

ИЗ ИСТОРИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ

А.Ю. Полунов

СИСТЕМА ВЛАСТИ И УПРАВЛЕНИЯ САМОДЕРЖАВНОЙ РОССИИ В ВОЗЗРЕНИЯХ К.П. ПОБЕДОНОСЦЕВА¹

В статье рассматриваются взгляды К.П. Победоносцева на систему власти и управления в России, анализируются представления крупнейшего консервативного государственного деятеля конца XIX — начала XX в. о прерогативах монарха, формах его взаимодействия с правительственным аппаратом, роли бюрократии в системе управления. Особое внимание уделяется воззрениям Победоносцева на принципы подбора управленческих кадров, отношения центра и периферии в системе управления, использование неформальных механизмов власти. В статье подчеркивается, что деятельность Победоносцева, призванная повысить эффективность управленческих процессов, имела противоречивые последствия и в конечном счете привела к нарастанию кризиса политико-административной системы России накануне эпохи революций.

Ключевые слова. К.П. Победоносцев, монархия, прерогативы самодержца, взаимодействие монарха с правительственным аппаратом, принципы подбора управленческих кадров, роль бюрократии в системе управления, неформальные механизмы власти.

The paper deals with the views of Constantine Pobedonostsev, the prominent conservative statesman, on the system of power and governance in the late Imperial Russia. The key elements of Pobedonostsev's political views are being analyzed, such as his notion of the monarch's competencies, of his relationship with governmental apparatus, of the bureaucracy's role in the process of governance. A special attention is being paid to the Pobedonostsev's views on the principles of selection of governmental officials, on the relationship between center and periphery, on the role of the non-formal mechanisms of power. Though Pobedonostsev strove to increase the effectiveness of administrative operations, author asserts, his activities had contradictory results and contributed to the deepening of the political crisis in Russia.

Полунов Александр Юрьевич — кандидат исторических наук, доцент кафедры истории Российского государства факультета государственного управления Московского государственного университета имени М.В. Ломоносова, *e-mail*: arolunov@mail.ru polunov@sra.msu.ru

¹ Работа подготовлена в рамках реализации ФЦП «Научные и научно-педагогические кадры инновационной России» на 2009—2013 гг.

Key words. Constantine Pobedonostsev, monarchy, competencies of the autocrat, relations of the monarch with the governmental apparatus, role of bureaucracy in the governmental system, principles of selection of governmental officials, non-formal mechanisms of power.

В истории царской России конец XIX — начало XX в. стали важнейшим, во многом переломным периодом, когда у правящих «верхов» накануне эпохи революций оставался шанс урегулировать или смягчить многие из стоявших перед страной проблем. Буквально каждый шаг властей в эти годы имел огромное значение для определения перспектив дальнейшего развития страны, в связи с чем деятельность и взгляды крупнейших государственных деятелей этого времени, особенно их воззрения на систему власти и управления России, заслуживают самого пристального внимания. Среди сановников, оказавших особо значительное влияние на судьбы страны, выделяется фигура Константина Петровича Победоносцева (1827—1907) — обер-прокурора Святейшего синода, члена Государственного совета и Комитета министров, наставника и советника двух последних царей, сыгравшего решающую роль в формировании консервативного правительственного курса после гибели Александра II (1881).

При оценке политических воззрений Победоносцева у современников и историков сформировался ряд стереотипов, в целом способствовавших негативной оценке исторической роли обер-прокурора. Сложилось мнение, что консервативный сановник был преимущественно отрицателем, не способным выдвинуть позитивную программу, тормозил чужие начинания, не предлагая никакой внятной альтернативы. «Победоносцев, — писал консервативный журналист и историк Б.Б. Глинский, — целиком вышел из сокровенных глубин русской жизни, явил собой в высшей степени своеобразный тип русского ученого государственного мужа, необычайно сильного своим анализом и скепсисом и слабого как творца жизни»². Подобная оценка представляется не вполне обоснованной, поскольку

² Глинский Б.Б. Константин Петрович Победоносцев (материалы для биографии) // К.П. Победоносцев: pro et contra. СПб., 1996. С. 389. Современный исследователь А.И. Пешков, соглашаясь с мыслью об отсутствии у Победоносцева четко сформулированной политической программы, считает эту особенность неотъемлемым свойством консервативной идеологии и в конечном счете достоинством воззрений обер-прокурора. По мнению Пешкова, «для Победоносцева как адепта требования цельности знания развернутое и систематическое изложение своих теоретических взглядов было внутренне не только ненужным... но даже невозможным — идея цельного знания теоретически невыразима» (Пешков А.И. «Кто разоряет — мал во царствии Христовом...» // Победоносцев К.П. Соч. СПб., 1996. С. 16).

ку, если бы обер-прокурор действительно был только критиком и отрицателем, он вряд ли смог бы завоевать авторитет в глазах двух монархов, играть на протяжении десятилетий значительную роль в «верхах», оказать глубокое влияние на политическую жизнь страны.

Распространенным при оценке взглядов деятельности Победоносцева было и стремление изображать его как лицемера и карьериста, демагогически использовавшего элементы различных политических программ в борьбе за власть. Так, для либерального публициста Л.З. Слонимского взгляды обер-прокурора были не более чем набором «невероятных парадоксов, грубых софизмов, злостных обвинений, недомолвок и грубых противоречий». Выступая против либеральных бюрократов весной 1881 г., подчеркивал Слонимский, Победоносцев одновременно и ссылался на волю народа, не желавшего, по его мнению, введения конституции, и заявлял, что народ следует держать под жесткой опекой властей. Обер-прокурор провозглашал принцип неограниченного самодержавия и в то же время (в частных письмах) утверждал, что царь без рекомендаций доверенного советника не сможет выработать основные принципы руководства страной; обрушивался с критикой на бюрократию и в то же время отвергал демократию³. Однако были ли эти заявления простой демагогией? Не отрицая глубоких противоречий во взглядах Победоносцева, следует подчеркнуть, что они проистекали из определенной системы убеждений, отражали особенности воззрений консервативного сановника на желаемый путь развития страны, на основные принципы функционирования российской системы власти и управления. В чем же заключались эти воззрения? В какой степени консервативный сановник следовал им в своей практической деятельности? Какое влияние эти воззрения оказали на развитие страны в XIX и начале XX в.?

Для ответа на эти вопросы следует обратиться к истории формирования взглядов Победоносцева, кратко рассмотреть его жизненный путь. Исходной точкой зарождения консервативных воззрений будущего обер-прокурора было крайне тяжелое, близкое к шоку впечатление от противоречивых последствий реформ 1860—1870-х гг., в разработке одной из которых — судебной — он сам принял активное участие⁴. Выявление нега-

³ См.: Слонимский Л.З. О великой лжи нашего времени. К.П. Победоносцев и кн. В.П. Мещерский. СПб., 1908. С. 58—66.

⁴ Об участии Победоносцева в разработке судебной реформы см.: Lindner R. К.Р. Pobedonoscev und die russische Reformbuerokratie // Jahrbuecher fuer Geschichte Osteuropas. 1995. N 43. S. 35—57; Уортман Р. Властители и судии: развитие правового сознания в императорской России. М., 2004. С. 414—486.

тивных последствий преобразований, опыт социально-политических потрясений 1860-х — начала 1880-х гг. побудили Победоносцева отказаться от опоры на самостоятельность общества, отвергнуть институты, основанные на демократических началах, и в целом крайне скептически оценить возможность использования свободы человека как основы устойчивого развития общества. «Печальное будет время... — напишет российский консерватор в своем программном произведении “Московский сборник” (1896), — когда водворится проповедуемый ныне новый культ человечества. Личность человеческая немного будет в нем значить; снимутся и те, которые существуют теперь, нравственные преграды насилию и самовластию»⁵.

Разочарование в реформах 1860—1870-х гг. побудило Победоносцева с подозрением относиться не только к демократическим преобразованиям, но и ко всякому вмешательству в сложившийся общественный уклад, любым законодательно-административным переустройствам. Под сомнение была поставлена вся аналитическая деятельность разума, способная породить оторванные от жизни теории и стать основой для разрушения традиционных институтов, основанных на опыте многих поколений. Основой общественной стабильности в этих условиях провозглашалось миросозерцание простого народа, непричастного к книжным абстракциям и интуитивно, на основе опыта и веры отделяющего добро от зла. Эта «натуральная, земляная сила инерции», которую, по мнению консервативного сановника «близорукие мыслители новой школы безразлично смешивают с невежеством и глупостью», составляла опору устойчивости общества — ею, «как судно балластом, держится человечество в судьбах своей истории»⁶.

С подобных позиций Победоносцев оценивал и события общественного кризиса рубежа 1870—1880-х гг., ставшие важнейшей вехой его политической карьеры и отправной точкой для формирования консервативного правительственного курса Александра III. За продолжение реформ (в частности за созыв представительства) выступала в это время, по мнению консервативного сановника, прежде всего испорченная верхушка — «все безумные... журналисты, профессора, чиновники-либералы». Что же касается основной массы народа, то она хранила безотчетный консерватизм, на который и следовало ориентироваться властям. «Впечатления петербургские крайне тяжелы и безотрадны, — писал Победоносцев наследнику Александру

⁵ Победоносцев К. П. Московский сборник // Соч. С. 375.

⁶ Там же. С. 310.

Александровичу, будущему Александру III, в 1879 г. — От всех здешних чиновных и ученых людей душа у меня наболела, точно в компании полоумных людей и исковерканных обезьян». «Добрые впечатления приходят лишь изнутри России, откуда-нибудь из деревни, из глуши. Там еще цел родник, от которого дышит еще свежестью; оттуда, а не отсюда наше спасение»⁷.

Если испорченная верхушка, живущая в мире логических абстракций и ориентирующаяся на Запад, выступала за введение в России представительства, то «простой народ», по мнению Победоносцева, был искренне предан самодержавию, считал его «своей», духовно близкой формой правления. «По деревням и уездным городам, — писал будущий обер-прокурор Александру Александровичу в 1879 г., — простые люди, обсуждая простым здравым смыслом и горячей душой нынешние события, говорят об этом — там уже знают, что такое конституция, и опасаются этого больше всего». Народ в представлениях российского консерватора сам жаждал над собой «крепкого и строгого правления», и явление подобной власти само по себе должно было прекратить общественные смуты⁸. Желая над собой твердой власти, «простые люди» как раз и проявляли ту безотчетную мудрость, которой были лишены оторванные от народной почвы, «испорченные» слои образованного общества. В чем же заключалась та истина в вопросах общественно-политического устройства, которую интуитивно чувствовал народ и которую сам Победоносцев считал одной из главных основ любого социального организма?

Важнейшим элементом этой истины, по мнению русского консерватора, было, как отмечалось, осознание крайней ограниченности человеческих возможностей, не позволявшей рассчитывать на положительные результаты предоставления человеку свободы в сфере общественно-политического устройства. Лишь государственная власть была способна подавить «выплески» злых начал, исконно присущих человеческой натуре, сыграть роль арбитра в разрешении проблем и противоречий общественного развития «С тех пор, как раздвоилась его (человека. — *А.П.*) природа, — писал Победоносцев, — явилось различие добра и зла... не осталось иного спасения, как искать примирения и опоры в верховном судье этой борьбы, в верховном воплощении властного начала порядка и правды»⁹.

⁷ Письма К.П. Победоносцева к Александру III. Т. I. М., 1925. С. 330, 249, 275 (письма от 25 апреля 1881 г., 14 декабря 1879 г., 10 марта 1880 г.).

⁸ Там же. С. 249, 347 (письма от 14 декабря 1879 г. и 10 июля 1881 г.).

⁹ *Победоносцев К.П.* Московский сборник // Соч. С. 375, 427.

Государственная власть призвана была сделать то, что оказалось не под силу отдельным людям в силу их испорченности, — внести упорядоченность в систему общественных отношений и даже разрешить болезненные нравственные вопросы. «Первый момент мироздания, — утверждал российский консерватор, — есть появление света и отделение его от тьмы. Подобно тому и первое отправление власти есть обличение правды и различение неправды». Власть, подчеркивал Победоносцев, при всех обстоятельствах должна хранить верность изначально принятым политическим принципам — именно таким путем и обеспечивается стабильность общества. У рычагов правления должны стоять люди, не склонные к лавированию и компромиссам, «у коих “да” и “нет” не соприкасаются и не сливаются», кто, не «смешивая цвета и оттенки», «прямо и сознательно называет белое белым и черное черным»¹⁰. Обрисованная в подобных тонах система власти, которую обосновывал Победоносцев, носила, казалось бы, весьма авторитарный характер. На этом основании оппоненты российского консерватора нередко называли его сторонником «полицейской диктатуры власти над обществом» «бюрократического абсолютизма»¹¹. Однако такие определения представляются неточными.

Понятия «бюрократия», «чиновничество» были наполнены для российского консерватора почти таким же негативным смыслом, как и понятия «либералы», «интеллигенция» и т.п. Выпады против бюрократов были постоянно звучащим мотивом писем Победоносцева к Александру Александровичу. Простой народ страдает, а «наверху... чиновные люди по-прежнему подписывают свои бумаги и получают свои деньги», — писал будущий обер-прокурор наследнику в 1877 г. Два года спустя он противопоставил взгляды «простых людей» «чиновничьим воззрениям» и «ученому обезьянству». После публикации манифеста о незыблемости самодержавия 29 апреля 1881 г., вызвавшего отставку либеральных бюрократов и обозначившего поворот правительства к консервативному курсу, Победоносцев подчеркивал, что этот документ был встречен «унынием и каким-то раздражением» прежде всего «в среде здешнего (т.е. столичного. — *А.П.*) чиновничества». «Душа нашего народа, — писал обер-прокурор Александру III в 1883 г., — великое со-

¹⁰ Там же. С. 426, 352.

¹¹ Кизеветтер А.А. Победоносцев // На чужой стороне. Т. IV. Прага, 1924. С. 259. Эвенчик С.Л. Победоносцев и дворянско-крепостническая линия самодержавия в пореформенной России // Учен. зап. Моск. гос. пед. ин-та. М., 1969. № 309. С. 108; Рабкина Н.А. Константин Петрович Победоносцев // Вопросы истории. 1995. № 2. С. 66, 71.

кровище и великая сила», которую «не понимают, к сожалению... люди, ходящие в раззолоченных мундирах»¹².

Критикуя развитие современных ему европейских государств, Победоносцев охотно пользовался работами западных (прежде всего французских) консерваторов, доказывавших неразрывную связь представительной системы правления с неуклонно нарастающей бюрократизацией общества¹³. Одним из симптомов упадка Франции российский консерватор считал постоянное усиление бюрократической централизации, берущей начало в дореволюционной эпохе и особенно усилившейся после 1789 г. «Более чем когда-либо, — писал обер-прокурор в начале XX в., — умножились всюду слепые орудия центральной власти в бесчисленном чиновничестве, и все, кто только может действовать в народе, все, не исключая школьного учителя и содержателя табачной лавочки, вербуются каким-либо интересом в агенты... центральной власти»¹⁴. Подобная централизация, унификация и стандартизация, подчеркивал Победоносцев, стирали исторически сложившееся своеобразие отдельных провинций, разрушали уходящие корнями в прошлое народные обычаи и тем самым подрывали ту «земляную силу», которая является залогом стабильности любого общества. Учитывая явно антидемократический настрой российского консерватора, его неприязнь к любым формам самоуправления, легко увидеть непоследовательность в подобных высказываниях или даже принять их за демагогию. Однако в рассуждениях Победоносцева была своя логика.

«Чиновничество», «бюрократия» представляли в глазах российского консерватора опасность как сила формализованная, механическая, оторванная от народной почвы, способная стать орудием разрушительных для традиционного уклада реформ, средством проведения в народную среду чуждых ей начал. В этом пункте Победоносцев сходилась со славянофилами, соглашаясь с обоснованным ими противопоставлением органического народного уклада и бюрократической системы управления. В очерке «Аксаковы» (1886) обер-прокурор одобрительно отзывался о протесте славянофилов «против формального, канцелярского, высокомерного отношения официального мира — к живым потребностям и духовным расположениям народа».

¹² Письма. Т. I. С. 81, 249—250, 338; Т. II. М., 1925. С. 32. Письма от 3 октября 1877 г., 14 декабря 1879 г., 4 мая 1881 г., 10 мая 1883 г.

¹³ О влиянии на обер-прокурора консервативной общественной мысли Франции см.: *Полунов А.Ю.* К.П. Победоносцев и французские консерваторы // *Историки размышляют.* М., 2003. Вып. 4. С. 55—66.

¹⁴ *Победоносцев К.П.* Вопросы жизни // Соч. С. 187.

Он сурово клеймил бытовавшее «в верхних кругах управления» «стремление устанавливать легким путем регламентации, носившей на себе следы того же канцеляризма, порядки и правила всевозможных отправлений народной и общественной жизни», принимая за основу «готовые формулы, взятые из чужеземных обычаев»¹⁵.

Бюрократия вызывала протест Победоносцева и в силу того, что действовала на основе определенных формальных правил, инструкций и регламентов, ограничивая тем самым свободу воли и распоряжения как отдельных талантливых администраторов, так и (в некоторых случаях) самого царя. «На всяком шагу, — утверждал Победоносцев, — тот, кто призван действовать и распоряжаться, должен боязливо осматриваться во все стороны, как бы не нарушить то или иное правило, ту или другую формальность, предписанную в том или другом законе. Вследствие того с умножением законов ослабляется нередко необходимая для управления энергия властей... и закон, долженствующий способствовать правильному отправлению должностей, полагает ему на каждом шагу стеснение и препятствие». Количество разного рода регламентирующих правил в пореформенной России, по мнению Победоносцева, давно превысило все разумные нормы. «До того уже дошло, — утверждал консерватор, — что человеку двинуться некуда от сплетения всех этих правил и форм, отовсюду связывающих, отовсюду угрожающих»¹⁶. Из этих и подобных рассуждений вытекал идеал системы управления Победоносцева, которой можно определить как «небюрократическое самодержавие». Власть главы государства, подчеркивал российский консерватор, должна оставаться неограниченной, т.е. не связанной формальными ограничениями, не зависящей ни от каких внешних сил. В то же время реализовывать эту власть предполагалось в максимально «живой», небюрократической форме.

Залогом эффективности подобной системы в глазах Победоносцева была прежде всего личная активность царя, его непосредственное и максимально энергичное участие в делах государственного управления. «Вся тайна русского порядка и преуспеяние — наверху, в лице верховной власти... — наставлял будущий обер-прокурор наследника престола. — Ваш труд всех подвинет на дело, ваше послабление и роскошь зальет всю землю послаблением и роскошью». Монарх был обязан лично вникать во все детали управленческого процесса, держать

¹⁵ Победоносцев К.П. Аксаковы // Соч. С. 133.

¹⁶ Победоносцев К.П. Московский сборник // Соч. С. 321, 318.

под контролем все его этапы и аспекты, отслеживать результаты. «У нас в России, — утверждал Победоносцев, — все только людьми можно сделать и всякое дело надобно держать, не отпуская ни на минуту: как только отпустишь его в той мысли, что оно идет само собой, как дело разорвется, и люди расходятся и опускаются»¹⁷.

Управление, в центре которого стоял монарх, должно было осуществляться прежде всего на основе личных контактов, не замыкаясь в рамках официальных административных механизмов и бюрократических формальностей. Управлять, наставлять будущий обер-прокурор наследника, — значит «отдать себя работе, которая сожигает человека, отдавать каждый час свой и с утра до ночи быть в живом общении с людьми, а не с бумагами только». «Вся их деятельность, — писал Победоносцев наследнику о министрах правительства Александра II, — в бумагах и в заседаниях, т.е. во фразах. Людей они только принимают, когда те им представляются. Им некогда говорить с людьми и узнавать их в живом деле»¹⁸. Однако было очевидно, что, как бы усердно ни трудился сам царь, к каким бы «живым», неформальным способам управления он ни прибегал, в одиночку он не в силах был охватить всю совокупность стоявших перед страной проблем и добиться их решения. В системе управления требовался дополнительный элемент, и таким, по мнению Победоносцева, должен был стать доверенный царский советник, который находился бы постоянно при царе и пользовался его неограниченным расположением.

Фигура доверенного царского советника занимала исключительно важное место в воззрениях обер-прокурора. Именно он во многом должен был сыграть ту роль, которую пытались взять на себя (но неудачно) представительные учреждения на Западе, — связать носителя верховной власти со страной, донести до него потребности основной массы народа. Отыскивая в истории монархии прецедент деятельности мудрого советника, Победоносцев в качестве такового представил взаимоотношения Александра II со своим наставником В.А. Жуковским. «Кажется, для покойного государя и для всей России было бы неоценимым благом присутствие — только присутствие — человека с такой душой, с прямым и ясным взглядом русского человека на дела и на людей», — писал Победоносцев в 1883 г. Александру III. С Жуковским Александр II мог бы «говорить прямо, без малейшей тени, и принял бы слово от него

¹⁷ Письма. Т. I. С. 54, 207.

¹⁸ Там же. С. 251.

с полным доверием». По мнению Победоносцева, поэт «ясным чутьем своим понял бы все, что было фальшивым во многих мерах» эпохи реформ¹⁹. Роль советника, таким образом, заключалась в том, чтобы «ясным чутьем», на основе духовной близости с народом определять и рекомендовать царю верное направление правительственного курса, не допускать, чтобы государственный аппарат свернул с правильного пути, утратил связь с истинными потребностями страны.

Доверенный советник царя ни в коем случае не должен был быть «льстецом», «угодливым царедворцем». В наставлении великому князю Сергею Александровичу (который, как и его брат Александр, был учеником Победоносцева) российский консерватор предостерегал: «Берегитесь, если вам кажется удобнее и приятнее с людьми льстивыми, которые Вам потакают, подчиняются, исполняют Ваши желания, подделываются под ваши вкусы, стремятся веселить вас и веселиться с Вами». «Надобно, — указывал будущий обер-прокурор великому князю, — смолоду привыкнуть стеснять себя, показать себе предел, лишать себя во имя долга и правды»²⁰. Необходимо отметить в связи с этим, что письма самого Победоносцева августейшим особам, и прежде всего Александру III, были написаны нарочито сухим, подчас даже резким тоном, без угодливости, с подчеркнутой откровенностью, в духе наставления или даже обличения. Излишне указывать, что в роли доверенного царского советника применительно к ситуации конца XIX в. Победоносцев видел прежде всего себя.

Было бы легче всего на основании подобных умозаключений обвинить российского консерватора в лицемерии, властолюбии, в том, что он использовал высокие слова в корыстных целях. Реальность была все же сложнее. Победоносцев, видимо, искренне верил, что именно он — внук приходского священника, тесно связанный корнями с традиционно-патриархальным укладом дореформенной Москвы — едва ли не единственный среди сановников способен в силу своего происхождения и воспитания правильно понять нужды «простого народа». «Я старовер и русский человек. Я вижу ясно путь и истину... Мое призвание — обличать ложь и сумасшествие». «Я русский человек, живу посреди русских и знаю, что чувствует народ и чего требует» — эти и подобные им фразы, в изобилии встречающиеся в переписке Победоносцева, свидетельст-

¹⁹ Там же. Т. II. С. 4.

²⁰ *Победоносцев К.П.* Приветствие старого воспитателя великому князю в день его совершеннолетия // Соч. С. 120, 117.

ли о том, что в свою миссию — служить связующим звеном между властью и народом — он верил безоговорочно²¹.

Основанием для того, чтобы занять место доверенного советника при царе, российский консерватор считал и свое бескорыстие, отсутствие честолюбия и тщеславия, отдаленность от общественных «верхов» и непричастность к их интересам. «Вы, конечно, чувствовали, при всех моих недостатках, — писал Победоносцев Александру III 6 марта 1881 г., — что я при Вас ничего не искал, и всякое слово мое было искреннее. Бог меня так поставил, что я мог говорить Вам близко, но верьте, счастлив бы я был, когда бы не выезжал никогда из Москвы и из своего маленького дома в узком переулке»²². Надо сказать, что и в обществе, особенно в начале 1880-х гг., очень многие воспринимали обер-прокурора сквозь призму подобных представлений. «Вы искренний человек, и вы у власти, — писали Победоносцеву его корреспонденты. — Вы известны России из ее сановников, как коренной русский, шедший прямым путем учености и упорного труда». «Говорят, Государь любит Вас, и Вы можете приносить ему величайшую пользу, открывая ему глаза и говоря правду»²³.

Каким же образом российский консерватор, заняв место доверенного царского советника, собирался содействовать ему в организации системы управления? Как должна была функционировать эта система на среднем и низшем «этажах»?

Важнейшую роль здесь, как и в деятельности царя и его ближайших сотрудников, должны были сыграть личностные и неформальные факторы. В организации системы управления Победоносцев чрезвычайно скептически относился к «учреждениям», делая ставку на людей. «В России бумагой и уставом мало что можно сделать, но все можно человеком, — писал обер-прокурор друзьям. — Я никогда не верил в учреждение и регламентацию... Что бы ни говорили теории... — движущая сила

²¹ Отдел рукописей Российской национальной библиотеки (ОР РНБ). Ф. 631. Письма к С.А. Рачинскому. Январь—август. Л. 62. (письмо от 28 марта 1881 г.); К.П. Победоносцев и его корреспонденты. Т. I. П/т 1. М.; Пг., 1923. С. 48 (письмо Победоносцева к Александру III от 30 марта 1881 г.).

²² Письма. Т. I. С. 318.

²³ К.П. Победоносцев и его корреспонденты. Т. I. П/т 1. С. 205, 208, 227. Представление о честности и искренности обер-прокурора породило интересный жанр писем к нему от противников и оппонентов, пытавшихся «открыть глаза» Победоносцеву на неверное направление его политики, повлиять на него, напрямую объясниться с ним. Такие письма направляли ему либеральные бюрократы А.В. Головнин и Н.Х. Бунге (К.П. Победоносцев и его корреспонденты. Т. I. П/т 1. С. 331; П/т 2. М.; Пг., 1924. С. 540), публицист Г.К. Градовский (см.: *Градовский Г.К. Итоги (1862—1907)*. Киев, 1908. С. 313—319) и др.

всего есть живой человек и в нем — живой огонь, от одного к другому передающийся». Попытки решать управленческие проблемы путем преобразования учреждений, издания новых регламентов и инструкций казались Победоносцеву недопустимым проявлением лени, легкомыслия, стремления уйти от ответственности. «Как будто все это само собой действует! — восклицал обер-прокурор. — Как будто не нужно — сердца, головы и руки. Как будто правитель живет сам по себе, а дело управления само собой идет!»²⁴

При подборе людей, утверждал Победоносцев, следовало обращать внимание не на формальные критерии, а на внутреннюю сущность человека — энтузиазм, энергию, способность к живой деятельности, «русский дух» и пр. «Я стараюсь всем внушать, — писал обер-прокурор Рачинскому по поводу отношения духовно-учебных начальств к выпускникам семинарий, — разбирайте людей, смотрите в душу!.. Если малый хорош нравом, с добрым настроением, нечего спотыкаться о баллы!» При подборе кандидатов на управленческие посты Победоносцев считал необходимым следить, чтобы это был «живой русский человек», а не «чиновник», деятель практической направленности, а не «ученый доктринер»²⁵. Но, пожалуй, главным принципом, которым руководствовался Победоносцев в своей управленческой деятельности, была опора на «простых людей», преимущественно тружеников из провинции.

Провинция играла огромную роль в политических воззрениях Победоносцева, служа антиподом «испорченной» среде крупных городов, прежде всего официальной столицы. «Здесь дела и бумаги могут только истомить душу, — писал обер-прокурор из Петербурга одному из своих постоянных корреспондентов С.А. Рачинскому. — К счастью, эти тяжелые впечатления парализуются непосредственным прикосновением к жизни, в лице живых людей, сюда приезжающих, коих вижу ежедневно»²⁶. Именно в провинции, в глубинке живут и действуют люди, сохранившие «горячность чувства и простоту мыс-

²⁴ОР РНБ. Ф. 14. Ед. хр. 658. Л. 9 об. (письмо И.С. Аксакову от 11 июля 1884 г.); Ф. 631. Письма к С.А. Рачинскому. 1882 г. Январь—июль. Л. 1—1 об. 1883 г. Сентябрь—декабрь. Л. 89 (письма от 1 января 1882 г. и 12 октября 1883 г.).

²⁵ОР РНБ. Ф. 631. Письма к С.А. Рачинскому. 1882 г. Август—декабрь. Л. 44—44 об. (письмо от 13 сентября 1882 г.); Российский государственный исторический архив (РГИА). Ф. 1604. Оп. 1. Ед. хр. 515. Л. 76 (письмо к И.Д. Десянову от 26 июля 1888 г.); *Градовский Г.К.* Столпы реакции (1870—1881) // Вестник знания. 1909. № 1. С. 29.

²⁶ОР РНБ. Ф. 631. Письма к С.А. Рачинскому. 1886 г. Октябрь—декабрь. Л. 29 об. (письмо от 7 октября 1886 г.).

ли», сумевшие выбрать для себя «простое дело» «в меру сил своих». К числу таких людей для Победоносцева относились прежде всего Рачинский, бывший профессор Московского университета, поселившийся с середины 1860-х гг. в своем имении в Смоленской губернии и занявшийся обучением крестьянских детей, а также Н.И. Ильминский, директор Казанской учительской семинарии, известный деятель в сфере христианского просвещения народов Поволжья.

«Простота» провинциальных тружеников была в представлении Победоносцева весьма хрупкой субстанцией, способной легко разрушиться от соприкосновения с вредоносной средой крупных городов. Даже Рачинского, чьи педагогические методы во многом послужили образцом при создании общегосударственной системы церковно-приходских школ, Победоносцев опасался привлекать к проходившим в столице совещаниям: «...так и боишься, что вот-вот он завянет и опустит голову». Что касается большинства «скромных тружеников провинции», то лучшие из них в представлении Победоносцева были далеки не только от столиц, но и от официальных почестей, высоких должностей и даже материального благосостояния. «В нищете, в бедности, в лишениях — вот где нужно искать их!» — утверждал обер-прокурор²⁷, описывая Рачинскому ход церковно-школьного дела. Именно деятельность таких безвестных подвижников, каждого «в своем углу», постепенно сливаясь воедино, путем подспудной работы и окажет благотворное влияние на развитие России. Однако здесь перед Победоносцевым неизбежно должен был встать вопрос: «Каким образом объединять, координировать деятельность этих людей, каким образом придать ей необходимую целостность?»

В этом отношении необходимую роль вновь были призваны сыграть не какие-либо учреждения, а личностный фактор — усердная деятельность царского советника и его сотрудников, их личные контакты с труженниками провинции, сила примера и пр. Победоносцев считал необходимым выискивать в прессе, в переписке и других источниках упоминания о каждом конкретном «простом труженнике», знакомиться с такими людьми во время поездок по стране, которым обер-прокурор придавал особое значение. Поездки, писал Победоносцев, «очень полезны — бумага ничего не сделает». Своим сотрудникам он признавался, что, если бы от него зависело, он большую

²⁷ Государственный архив Российской Федерации (ГА РФ). Ф. 1099. Оп. 1. Д. 2414. Л. 24—24 об. (письмо к Т.И. Филиппову от 12 июля 1882 г.); ОР РНБ. Ф. 631. Письма к С.А. Рачинскому. Ноябрь—декабрь. Л. 20 об. (письмо от 4 ноября 1893 г.).

часть времени проводил бы вне Петербурга. Во время поездок обер-прокурор стремился поддержать вызвавших его симпатию работников, полагая, что для них важно уже само по себе «встретить сочувствие и одобрение от приезжего из столицы». Именно такое выражение симпатии, а также адресная материальная и административная поддержка отдельных труженников изменяют ситуацию к лучшему, принятие же какой-либо формализованной меры общего характера результата не принесет. «Если можно, — утверждал обер-прокурор, — в отдельных случаях, где-нибудь в углу поставить на ноги или ободрить зачинающуюся силу — разве это не много само по себе значит. А поставить на ноги и вдохновить всех — это мечтание и дело недоступное»²⁸.

Усердная деятельность труженников провинции «на местах» должна была рано или поздно привести к складыванию связей между ними, которые также должны были носить максимально личностный, неформальный характер. Такую деятельность следовало держать в «тишине», укрывать от «шумного рынка» публичного обсуждения, в ряде случаев — даже не предавать оглашению в периодической печати. Доброе дело, утверждал Победоносцев, «лучше устоит на молве, из уст в уста передаваемой людьми добра и веры». Опасно было включать подобную деятельность и в рамки какой-либо официальной структуры, способной омертвить, выхолостить ее. «Мало я верю в прочность учреждений со штатами, но глубоко верю в силу и сообщительность примера, — писал Победоносцев Рачинскому. — Один ключ к оздоровлению — огонь, от которого другие огни зажигаются»²⁹. Многие начинания, предпринимавшиеся обер-прокурором в 1880-е — начале 1900-х гг. (развитие церковной школы для народа, меры по активизации проповеднической и миссионерской деятельности духовенства), вся система его взаимоотношений с двумя последними самодержцами во многом опирались на описанные выше принципы. Обер-прокурор искренне стремился «дойти» до каждого отдельного усердного труженника, поощрить его, сообщал царям обо всех примечательных, с его точки зрения, явлениях в жизни провинции, обо всех случаях, когда нарушалась справедливость и страдали интересы народа, когда требовалось непосредственное вмешательство в дела со стороны самодержца.

²⁸ОР РНБ. Ф. 631. Письма к С.А. Рачинскому. 1891. Май—июнь. Л. 169; 1885. Апрель—июнь. Л. 177 об. (письма от 29 июня 1891 г. и 27 июня 1885 г.).

²⁹ОР РНБ. Ф. 14. Ед. хр. 658. Л. 10 (письмо И.С. Аксакову от 11 июля 1884 г.); Ф. 631. 1893. Март—апрель. Л. 183 об.; 1895. Январь—февраль. Л. 69 (письма от 14 апреля 1893 г. и 18 января 1895 г.).

Нельзя считать подобную деятельность исключительно проявлением демагогии или результатом ограниченности Победоносцева как государственного деятеля. Скорее, в ней следует видеть попытку дать ответ на реальные и весьма серьезные вызовы эпохи, найти пути решения стоявших перед страной проблем. Многие из выдвигавшихся обер-прокурором идей — стремление создать «живую», «небюрократическую» систему управления, ориентироваться на настроения «простого народа», опираться на «скромных тружеников провинции» — находили отклик в распространенных общественных настроениях второй половины XIX — начала XX в., способствовали укреплению авторитета Победоносцева в глазах царя, а до известной степени и росту его популярности в глазах части общества. Вместе с тем в конечном счете выдвинутая российским консерватором система воззрений была утопичной, способствовала нарастанию негативных явлений в рамках российской административно-политической системы. Нельзя было повысить эффективность управленческих процессов только за счет использования личных контактов и неформальных связей, опоры на «людей» в противовес «учреждениям». Попытка обер-прокурора вмешиваться в самые разные вопросы управления, решать их на основе интуиции, случайной информации, непосредственно вовлекать царя в решение любых, даже самых мелких, дел — все это вместо ожидаемых оживления и неформальности вело к хаосу, дилетантизму, произволу³⁰. Ссылки на «простой народ» как на основу системы власти звучали все менее убедительно в условиях отстранения основной его части от активной политической жизни. Выявление внутренних противоречий в воззрениях Победоносцева привело к постепенному снижению его роли в «верхах», завершившемуся его уходом из политической жизни в 1905 г. В целом рекомендации консервативного сановника относительно организации системы власти и управления, призванные преодолеть кризисные явления в жизни России, способствовали их дальнейшему нарастанию.

Список литературы

Глинский Б.Б. Константин Петрович Победоносцев (материалы для биографии) // К.П. Победоносцев: pro et contra. СПб., 1996.

³⁰ О том, как особенности управленческого стиля Победоносцева проявились в ходе его деятельности на посту обер-прокурора Святейшего синода см.: *Полунов А.Ю.* Под властью обер-прокурора. Государство и церковь в эпоху Александра III. М., 1996.

- Градовский Г.К.* Итоги (1862—1907). Киев, 1908.
- Градовский Г.К.* Столпы реакции (1870—1881) // Вестник знания. 1909. № 1.
- Кизеветтер А.А.* Победоносцев // На чужой стороне. Т. IV. Прага, 1924.
- Пешков А.И.* «Кто разоряет — мал во царствии Христовом...» // Победоносцев К.П. Соч. СПб., 1996.
- Письма Победоносцева к Александру III. Т. I, II. М., 1925.
- К.П. Победоносцев и его корреспонденты. Т. I. П/т 1—2. М.; Пг., 1923—1924.
- Победоносцев К.П.* Аксаковы // Соч. СПб., 1996.
- Победоносцев К.П.* Вопросы жизни // Соч. СПб., 1996.
- Победоносцев К.П.* Московский сборник // Соч. СПб., 1996.
- Победоносцев К.П.* Приветствие старого воспитателя великому князю в день его совершеннолетия // Соч. СПб., 1996.
- Полунов А.Ю.* К.П. Победоносцев и французские консерваторы // Историки размышляют. М., 2003. Вып. 4.
- Полунов А.Ю.* Под властью обер-прокурора. Государство и церковь в эпоху Александра III. М., 1996.
- Рабкина Н.А.* Константин Петрович Победоносцев // Вопросы истории. 1995. № 2.
- Слонимский Л.З.* О великой лжи нашего времени. К.П. Победоносцев и кн. В.П. Мещерский. СПб., 1908.
- Уортман Р.* Властители и судии: развитие правового сознания в императорской России. М., 2004.
- Эвенчик С.Л.* Победоносцев и дворянско-крепостническая линия самодержавия в пореформенной России // Учен. зап. Моск. гос. пед. ин-та. М., 1969. № 309.
- Lindner R.* K.P. Pobedonoscev und die russische Reformbuerokratie // Jahrbuecher fuer Geschichte Osteuropas. 1995. N 43.