op. 28, d. 501, l. 1. GARF.

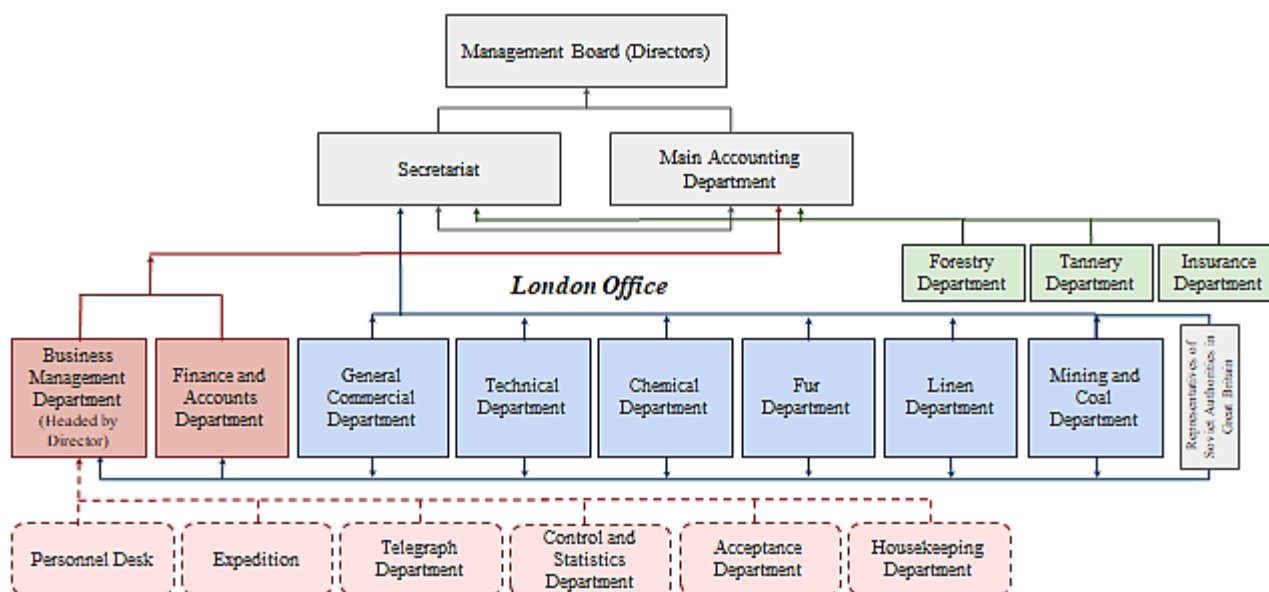


Fig. 3. Copy of the organizational structure of ARCOS Ltd. (as of October 1924)
 Source: G.I. Tret'yakov. "London Office of ARCOS Ltd. Structure and Functions."
 F. R-347, op. 28, d. 501, l. 16. GARF

However, it seems that the reason for such changes was something else. In the opinion of N. Klyshko, a member of the Trade Delegation, Arcos should not have been an independent organization but should have been subordinate to the Trade Representation.⁶⁰ The aspiration of the company's Board of Directors to excessive independence was also noted in an unsigned report to L. Krasin dated 1921. In particular, it pointed out the need to introduce the position of managing director. On the advice of the unnamed rapporteur, A. Kvyatkovskii was to become Managing Director of Arcos. It happened as planned the same year. In addition, it was proposed to restructure the company's activities and subordinate the Board of Directors to the Trade Delegation.⁶¹

A separate remark should be made on the representatives of Soviet authorities in Great Britain. Apparently,⁶² they were employees of the Trade Delegation, the Tsentryuz, the Trade Union of Soviet and Commercial Employees of the USSR, or the Local Committee and other Soviet structures. The departments of the London office at that moment had greater independence and could interact with these organizations directly rather than through the Board of Directors.

⁶⁰ "Pis'mo N. Klyshko L.B. Krasinu ot 19 noyabrya 1921 g." [Letter from N. Klyshko to L.B. Krasin as of 19 November, 1921]. F. 0528, op. 1, d. 212/1, l. 92. AVPRF.

⁶¹ "Doklad Predsedatelyu Rossiiskoi Torgovoi Delegatsii tov. L.B. Krasinu" [Report to the Chairman of the Russian Trade Delegation Comrade L.B. Krasin]. F. 04, op. 4, d. 288, l. 12. AVPRF.

⁶² "Londonskaya kontora Arkosa. Struktura i funktsii" [London office of Arcos. Structure and functions]. F. R-347, op. 28, d. 501, ll. 1–16. GARF.

The Business Management Department, which included the Acceptance Department, Finance and Accounts Department, and Commercial Department, was preserved. The Liaison Office for Missions in Other Countries was abolished, and its functions were transferred to the People's Commissariat for Foreign Trade (NKVT). The Information and Transport Departments became independent companies. A separate oil company was also established. Therefore, the purchase and sale of oil was no longer part of the functions of the Mining Department, which was now additionally obliged to purchase coal. The Technical Department dealt only with the import of goods. The Chemical Department, which dealt with both import and export, was separated from it. The Crafts Department was also abolished, but the Fur and Linen Departments appeared, working only for the purposes of export.

The Forestry Department and newly formed Tannery and Insurance departments were almost completely independent. Their activities were not regulated by the Business Management or Finance and Accounts Departments.⁶³ They were included in the structure of Arcos as its branch offices.⁶⁴ The Forestry Department was transformed in October 1923 into the Forestry Office under the direct supervision of the Board of Directors. From 11 January, 1924, the accounting of the company's operational activities (export and import) began to be done separately from the London office, as was the case with the Tannery Department and Insurance Department.⁶⁵

By the beginning of 1925, the company's structure had changed once again (see Fig. 4).

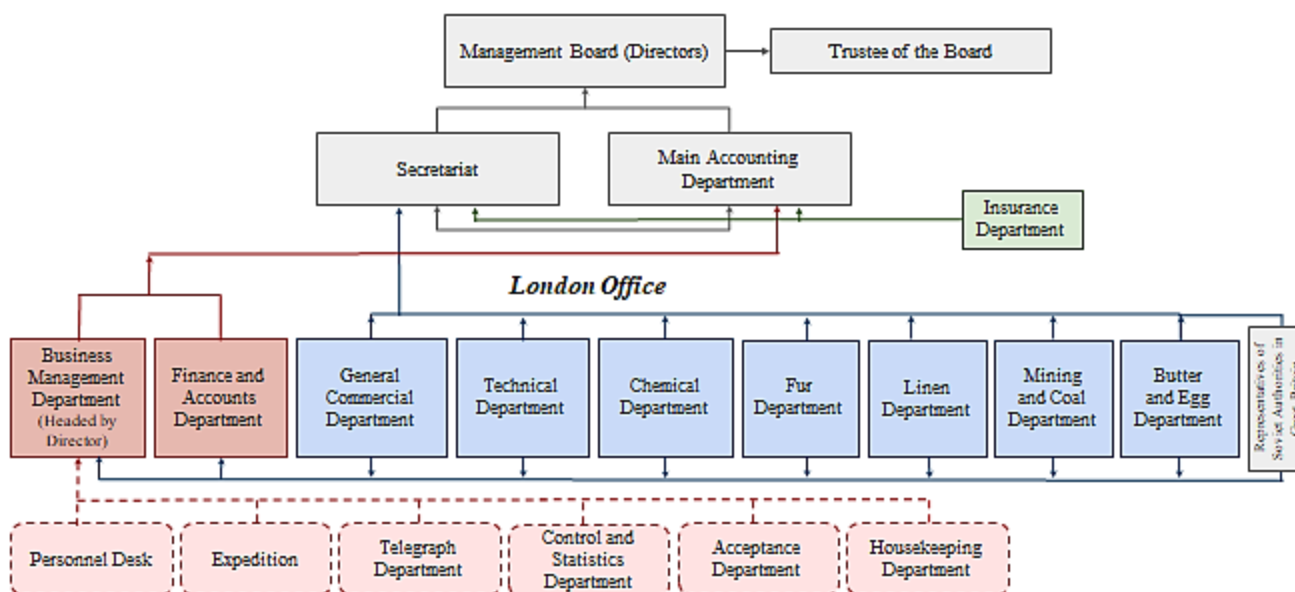


Fig. 4. Organizational structure of ARCOS Ltd. (as of the beginning of 1925)

⁶³ "Londonskaya kontora Arkosa. Struktura i funktsii" [London office of Arcos. Structure and functions]. F. R-347, op. 28, d. 501, ll. 9–10. GARF.

⁶⁴ Ibid, l. 10.

⁶⁵ *Operations of Arcos Joint Stock Company*, 6–7.

The Trustee of the Arcos' Board of Directors and the Butter and Egg Department appeared. The following remained: the Business Management, Finance and Accounts, Commercial, Chemical, Fur, Linen, Mining and Coal, and Technical Departments (see Fig. 5).⁶⁶

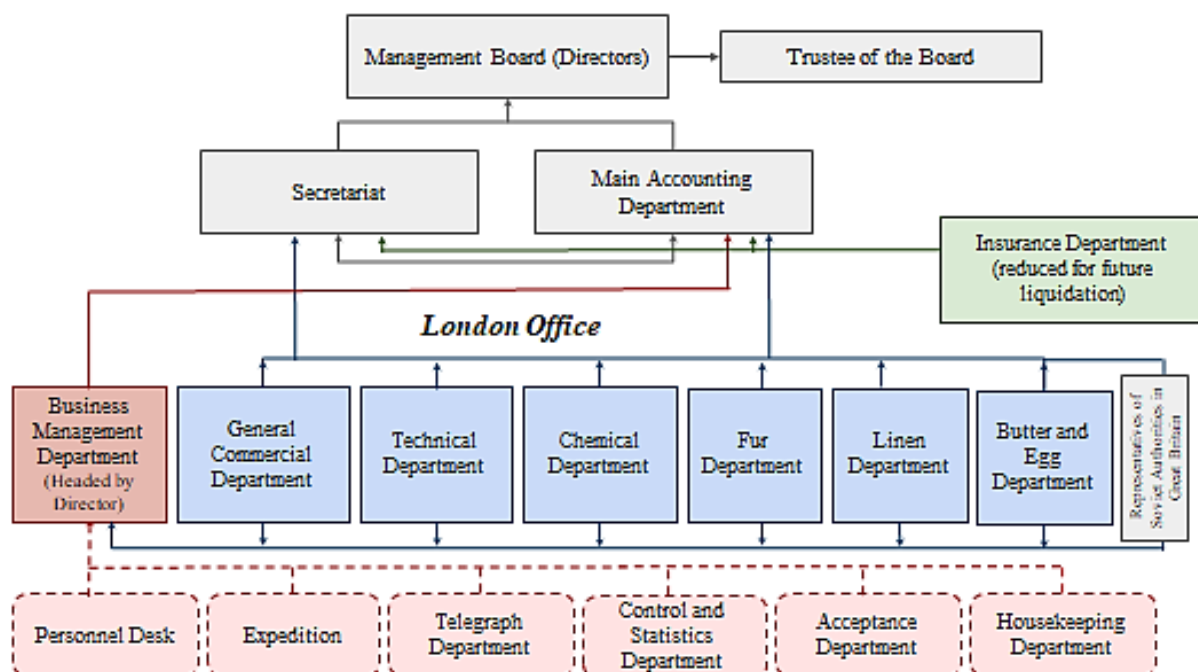


Fig. 5. Organizational structure of ARCOS Ltd. (as of October 1925)

In October 1925, the Finance and Accounts Department of the London office (with accounting now organized by each department separately) and the Mining Department were liquidated. The liquidation of the Insurance Department began.⁶⁷

During the existence of ARCOS Ltd., some of its departments became more independent and separated from the company altogether. In their place, new apparatuses were created in the form of joint-stock trading, transport, banking, cooperative, and other companies. Arcos became a link between these organizations. For instance, in the period from 1920 to 1927, Arcos gave rise to the Arcos Banking Corporation, Bank for Russian Trade Ltd., Russian Naphtha Company "Rep", Anglo-Russian Timber Agency, Russo-British Grain Export Co, Arcos Navigation Company, Soviet State Publishing Department "Kniga Ltd.", Russian Bristle Export Company, Russo-Norwegian Steamship Company, Soviet Fur Trading Company, and many other companies.⁶⁸

⁶⁶ *Operations of Arcos Joint Stock Company*, 6–7.

⁶⁷ "Tablitsa vypolneniya postanovlenii prezidiuma TsKK ot 2-go Oktyabrya 1925 g." [Table of implementation of the decrees of the presidium of the Central Control Commission as of 2 October, 1925]. KV 2/818. TNA.

⁶⁸ Savosina, *Anglo-Soviet Economic Relations*, 34; "Morning post. 9/12/1924." KV 2/818. TNA.

Soviet Russia exported furs, building materials (including timber), chemical goods (including petroleum and petroleum products) and bread to Britain, while importing steam locomotives, automobiles, agricultural machinery, industrial machinery, chemical goods, ferroalloys, heavy metals, coal, and more.⁶⁹

As noted in the "Review of Operations of the All-Russian Joint Stock Company 'Arcos' as of June 1, 1922," the organization was, on the one hand, part of the Russian state mechanism. At the same time, it was an English limited liability company with all rights and responsibilities in Russia and in England. This privileged position made it much easier for Arcos to access the world economy. The principle of economic calculation, which was carried out in Russia in the 1920s, was essentially "the basis of the whole organization." Thus, ARCOS Ltd. carried out all trading operations on a commission basis and thus existed "on its own resources" only. The turnover of the company for 1921 was 8,636,189 pounds sterling.

Arcos spent 100,646 pounds sterling on the production of operations, hiring employees and other things, which is 1.17% of the working capital. This percentage should be considered abnormally low.⁷⁰

By the beginning of 1927, the turnover of ARCOS Ltd. had already exceeded 100,000,000 pounds sterling.

According to the Articles of Association, the company was a private, not a public joint-stock company. Its main peculiarity was that the number of shareholders of the joint-stock company should not exceed 50, which excluded the possibility of "open subscription to the shares of the company." Furthermore, the company was not obliged to publish its balance sheets and financial reports. It only had to "annually report general information about its share capital and the composition of its board and shareholders."⁷¹ Taxes, on the other hand, were levied "on the balance sheet presented to the sworn auditors."⁷²

According to the Articles of Association, $\frac{1}{3}$ of the total number of directors of the Board had to be changed at least once a year.⁷³ The directors of the first reporting

⁶⁹ Savosina, and Pischikova, "Trade and Economic Cooperation between Great Britain and the Soviet Republic," 34.

⁷⁰ "Arcos Limited." F. R-4085, op. 28, d. 400, ll. 36–37. GARF.

⁷¹ *Operations of Arcos Joint Stock Company*, 5–6; "Articles of Association of All-Russian Co-operative Society Limited." F. 0528, op. 1. № 212/1, l. 207. AVPRF.

⁷² "Beseda s tovarishchem Rabinovichem – direktorom Arkosa" [Conversation with Comrade Rabinovich, Director of Arcos]. F. R-4085, op. 28, d. 401, l. 5. GARF.

⁷³ "Articles of Association of All-Russian Co-operative Society Limited." F. 0528, op. 1, d. 212/1, l. 213. AVPRF.

year were⁷⁴ S. Rozovskii,⁷⁵ V. Krysin,⁷⁶ and V. Polovtseva.⁷⁷ In June 1921, Rozovskii was replaced by G. Solomon.⁷⁸ A little bit later, in 1921, A. Kvyatkovskii joined the Board of Directors.⁷⁹ The latter was appointed to this position in order to bring order to the organization, and remained Managing Director of Arcos between 1921 and 1925. In 1922, V. Polovtseva resigned. F. Rabinovich⁸⁰ and N. Klyshko⁸¹ were

⁷⁴ "Articles of Association of All-Russian Co-operative Society Limited." F. 0528, op. 1, d. 212/1, l. 211. AVPRF.

⁷⁵ Solomon Zakharovich Rozovskii (1879–1924), a revolutionary movement figure, an active party worker. In 1904, he became a member of the North-West Regional Bureau of the Central Committee of the VKP(b). After the February Revolution, he became a deputy of the Petrograd City Duma, and after the October Revolution, a member of the People's Commissariat of Food Industry.

⁷⁶ According to the Articles of Association of Arcos as of June 10, 1920, Basil Krysin was appointed one of the directors ("Articles of Association of All-Russian Co-operative Society Limited." F. 0528, op. 1, d. 212/1, l. 211. AVPRF). On the official Arcos letterheads of the period, B.A. Krysin is listed among the company's directors. G. Solomon also mentioned V.A. Krysin in his memoirs (G.A. Solomon, *Among the Red Leaders. What I Have Experienced and Seen in Soviet Service* [in Russian], vol. 2 (Paris: Mishen', 1930), 506). However, the biography of this political figure has been obviously understudied to date. In fact, from open sources we only know that he was one of the directors of Arcos between 1920 and 1922.

⁷⁷ Varvara Nikolaevna Polovtseva (1877–1936), Doctor of Philosophy, University of Bonn. In 1917, she emigrated from Petrograd, where she was engaged in journalistic activities, to London. Subsequently, she actively collaborated with L. Krasin and the Soviet Trade Delegation. In addition to her work in Arcos, she worked as a secretary of the United Committee of Russian Cooperative Organisations in London, participated in the 10th Congress of the International Cooperative Alliance, and then was a representative of the Russian Red Cross in Great Britain and a member of the executive committee of the British section of the Workers International Relief, etc.

⁷⁸ Georgii Aleksandrovich Solomon (Isetskii) (1868–1942), a social democrat, worked in the embassy in Germany and Hamburg, was a close friend of L. Krasin and his deputy in the People's Commissariat of Trade and Industry of the RSFSR. In 1920, he worked as an authorized representative of the People's Commissariat of Foreign Trade in Estonia. The following year he was invited to work at Arcos. Fearing arrest, he moved to Belgium in December 1922. In 1923, he officially resigned and became one of the first Russian non-returnees. In 1929, he wrote two volumes of the famous memoirs *Among the Red Leaders* about his service in the Soviet structures.

⁷⁹ Aleksander Aleksandrovich Kvyatkovskii (1878 – after 1928), a revolutionary activist. After the October Revolution, he worked in the Supreme Council of the National Economy, the Council of Defense, and the Red Army. In August 1921, he was sent to work in London as managing director of Arcos. As a result of an inspection of the trading company in London in 1925, he was recalled to Moscow and soon arrested. In 1927, he was sentenced to 10 years in prison. His subsequent fate is unknown.

⁸⁰ Filipp Yakovlevich Rabinovich (1885–1937), an active Soviet political and economic figure who considered himself a Menshevik. From 1919 to 1920, he held various top positions in the party in Turkestan. Then he worked in the People's Commissariat of Foreign Trade for two years. In 1922–25, he was a member of the board of Arcos. Later, he returned to the USSR. He was shot in 1937 on charges of participating in a Trotskyist terrorist and sabotage organization and was posthumously rehabilitated in 1956.

appointed in her place. Thus, the board of directors grew to five people. However, F. Rabinovich claimed that the latter was on the board nominally, so in fact there were four directors.⁸² Subsequently, the composition of the Board of Directors was regularly renewed.

As for the personnel policy in ARCOS Ltd., we should note that according to the data of the Board of Directors as of June 1922, the company had 298 employees (161 of them were men, 109 women, and 28 teenagers of both sexes). Most of them were young people. $\frac{2}{3}$ of staff were people under 40 years of age (28 people under 18, 114 between 18 and 30, 102 between 30 and 40, and only 54 over 40). By nationality the company was dominated by British employees (167 people, 43 of them speaking Russian), followed by Russians (120 persons), with 11 people of other nationalities (namely, French, Poles, Germans, Norwegians, and Latvians).⁸³ Almost half of the employees had less than secondary education (148 people), 113 had secondary education, and only 37 people had higher education. But, as the Board of Arcos stated, "employees with lower secondary education in the vast majority were Englishmen." Almost all Russians spoke English, and, in addition, many of them also spoke other foreign languages.⁸⁴

In addition to permanent employees, Arcos employed weekly and temporary employees. The number of temporary employees ranged from 10 to 20 people per month and included short-term business travellers from Moscow, employees invited because of the urgency of their work pending approval by the Trade Delegation, and workers whose services were temporarily needed in the company.

The average salary of an employee in 1921 was 31 pounds sterling per month,⁸⁵ which was a high salary in London during that period. According to the materials of a study conducted by Canadian economist Agatha Chapman, the average monthly earnings of a simple middle-class employee in Britain in 1921 amounted to 10 pounds sterling 55 shillings per month (or 126 pounds sterling 6 shillings per year).⁸⁶ The calculation was made without considering the salaries of employees in

⁸¹ Nikolai Klement'evich Klyshko (1880–1937), a Soviet politician, active member of the RSDRP(b) party. From 1920 to 1926, he was officially involved in trade issues of Soviet Russia in Estonia, Great Britain, and China. Some data indicate that he conducted intelligence activities for the Soviets in London. In 1937, he was shot, like Rabinovich, on charges of participating in a Trotskyist terrorist and sabotage organization. In 1956, he was also posthumously rehabilitated.

⁸² "Beseda s tovarishchem Rabinovichem – direktorom Arkosa" [Conversation with Comrade Rabinovich, Director of Arcos]. F. R-4085, op. 28, d. 401, l. 3. GARF.

⁸³ "ARCOS Ltd." KV 2/818. TNA.

⁸⁴ "Arcos Limited F. R-4085, op. 28, d. 400, ll. 39–40. GARF.

⁸⁵ Ibid, l. 40.

⁸⁶ A.L. Chapman, *Wages and Salaries in the United Kingdom, 1920–1938* (Cambridge: Cambridge University Press, 1953), 30.

top positions. Separately, the economist analyzed the average fee of directors and board members of various organizations, which was 44 pounds sterling 3 shillings.⁸⁷ However, the economist noted that the amounts could have been higher in reality because there was room for a wide range of interpretations of the amount to be reported as far as directors' salaries were concerned.⁸⁸

Of course, there was also a significant gap between the salaries of high-ranking managers and low-level employees at Arcos. For example, the salary of a director in 1923 amounted to 200 pounds sterling per month, with additional 75 pounds sterling for travel expenses.⁸⁹ In 1925, an ordinary typist earned 25 pounds sterling.⁹⁰ Moreover, the Trade Delegation in 1921 insisted on a reduction of the minimum salary to 15 pounds sterling (which would still be above the average London salary); the maximum (including the salary of directors), to 45 pounds sterling. But then the board of directors represented by Solomon, Krysin, and Polovtseva persuaded the delegation to keep the salaries of the staff, including directors, at the higher level. They claimed that,

only apparatuses led by highly skilled workers-organizers can [engage in trading activities] in an extremely complex and changing environment. . . with the possible competition of liberated capital.⁹¹

Such a competitive level of salaries led to the growing popularity of ARCOS Ltd. among ordinary employees who sought employment with the organization at any cost. This situation might have played in favor of the company. The high demand from those who wanted to get a job at Arcos increased the chances for the board to find more experienced and professional specialists. Moreover, many people joined trade unions and the Communist Party in order to gain favor with the Board of Directors, which also played into the hands of the Soviet Russian cause. At the same time, the workers who joined the organizations mentioned above were not always sincere in their intentions, for their goal was higher earnings, and few of them were really imbued with communist ideology.

⁸⁷ Chapman, *Wages and Salaries in the United Kingdom, 1920–1938*, 225.

⁸⁸ Chapman, *Wages and Salaries in the United Kingdom, 1920–1938*, 223.

⁸⁹ "Vypiska iz protokola obshchego sobraniya aktsionerov Arkosa ot 28 dekabrya 1923 g." [Extract from the minutes of the general meeting of shareholders of Arcos on December 28, 1923]. F. R-347, op. 28, no. 503, l. 4. GARF. (Obviously, there is a typo in the document because the meeting took place in December 1922).

⁹⁰ "Statement by N. Pearson formerly employed in the Timber Department of Arcos." KV 2/818. TNA.

⁹¹ "Pis'mo pravleniya direktorov Arkos v Russkuyu torgovuyu delegatsiyu v Londone № 30071 ot 09.07.1921" [Letter from the board of directors of Arcos to the Russian Trade Delegation in London no. 30071 as of 09.07.1921]. F. 0528, op. 1, d. 212/1, ll. 128–129. AVPRF.

F. Rabinovich noted that the ideological affiliation of the Arcos staff was in serious doubt. He assumed that

most of them are alien to the element of Communists. For example, in all the Soviet institutions located in England (Polpredstvo, Torgpredstvo, Arcos, Thentrosoyuz, etc.), from among about 450–475 people [there were] only 26 Communists. The rest were invited here in London, and hence probably many are White Guards.⁹²

Rabinovich also noted that this had to be tolerated, as there was an acute shortage of people: "because of the restriction on entry, [people] could not be sent from Moscow."

Despite the acute need for professional staff, Soviet citizens were prioritized for employment. This is confirmed by both domestic and British sources. As an example, let us cite the story of Miss N. Pearson. After working for about 5 years at ARCOS Ltd. and its various subsidiaries, she was dismissed, like many others, under the pretext of the company's "reorganization and downsizing."⁹³ She was replaced by Mrs. Ida Davis, née Schein, who was of Russian descent and had recently married Edgar Davis, a prominent British Communist, in Berlin. In addition to her official duties, she was involved in sending reports to Moscow on Labor and revolutionary issues. Davis had previously worked for the Third International in Russia.⁹⁴ Miss Pearson noted that her experience and qualifications met the company's requirements (she passed the official Russian shorthand test in 1925, coming fourth out of eighteen candidates),⁹⁵ but neither this nor her membership of the Local Committee helped her to retain her work position.

The Arcos' Board of Directors noted that some Russian émigré employees were hired only because they could not find a more suitable candidate, and their views did not always coincide with those of the Soviets. The directors of the Arcos Board stated that if it were possible to replace such employees, it would be done immediately.⁹⁶ And such precedents really occurred from time to time. For example, the future non-

⁹² "Beseda s tovarishchem Rabinovichem – direktorom Arkosa" [Conversation with Comrade Rabinovich, Director of Arcos]. F. R-4085, op. 28, d. 401, ll. 4–5. GARF.

⁹³ "Statement by N. Pearson formerly employed in the Timber Department of Arcos." KV 2/818. TNA.

⁹⁴ Hennessey and Thomas, *Spooks*, 201.

⁹⁵ "Statement by N. Pearson formerly employed in the Timber Department of Arcos." KV 2/818. TNA.

⁹⁶ "Beseda s tovarishchem Rabinovichem – direktorom Arkosa" [Conversation with Comrade Rabinovich, Director of Arcos]. F. R-4085, op. 28, d. 401, ll. 3–4. GARF.

returnee V. Sokolov, chief accountant of the Russian Oil Products Ltd. was dismissed because according to a report from the Foreign Office, he was, "not red enough."⁹⁷

Conclusion

Thus, the activities of the London office of ARCOS Ltd. consisted primarily in restoring trade relations with Britain and the West in general. The so-called Soviet House had a complex organizational structure and was constantly modernized. Many trade, transport, and other organizations emerged from under its wing. Many of them continued their activities even after the breakdown of relations between Great Britain and the USSR in 1927. Such was, for example, the Russian-British Bread Export Society. The paperwork and order handling procedures were gradually unified, and the initially disorderly system of work was structured.

Arcos underwent constant restructuring for several reasons. Firstly, the significant objectives of the Board of Directors and the Soviet leadership were to reduce bureaucracy as much as possible and to simplify the flow of trade transactions, to eliminate congestion by organizing departments in a high-quality and simple way, which was to "give the Soviet institution in England an inexpensive, reasonable, simple, practical, and accurate apparatus."⁹⁸

Secondly, when hiring employees, their loyalty to communist ideology and Soviet citizenship were a priority. It was understandable that the company's management wanted to hire employees loyal to Marxism-Leninism, i.e. ideological people striving for the prosperity of Soviet Russia rather than their own enrichment. At the same time, specialists were rarely sent from Moscow due to difficulties in obtaining entry visas. Therefore, the desire to increase the number of employees devoted to the ideals of Soviet Russia resulted in further optimization of workplaces. This included merging or eliminating departments whose work could be distributed and transferred to other specialists. In addition, the company sought to increase efficiency, which also manifested itself in the reduction of unnecessary employees. At the same time, as we remember, the company's salaries were more than competitive compared to the average in London in the 1920s.

Thirdly, separate structures of the trade organization grew and became more independent. Thus, certain departments (e.g., the Transport, Reference and Information, and Forestry departments, etc.) left the company's structure and became fully independent organizations. They had their own management staff, their own counterparties, and an independent financial system. This simplified the structure of

⁹⁷ "Cross-Reference P.F.R. 4125." KV 2-2400. TNA.

⁹⁸ "Zametka o moei [V. Uspenskogo] rabote po reorganizatsii deloproizvodstva Arkosa" [Notes on my [V. Uspenskii] work on reorganizing records management of Arcos]. F. 0528, op. 1, d. 212/1, l. 88. AVP SSSR.

ARCOS Ltd. and had a positive effect on the speed at which individual smaller and more narrowly focused companies could operate. However, the board of Arcos was still partially involved in the financing of its subsidiaries.

Fourthly, the Trade Delegation sought to bring ARCOS Ltd. under its full control, which it eventually did. From December 1923, the company's Board became part of the Trade Delegation, reporting directly to the Trade Representative, and the London office departments became more independent and were no longer headed by Arcos' Board of Directors. The departments were now under the direction of the heads only and began to interact directly with the Trade Delegation and other Soviet organizations in London. Even accounting work was gradually taken over by the separate sales departments, with only the Business Management Department remaining as a liaison, on which depended the hiring of employees, the distribution of orders, the acceptance and licensing of imported products, and the economic support of the organization's activities.

All changes in the organizational structure of ARCOS Ltd. and its personnel policy had both positive and negative consequences. However, it is worth noting that from the moment of its foundation in 1920 to the almost complete curtailment of its activity in 1927, the company increased its working capital more than 10 times and became the largest export-import association in Great Britain, which can undoubtedly speak of its success.

Список литературы

Аганов М.Г. Истоки Советско-Израильских отношений: «еврейский национальный очаг» в политике СССР в 1920-е – 1930-е гг. Тюмень: Вектор Бук, 2011. 324 с.

Борисова И.Д. Правовое обеспечение торговых отношений между рынками стран Ближнего Востока и Советского государства в 20-е гг. XX в // Вестник Владимирского юридического института. 2021. № 3 (60). С. 134–138.

Зварцев И.А. Советско-британские отношения в 20-е годы XX века // Вестник науки. 2019. Т. 5, № 6 (15). С. 125–131.

Никонов О.А. Рефлексия Великобритании на создание советско-палестинского товарного рынка // Локус: люди, общество, культуры, смыслы. 2023. Т. 14, № 2. С. 109–129. <https://doi.org/10.31862/2500-2988-2023-14-2-109-129>

Савосина Ю.В. Англо-советские экономические отношения в 20-е гг. XX в.: дис. ... канд. ист. наук. Владимирский государственный гуманитарный университет, 2011. 195 с.

Савосина Ю.В., Писчикова Н.П. Торгово-экономическое сотрудничество Великобритании и Советской Республики в рамках деятельности «Аркос» // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Гуманитарные науки. 2023. № 9. С. 33–36. <https://doi.org/10.37882/2223-2982.2023.9.28>

Шаццлло М.К. Российская буржуазия в период Гражданской войны и первые годы эмиграции, 1917 – начало 1920-х гг. Москва: Наука, 2008. 342 с.

Шишкин В.А. В борьбе с блокадой: о становлении советской внешней торговли. Москва: Политиздат, 1979. 112 с.

- Шишкин В.А.* Власть. Политика. Экономика: Послереволюционная Россия (1917–1928 гг.). Санкт-Петербург: Дмитрий Буланин, 1997. 399 с.
- Шишкин В.А.* Становление внешней политики послереволюционной России (1917–1930 гг.) и капиталистический мир: от революционного «западничества» к «национал-большевизму». Санкт-Петербург: Дмитрий Буланин, 2002. 360 с.
- Штейн Б.Е.* «Русский вопрос» в 1920–1921 гг. Москва: Государственное издательство политической литературы, 1958. 334 с.
- Chapman A.L.* Wages and Salaries in the United Kingdom, 1920–1938. Cambridge: Cambridge University Press, 1953. 254 p.
- Christopher M.A.* Defend the Realm: The Authorized History of MI5. New York: Vintage Book, 2010. 1044 p.
- Darling A.B.* The Anglo-Soviet Diplomatic Rupture // *Current History*. 1927. Vol. 26, iss. 4. P. 657–660.
- Fischer L.* The Soviets in world affairs: A History of Relations Between the Soviet Union and the Rest of the World, 1917–1929: in 2 vols. Vol. 1. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1951. 892 p.
- Flory H.* The Arcos Raid and the Rupture of Anglo-Soviet Relations, 1927 // *Journal of Contemporary History*. 1977. Vol. 12, iss. 4. P. 707–723.
- Hennessey T., Thomas C.* Spooks: The Unofficial History of MI5 from M to Miss X 1909–39. Stroud: Amberley Publishing, 2010. 384 p.
- Keith J.* MI6: The History of the Secret Intelligence Service 1909–1949. London: Bloomsbury, 2010. 810 p.
- Pelling H.* The British Communist Party; A Historical Profile. London: A. and C. Black, 1958. 204 p.
- Quigley J.* Soviet Foreign Trade Agencies Abroad: A Note // *Law and Contemporary Problems*. 1972. Vol. 37, no. 3. East-West Trade: Part 1. Summer 1972. P. 465–473.

References

- Agapov, M.G. *Istoki Sovetsko-Izrail'skikh otnoshenii: "Evreiskii natsional'nyi ochag" v politike SSSR v 1920-e – 1930-e gg.* [The origins of Soviet-Israeli relations: "Jewish national hearth" in the policy of the USSR in the 1920s–1930s]. Tyumen: Vector Buk, 2011. (In Russian)
- Borisova, I.D. "Pravovoe obespechenie torgovykh otnoshenii mezhdu rynkami stran Blizhnego Vostoka i Sovetskogo gosudarstva v 20-e gg. XX v." [Legal support of trade relations between the markets of the Middle East and the Soviet State in the 1920s]. *Vestnik Vladimirskego Yuridicheskogo instituta*, no. 3 (60) (2021): 134–38. (In Russian)
- Chapman, A.L. *Wages and Salaries in the United Kingdom, 1920–1938*. Cambridge: Cambridge University Press, 1953.
- Christopher, M.A. *Defend the Realm: The Authorized History of MI5*. New York: Vintage Book, 2010.
- Darling A.B. "The Anglo-Soviet Diplomatic Rupture." *Current History*, vol. 26, no. 4 (1927): 657–60.
- Fischer, L. *The Soviets in World Affairs: A History of Relations between the Soviet Union and the Rest of the World, 1917–1929*. 2 vols. Vol. 1. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1951.
- Flory, H. "The Arcos Raid and the Rupture of Anglo-Soviet Relations, 1927." *Journal of Contemporary History*, vol. 12, iss. 4 (1977): 707–23.

Hennessey, T., and C. Thomas. *Spooks: The Unofficial History of MI5 from M to Miss X 1909–39*. Stroud: Amberley Publishing, 2010.

Keith, J. *MI6: The History of the Secret Intelligence Service, 1909–1949*. London: Bloomsbury, 2010.

Nikonov, O.A. "Refleksiya Velikobritanii na sozdanie sovetsko-palestinskogo tovarnogo rynka" [British Reflection on the creation of a Soviet-Palestinian commodity market]. *Lokus: lyudi, obshchestvo, kul'tury, smysly*, vol. 14, no. 2 (2023): 109–29. <https://doi.org/10.31862/2500-2988-2023-14-2-109-129> (In Russian)

Pelling, H. *The British Communist Party; a Historical Profile*. London: A. and C. Black, 1958.

Quigley, J. "Soviet Foreign Trade Agencies Abroad: A Note." *Law and Contemporary Problems*, vol. 37, no. 3, *East-West Trade*, pt. 1 (summer 1972): 465–73.

Savosina, Yu.V. "Anglo-sovetskie ekonomicheskie otnosheniya v 20-e gg. XX v." [Anglo-Soviet economic relations in the 1920s]. PhD diss., Vladimir State University for the Humanities, 2011. (In Russian)

Savosina, Yu.V., and N.P. Pischikova. "Torgovo-ekonomicheskoe sotrudnichestvo Velikobritanii i Sovetskoi Respubliki v ramkah deyatelnosti 'Arkos'" [Trade and economic cooperation between Great Britain and the Soviet Republic within the framework of Arcos activities]. *Sovremennaya nauka: aktual'nye problemy teorii i praktiki. Seriya: Gumanitarnye nauki*, no. 9 (2023): 33–36. <https://doi.org/10.37882/2223-2982.2023.9.28> (In Russian)

Shatsillo, M.K. *Rossiiskaya burzhuaziya v period Grazhdanskoi voyny i pervye gody emigratsii, 1917 – nachalo 1920-kh gg.* [Russian bourgeoisie in the period of the Civil War and the first years of emigration, 1917 – the early 1920s]. Moscow: Nauka, 2008. (In Russian)

Shishkin, V.A. *Stanovlenie vneshnei politiki poslerevolyutsionnoj Rossii (1917–1930 gg.) i kapitalisticheskii mir: ot revolyutsionnogo "zapadnichestva" k "natsional-bol'shevizmu"* [Formation of foreign policy of post-revolutionary Russia (1917–1930) and the Capitalist world: From revolutionary "Westernism" to "National Bolshevism"]. St Petersburg: Dmitrii Bulanin, 2002. (In Russian)

Shishkin, V.A. *V bor'be s blokadoi: o stanovlenii sovetskoi vneshnei trgovli* [In the Struggle against the blockade: On the formation of Soviet foreign trade]. Moscow: Politizdat, 1979. (In Russian)

Shishkin, V.A. *Vlast'. Politika. Ekonomika: Poslerevolyutsionnaya Rossiya (1917–1928 gg.)* [Power. Politics. Economy: Post-revolutionary Russia (1917–1928)]. St Petersburg: Dmitrii Bulanin, 1997. (In Russian)

Shtein, B.E. "Russkii vopros" v 1920–1921 gg. [The "Russian question" in 1920–1921]. Moscow: Gosudarstvennoe izdatel'stvo politicheskoi literatury, 1958. (In Russian)

Zvartsev, I.A. "Sovetsko-britanskie otnosheniya v 20-e gody XX veka" [Soviet-British relations in the 1920s]. *Vestnik nauki*, vol. 5, no. 6 (15) (2019): 125–31. (In Russian)

Информация об авторе

Татьяна Сергеевна Смоленцева – младший научный сотрудник Научно-исследовательского института Русской культуры, <https://orcid.org/0000-0002-2804-1926>, sidorkinats@gmail.com, Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина (д. 17, ул. Мира, 620002 Екатеринбург, Россия).

Information about the author

Tat'yana S. Smolentseva – Junior Researcher of the Research Institute of Russian Culture, <https://orcid.org/0000-0002-2804-1926>, sidorkinats@gmail.com, Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin (17, ul. Mira, 620002 Ekaterinburg, Russia).

Статья поступила в редакцию 26.12.2023; одобрена после рецензирования 16.01.2024; принята к публикации 30.01.2024.

The article was submitted 26.12.2023; approved after reviewing 16.01.2024; accepted for publication 30.01.2024.