

A detailed oil painting of Peter the Great, showing him from the chest up. He has a mustache and is looking slightly to the right. He is wearing a blue coat with a white cravat and ornate gold cuffs. His hands are resting on a large architectural plan or map spread out on a table. The background is a soft, neutral tone.

12+

АЛЕКСЕЙ КОРНИЛОВ

ПРИШЕСТВИЕ ПРОЕКТА

СЕРИЯ ПРОЕКТ В РОССИИ:
ТРИСТА ЛЕТ ОТ ПЕТРА
ДО НАШИХ ДНЕЙ

Алексей Корнилов

**Пришествие проекта. Серия
Проект в России: Триста лет
от Петра до наших дней**

«Издательские решения»

Корнилов А.

Пришествие проекта. Серия Проект в России: Триста лет от Петра до наших дней / А. Корнилов — «Издательские решения»,

Сегодня «проект» — одно из самых привычных нам слов. Его произносят в школе, в вузе, в стартапе, на производстве и в госструктурах. И каждый уверен, что понимает, о чём речь. Но это не так. Персидское *sarāy* — дворец, в русском «сарай» — постройка для хлама. Французское *côtelette* — мясо на косточке, у нас — лепёшка из фарша. С «проектом» случилось похожее: Пётр I принёс это слово из Европы, но увидел в нём не то, что видели там. И с этим прочтением Россия живёт триста лет.

© Корнилов А.

© Издательские решения

Содержание

Проект в России: 300 лет от Петра до наших дней	6
Введение	8
Часть 1. Страна ручного управления	10
Глава 1. Россия до проекта	10
«Велико да богато»	10
Воеводы, приказы и государева воля	11
«Всего много, да нестройно всё»	12
Власть без управления	13
«Принеси то — не знаю что!»	14
«Инициатива наказуема»	15
«Одному на всё — не разорваться»	16
«Окаменённое нечувствие»	17
Глава 2. Пётр — воля без инструмента	19
Травма, темперамент и тупик контроля	19
Личностный профиль: командир и механик	19
Конец ознакомительного фрагмента.	21

Пришествие проекта Серия Проект в России: Триста лет от Петра до наших дней

Алексей Корнилов

© Алексей Корнилов, 2026

ISBN 978-5-0070-3038-0

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Проект в России: 300 лет от Петра до наших дней

Сегодня «проект» — одно из самых распространённых слов в деловом и учебном языке. Его слышишь повсюду — в образовании, бизнесе, промышленности и госуправлении: от детского сада до вуза, от стартапа до завода, от гражданских инициатив до работы правительства. И при этом все вроде понимают, о чём идёт речь. Проблема в том, что у этой уверенности нет оснований: за одним словом в России скрываются разные ожидания, разные режимы ответственности — и разная логика того, что считается результатом.

Слово «проект» — иностранное, так может дело в этом?

В языке семантический сдвиг — обычное дело. Так, в оригинале персидско-тюркское *sarāy* — это дворец, большие покои, а в русском «сарай» — хозяйственная постройка для дров или хлама. Французское *côtelette* — мясо на косточке (*côte* — ребро), а в русском — лепёшка из мясного фарша. Английское *master* — хозяин, господин, в русском — человек, который чинит вещи. А голландское *zonnedeck* (тент от солнца) стало зонтиком.

Такой сдвиг происходит, когда язык заимствует иностранное слово — и адаптирует его под собственную ментальность. Значение смещается стихийно, постепенно, вместе с носителями.

Со словом «проект» произошло нечто принципиально иное: не стихийный дрейф, а целенаправленное заимствование в конкретной исторической ситуации. Пётр I привёз из Европы не просто новое слово, а новый способ говорить о будущем действии — и вложил в него особый смысл, отвечавший задачам его системы власти.

Что значило это изменение смысла, и почему в петровские времена проект в Европе сделал возможным массовое производство и контрактную экономику, а в России стал эффективным инструментом мобилизации ресурсов, но при этом подавил инициативу? Дело не в разных условиях использования одного и того же инструмента — политических, институциональных, культурных. Дело в том, что «проектом» в двух системах изначально называлось принципиально разное.

С тех пор менялись эпохи, институты, идеологии, сам язык управления — но введённая тогда смысловая рамка не исчезла. Она оказалась удивительно живучей: каждый следующий строй переопределял её по-своему, но не снимал исходного контекста. Именно поэтому даже в эпоху глобализации и международных стандартов у слова «проект» в России сохраняется особое, скрытое измерение.

Этот цикл — о том, как именно это произошло. Потому что тот, кто понимает, откуда взялась эта логика, уже иначе слышит слово «проект», когда оно произносится рядом. Он различает, что за ним стоит в каждом конкретном случае: замысел или согласование, ответственность или ритуал, предприятие или бумага. А это — уже совсем другая позиция в системе отношений.

Эта книга — не о том, «как правильно делать проекты». Она отвечает на другой вопрос: почему сегодня одно и то же слово означает столь разные вещи. И главное — как, понимая природу этих исторических эффектов, стать более эффективным: научиться распознавать, чего от вас на самом деле ждут, и строить свою работу так, чтобы замысел не разбивался о процедуру допуска.

В книге «Пришествие проекта», открывающей цикл «Проект в России: 300 лет от Петра до наших дней» (серия «Генезис»), мы разберём, как это понятие пришло в Россию и почему оно закрепилось здесь совсем не в том значении, в каком работало в европейской практике. А далее посмотрим, как этот смысл менялся в Империи и в СССР, и как в итоге он столкнулся с мировой проектной практикой, когда Россия стала частью глобальной экономики.

Работа над следующими частями цикла продолжается. Исторические документы, не вошедшие в основное издание, методологические разборы современных управленческих практик и профессиональные дискуссии о том, как сегодня строить работу на стыке разных институциональных смыслов, в авторском канале: *boosty.to/projectskills*

Обсуждение книг, дополнительные материалы, исторические источники и дискуссии об управлении проектами в России — в Telegram-канале «Мир проектов сегодня» → *t.me/projects_universe*

Введение

Мы живём в мире проектов. Школьник, айтишник, чиновник и продюсер постоянно вовлечены в какие-то проекты, а для кого-то даже будущая покупка или планирование отпуска — проект (что, возможно, вполне верно). Слово «проект» произносят применительно к чему угодно — от черновика указа до телевизионного шоу. И эта повсеместность создаёт иллюзию, будто слово «проект» прозрачно и самоочевидно.

Школьник, айтишник, чиновник и продюсер уверены, что прекрасно понимают, о чём говорят. Проблема не в том, что они вкладывают в это слово разные смыслы — разные смыслы можно развести стандартами и регламентами. Проблема в том, что каждый убеждён: его смысл разделяют и остальные.

Точно так же сегодня, если инженер, учёный, чиновник, программист, учитель и менеджер окажутся за одним столом, каждый будет уверен, что понимает, о чём идёт речь, когда звучит слово «проект». Именно в этом и состоит проблема: слово одно, а структуры деятельности, ожидания и режимы ответственности за ним — разные.

Собеседник кивает — и тоже уверен, что понял. И вам кажется, что вы можете рассчитывать на результат. Но реальность часто оказывается иной: каждый слышит знакомое слово и подставляет своё значение, но собеседник делает то же самое — с другим смыслом.

И тогда возникает дилемма: сделать «как правильно» — или как согласовано? Начальник вмешивается в то, что уже было утверждено, — это нарушение или норма? Проектные стандарты и регламенты — в них есть практический смысл или это лишь «бюрократия»?

Такие вопросы не случайны: за ними стоит нечто, что обычно остаётся за кадром.

Это не путаница в терминах — это симптом: за большинством этих значений — именно в России — скрывается одна и та же подразумеваемая, но не проговариваемая рамка; особый смысл, который изначально отсутствовал в европейской, а позже — и в международной практике. Рамка, которая определяет, что именно считается результатом, кто и за что отвечает, и чем является замысел исполнителя — реальной основой дела или лишь предметом согласования. Поэтому даже в эпоху глобализации и перехода на международные стандарты проектной деятельности у слова «проект» в России сохраняется дополнительное, скрытое измерение.

Откуда взялась эта рамка? Чтобы ответить на этот вопрос, нужно сначала понять, как вообще слова меняют смысл, пересекая границы языков и культур.

Любопытно: в оригинале персидско-тюркское *sarāy* — это дворец, большие покои; в русском языке «сарай» — хозяйственная постройка. Французское *côtelette* — мясо на косточке, а в русском — лепёшка из фарша. Английское *master* — хозяин, господин, а в русском — тот, кто чинит вещи. Такой семантический сдвиг — обычная практика заимствования: язык берёт чужое слово и адаптирует его под собственную ментальность. Значение смещается стихийно, постепенно, вместе с носителями.

Со словом «проект» произошло нечто принципиально иное: не стихийный дрейф, а целенаправленное заимствование в конкретной исторической ситуации.

То, что заимствуя европейские институты и термины, Пётр I кардинально менял их содержание, известно: так *коллегии* из органов самоуправления стали бюрократическими структурами, полностью подчинёнными монарху, *прокурор* из судебного обвинителя сделался верховным надзирателем за законностью, *Сенат* — из органа представительства аристократии или сословий, обладающий собственной волей и часто ограничивающий монарха — стал высшим административным органом.

Так и слово «проект» пришло в Россию в особом значении — смещённом по отношению к той практике, из которой было взято.

Черновик документа, текст договора, редакция закона, комплект чертежей, расчётная схема, инженерный план, эскиз, набросок, бизнес-инициатива, временная задача, целевая программа, медиапродукт, грантовая заявка, личный замысел, намерение, авантюра, пакет согласования, поручение, программа — всё это в русском языке может считаться проектом. Причём в других языках, в том числе в европейских во времена Петра, эти значения, как правило, разведены. К примеру, «проект договора» по-немецки — *Vertragsentwurf*, а не *Projekt*; «проект закона» по-английски — *bill*; «проект решения» по-нидерландски — *concept-besluit* и так далее. В русском же одно слово стало зонтиком для целого семейства разных сущностей.

И ещё одна любопытная особенность: пока в международной практике значение последовательно сужается — появляются стандарты, процедуры, уточняется терминология, — в русском происходит обратное: этот зонтик продолжает расширяться. В последнее десятилетие проект в России — это и стартап, и кейс, и «движ», и продукт, и зона ответственности, и даже «ну, это чем мы тут занимаемся».

Почему так? Откуда эта устойчивая многозначность — и что за ней стоит? Ответ — в той самой скрытой рамке, которую Пётр привёз из Европы, но которая в России обрела собственную логику. Чтобы понять её, придётся разобраться, что именно увидел Пётр на Западе, как он это истолковал и почему эта конструкция оказалась на редкость живучей — пережила империю, революцию, советскую власть и постсоветские реформы.

Но если бы речь шла только о личном решении Петра, история могла бы закончиться вместе с ним. Однако этого не произошло: привезённый им инструмент не только отвечал его собственным задачам, но и лёг на уже существовавшие российские предпосылки — на такой тип власти, управления и распределения ответственности, при котором он оказался понятен, удобен и воспроизводим. Именно поэтому книга — не только о том, что Пётр увидел в Европе и что он из этого взял, но и о том, почему это удержалось в России после Петра, пережило смену институтов и продолжает действовать до сих пор.

Тот, кто понимает происхождение этой логики, видит то, что остальным незаметно: за одним словом стоят разные конструкции — разные представления о том, что такое замысел, кто несёт ответственность за результат и зачем вообще в проекте нужен документ. Различать их — значит понимать, что происходит на самом деле.

Наша задача — не критика российской бюрократии и не поиск ответа на вопрос «почему у нас всё не так, как на Западе». С точки зрения истории институтов система ручного управления и согласований доказала свою высочайшую эффективность в моменты мобилизационных рывков. Проблема возникает лишь тогда, когда от этой системы ожидают того, для чего она не спроектирована — автономной инициативы.

Поэтому главная цель этой книги сугубо прагматическая. Тот, кто понимает скрытую природу вещей и устройство отечественной матрицы, избавляется от иллюзий. Он перестаёт тратить силы на борьбу с ветряными мельницами «неправильного менеджмента» и получает возможность действовать точно, эффективно и результативно внутри любой, даже самой жёсткой административной логики.

В первой части мы опишем контекст и предпосылки: что было в России до Петра и какие мотивы определяли его действия. Во второй — покажем, что было в Европе, как работала сама практика, как именно Пётр её понял и что именно он из неё принял. В третьей — разберём, в каком значении с его подачи проект пришёл в Россию, как это заимствование стало инструментом того, что назовут «петровскими реформами», и почему это оказало такое влияние на дальнейшую историю страны.

А что происходило с этой линией дальше — от петровской эпохи до наших дней, — станет предметом следующей книги.

Часть 1. Страна ручного управления

Глава 1. Россия до проекта

«Велико да богато»

К концу XVII века Московское царство — от Новгорода и Смоленска до Казани, Астрахани и бескрайних просторов Сибири — представляло собой огромное по территории, богатое ресурсами пространство.

Как отношения в экосистеме диктуются средой, так и общественное устройство Московского царства определялось его географией: в основном равнинной местностью в зоне рискованного земледелия. Короткое лето, непредсказуемый урожай и угроза набегов на открытых равнинах не позволяли крестьянскому хозяйству создавать устойчивые излишки и делали общинный уклад фактически единственно возможным: в одиночку семья могла не выжить ни хозяйственно, ни в военном отношении.

Но община не могла защитить себя сама — ей нужен был тот, кто возьмёт на себя силовую функцию. Таким «кто-то» становился князь или боярин, способный собрать вооружённых людей. Однако география снова вносила свои коррективы: один боярин, даже с дружиной, не мог надёжно прикрыть свои владения — на открытых равнинах и по зимним речным путям враг обходил любые местные укрепления. Защита требовала системы — общих засечных черт, согласованных действий, стратегии, которая была не по силам отдельному вотчиннику. Князья и бояре, вынужденные искать такую защиту, в свою очередь объединялись вокруг сильнейшего.

И вот тут силовое ядро — Московское княжество, изначально сложившееся не в степи, а в лесной зоне, где не было постоянной кочевой угрозы, — начало наращивать силу и объединять русские земли. По мере расширения границ оно столкнулось с необходимостью защищать южные рубежи. И его внутренняя структура — централизованная, мобилизационная — оказалась для этой задачи востребована. Так появлялось государство — как институт, который собирал ресурсы со всей территории и взамен обеспечивал ту самую системную защиту, на которую никто поодиночке не был способен.

На рубеже XV—XVI веков, когда Московское княжество, сбросив ордынскую зависимость, начало активно собирать земли, перед ним встала задача содержать большое войско — постоянно готовую к службе военную силу. Денежных ресурсов не хватало, а главным источником дохода оставалась земля, и государство пошло по пути, который диктовала география: стало наделять служилых людей землёй с крестьянами как формой жалованья. Для этого перераспределялся земельный фонд, включая изъятие владений у тех, кто не служил, и передачу их тем, кто брал на себя военную службу; в ответ служилые люди обязались являться на службу с оружием и людьми.

Но они не могли превратиться в независимых властителей, потому что именно государство (а не они сами) теперь обеспечивало ту самую системную оборону. Возникла взаимная зависимость, выстроенная вокруг единого центра: боярин без царя был беззащитен перед Степью, а царь без бояр не имел войска. Так сложилась поместная система — основа русской армии на несколько столетий вперёд. А мобилизационная модель привела к патримониализму: царь стал восприниматься как хозяин всей земли, а все остальные — от высшей знати до крестьян — как его слуги разного ранга, обязанные нести «государево тягло».

Старая знать — бояре — тем не менее не исчезла. Их родовые вотчины, в отличие от поместий, передавались по наследству, и они тоже несли службу, но обладали большей автономией и считали себя не «пожалованными», а исконными хозяевами земли. В их представлении царь был скорее *«первым среди равных»* — традиция, уходящая корнями в эпоху удельной Руси.

Однако московские цари, опираясь на служилое дворянство, последовательно ограничивали влияние старой аристократии. Отмена местничества в 1682 году окончательно подорвала принцип, по которому знатность рода определяла место на службе; теперь всё решала личная выслуга и воля государя. Боярская дума, некогда орган коллективного правления, к концу XVII века всё чаще уступала место узкому кругу доверенных лиц — «ближней думе», а её участие в принятии решений становилось формальностью. Формула «царь указал, и бояре приговорили» сохранялась, но власть всё больше концентрировалась в руках монарха, опиравшегося на широкие слои служилого дворянства. Так складывалась патримониальная модель, в которой вся земля и служба воспринимались как принадлежащие царю, а остальные сословия — как разные уровни его службы.

Воеводы, приказы и государева воля

К приходу Петра огромное пространство царства управлялось царём и Боярской думой через сеть воевод и приказов.

Воевода был представителем центральной власти на месте: он отвечал за сбор налогов, суд, поддержание порядка, а на окраинах — и за оборону; его власть распространялась на всех жителей уезда, независимо от того, на чьей земле они жили. Система кормлений формально была упразднена ещё при Иване Грозном, но на практике государство продолжало хронически недоплачивать своим агентам и задерживать жалованье, негласно допуская, что недостающее воевода возьмёт с населения. Грань между налогом и «подарком» оставалась размытой, и любой контакт с казной становился уязвимым для произвола.

Вотчины — наследственные владения знати — не были изолированы от государства: на территории, где располагалась вотчина, назначался всё тот же воевода как высшая административная и судебная инстанция уезда. Вотчинник оставался собственником земли и имел определённую судебную власть над своими крестьянами, однако за особыми преступлениями и спорами между знатыми дело доходило до царя и Боярской думы. С середины XVI века, особенно после реформ Ивана IV, воеводская система усилила контроль центра над периферией и к XVII веку стала универсальной: воеводы назначались на все уезды, а их власть над территорией была прямой и жёсткой. Таким образом, вотчина была экономической базой знати, но политическое и административное управление территорией, включая вотчинные земли, осуществлялось через назначаемых царём воевод, что соответствовало логике патримониального государства, где всё население — от боярина до крестьянина — рассматривалось как *«государевы слуги»* и встроенные в единую вертикаль.

Для решения конкретных задач создавались приказы — органы центрального отраслевого и территориального управления (Посольский, Разрядный, Поместный, Сибирский, Казанский и др.). К концу XVII века их число выросло до нескольких десятков: каждый новый приказ возникал как реакция на очередную потребность, по принципу *«кому государь поручил»*, а не в рамках единого плана. Одна и та же территория могла находиться в ведении нескольких приказов: одни ведали сбором денег, другие — судами, третьи — военной службой.

Формально воевода был «государевым человеком»: его назначал лично царь (с «приговором» Боярской думы) и выдавал ему наказ — подробную инструкцию, что делать в его городе. Фактически же в повседневной работе воевода подчинялся конкретному приказу: туда он отправлял отписки, там запрашивал деньги, солдат, разрешение на строительство крепости.

Но при множестве приказов с перекрёстными полномочиями воевода нередко мог выбирать, в какой приказ отписаться, чтобы получить более удобное решение.

Так, при разбое в сибирском городе он иногда писал не в Разбойный приказ, специализировавшийся на уголовных делах, а в Сибирский — просто потому, что это «его» земля. Аналогично строительство крепости в Сибири могло требовать согласований сразу с несколькими приказами — территориальным, военным, земельным, финансовым, — и ни один из них не обладал ни полной картиной, ни всеми ресурсами и полномочиями. Воевода оказывался в позиции челобитчика перед несколькими центрами одновременно: он обязан был «отписаться» в несколько инстанций и ждать, пока они согласуют между собой решения. Координация шла через личные переписки, доклады наверх, многомесячные согласования; сроки срывались, деньги и люди не доходили, и формально виновным становился местный исполнитель. При этом ни у воевод, ни у городов не возникало автономии, сопоставимой с европейскими муниципалитетами или замковыми владениями: вся система оставалась строго иерархической.

Эта конструкция держалась на трёх ключевых принципах. Во-первых, универсальность службы: все слои — от боярина до крестьянина — были встроены в единую вертикаль, где каждый нёс «государево тягло». Во-вторых, централизация без унификации: приказы и воеводы были жёстко подчинены центру, но единой логики их создания и распределения полномочий не существовало, что порождало пересечения, лакуны и путаницу. В-третьих, хронический дефицит ресурсов, который делал коррупцию не просто злоупотреблением отдельных лиц, а структурным элементом системы — негласной формой оплаты её содержания.

Формальная иерархия (царь — дума — приказ — воевода) была лишь каркасом. Реальная ткань управления складывалась из личных связей, челобитных, служебных споров, выбора «удобного» приказа и неформального давления. Система была малоэффективна в современном смысле, но устойчива: её гибкость позволяла гасить конфликты и адаптироваться к местным условиям при отсутствии жёсткой регламентации. Эта двойственность — формальная централизация при фактической децентрализации практик — определяла, как управление работало на самом деле.

«Всего много, да нестройно всё»

К концу XVII века Московское царство — огромная и богатая территория, но при этом внутренне слабо интегрированная экономически и коммуникационно, технологически отстающая страна. Внешне она выглядит как мощная держава; фактически же раз за разом сталкивается с военными поражениями, финансовыми кризисами и управленческим хаосом.

Экономика имеет натуральный характер: множество регионов живёт фактически замкнуто, производя прежде всего для собственного потребления. Экспорт сырья есть, но он почти полностью контролируется иностранными купцами в Архангельске: Россия владеет товаром, но не владеет рынком и логистикой.

Кроме того, в этой управленческой конструкции регионы почти не имели прямых хозяйственных связей друг с другом: любая значимая коммуникация, будь то торговая, административная или военная, шла через центр. Это делало невозможным ни быстрое перераспределение ресурсов, ни самостоятельную инициативу на местах: любой проект, требовавший координации нескольких территорий, упирался в медленную систему согласований в Москве. Воеводы отчитывались перед Москвой с многомесячным запозданием: пока дойдёт жалоба, пока приедет ревизор, пока последует наказание — уезд можно разорить и уехать. Всё это порождало колоссальные издержки, замедляло оборот ресурсов и делало экономику рассредоточенной, а управление — крайне инерционным.

У государства в этот период, с одной стороны, есть амбиции великой державы: роль «Третьего Рима», миссия защиты православия, память о былых победах. С другой — страна зажата

в континентальной «скорлупе»: Балтика под Швецией, Чёрное море под Османской империей, удобных портов нет, своего флота нет, а единственный выход на европейский рынок — через Архангельск — зависит от сезона и доброй воли иностранных посредников.

Войско численно велико, но организовано архаично: дворянское ополчение и стрельцы уже не соответствуют требованиям современной европейской войны — ни по дисциплине, ни по технике, ни по инженерному обеспечению. Полки нового строя, появившиеся ещё при Алексее Михайловиче, составляли значительную часть армии, но страдали от нехватки выучки, унифицированного снабжения и устойчивого командования. Наглядным подтверждением стали Крымские походы: огромные армии раз за разом оказывались неспособны выполнить задачу из-за провальной логистики и отсутствия инженерной подготовки.

Экономика слабо монетизирована: золота и серебра своих нет, мануфактур ничтожно мало — к концу XVII века их насчитывалось около трёх десятков, большинство основаны иностранными предпринимателями при поддержке казны. Качественный металл приходится закупать преимущественно у тех же шведов, с которыми вскоре придётся воевать.

В итоге страна богата ресурсами, но не умеет их организовать: ресурсы есть, воля к действию есть, а инструментов предсказуемо переводить эту волю в результат — нет. Это противоречие точно сформулировал современник Петра Иван Посошков в своей *«Книге о скудости и богатстве»* (1724):

«У нас в России всего много, да нестройно всё... а оттого и богатство наше впусте лежит. Яко в лесу дерево: и много его, а пользы нет, пока топора и мастера не увидит».

Но в чём видится проблема системы?

На бумаге к воцарению Петра Россия — «самодержавное царство» с абсолютной властью монарха. На практике — мозаика территорий, приказов, локальных интересов и личных амбиций, где государева воля теряется по дороге от Москвы до уезда. Именно с этим противоречием Пётр столкнётся как с главной проблемой страны.

Власть без управления

На вид система выглядит даже логично: если проблема привязана к конкретной территории, её должен решать воевода; если задача затрагивает несколько территорий или целую сферу, создаётся профильный приказ. На практике же реализация была предельно личностной и реактивной. Государь ставил перед наместником или приказом общую цель — собрать налоги, навести порядок, обеспечить набор войска, — но то, как именно эта цель будет достигаться, полностью зависело от качеств исполнителя: его разума, опыта, связей, честности и личной жадности. Никакого механизма видеть ход исполнения не существовало: царь узнавал, как наместник «понял» его волю, только тогда, когда результат становился неоспоримым фактом — поход провалился, налоги не собраны, вспыхнул бунт.

Приказная система, задуманная как инструмент управления, часто усугубляла проблему. Под каждую новую задачу или кризис исторически создавался новый орган, и к концу XVII века одновременно действовали десятки приказов с пересекающимися полномочиями, раздельными казнами и штатами, без общего бюджета и единого центра координации. Когда полномочия двух приказов пересекались — а это случалось постоянно — начиналось затяжное выяснение, кто главнее. Потоки взаимных жалоб уходили наверх, разбор занимал месяцы, а реальная проблема тем временем только нарастала; государь снова оказывался перед свершившимся фактом.

Инструментов прямого влияния у царя было, по сути, два. Первый — назначить «правильного» человека на ключевую позицию. Второй — наказать или наградить по результату. Но оба инструмента действовали постфактум: в момент, когда последствия уже нельзя было

предотвратить, можно было лишь сменить воеводу или судью приказа и начать цикл заново. Россия представляла собой богатый, но плохо управляемый «материал», не собранный в работающий механизм. К моменту взросления Петра это превращается в системный тупик сразу по трём осям: военная сила есть, но архаична; ресурсы есть, но не превращаются в промышленность и устойчивый доход; власть формально абсолютна, но фактически реагирует только на результат, когда поход сорван, налоги недобраны или начинается бунт.

Важно точно ухватить суть парадокса. «*Неуправляемость*» здесь — не отсутствие власти и не слабость государя. Воля наверху есть, сила есть, ресурсы есть. Нет другого — предсказуемого, воспроизводимого перехода от воли государя к конкретному действию исполнителя. Вместо механизма — сеть личных решений, эффективность которых царь видит лишь по итогам. Вместо управления деятельностью — только возможность карать за последствия.

К этому добавляется ещё один слой — личное восприятие Петра. В Немецкой слободе и позже в Европе он видит иной тип поведения: голландцы и англичане, в его глазах, работают не потому, что над ними стоит надсмотрщик, а потому что ценят мастерство и прибыль. В указах Петра звучит обобщающий диагноз:

«Хотя что и добро и надобно, а новое дело, то наши люди без принуждения не сделают», «Народ наш, яко дети, неучения ради...»

Объективно такая «леность» была не национальной чертой, а следствием самой системы, которая не создавала для человека устойчивых рамок предсказуемого действия, но Пётр этого различия не видит. Для него Россия — это страна, где он формально может всё и при этом не может быть уверен ни в чём, пока не увидит конечный результат. Это раздражение — «*я приказал, но что именно сейчас происходит, я не знаю*» — становится личным двигателем его реформ. Системная неудовлетворённость накладывается на особенности его характера, детские травмы и специфический опыт — и запускает последовательность шагов, которые приводят к Великому посольству и попытке выстроить иной тип связи между волей государя и конкретными действиями исполнителей.

«Принеси то — не знаю что!»

Особенно это было заметно, когда носитель власти переходил от диктовки команд («*делай так!*») к постановке целей («*сделай, чтобы было вот это!*»). В системе того времени грань между этими двумя режимами была размыта: любой запрос сверху воспринимался как безусловный приказ. Но как только ставилась цель, а не команда, количество шагов до исполнения резко возрастало — и каждый шаг становился новой точкой потери смысла.

В итоге требование «выдать результат» превращалось в самый сложный квест с непредсказуемым исходом — это было не просто выполнение команды, а фактически «угадывание замысла начальства». При этом каждый новый шаг в цепочке становился новой точкой потери качества. Из-за отсутствия мгновенной коррекции искажения на каждом этапе накапливались и к финалу превращались в критический брак, а у промежуточных исполнителей появлялась «серая зона», где личная выгода или минимизация риска могли подменять общий результат при формальном отчёте о движении к цели.

В этой системе «идеальность» понималась не как объективный стандарт, а как соответствие замыслу того, у кого власть. Отсюда — невидимая ловушка: исполнить можно было точно и всё равно «не угадать». Ни профессионализм, ни честность, ни исполнительность не снимали этого риска — результат всегда мерялся образом в голове начальника, а не объективным качеством работы. Этот структурный дефект воспроизводил «угадывание» как главную компетенцию слуги — вне зависимости от эпохи и конкретного государя.

Это классический сюжет русских сказок. Говорит царь: «*Испеките мне к утру каравай!*» — и никаких требований, каким он должен быть. Один приносит сырой да кособокий, другой

— подгорелый, третий — украшенный узорами мудрёными: по бокам — города с дворцами, садами да башнями, сверху — птицы летучие, снизу — звери рыскающие... Каждый формально выполнил приказ, но угадать замысел может только один.

В эпоху опричнины Иван Грозный часто не давал прямых списков, кого именно нужно карать в конкретном городе. Он транслировал общую волю: *«искоренить крамолу»*. Исполнитель — Малюта Скуратов и другие — должен был сам угадать, кто сегодня считается крамольником. Угадал — получал награды. Не угадал, убив кого-то дорогого царю в тот момент, — его самого объявляли предателем за «неправильное понимание государевой воли».

При этом у государя могли быть свои мотивы не давать прямых указаний: если решение окажется непопулярным — например, вызовет бунт или конфликт с церковью — царь всегда мог сказать: *«Я велел сделать по правде, а этот дурак всё испортил и превысил полномочия»*. Невыполнимая задача «на результат» могла и вовсе стать формой предъявления претензий к неугодному: даже при абсолютной власти просто наказать — всё равно урон статусу, — а вот наказать за невыполненную задачу значит поднять свой авторитет. Наконец, носитель власти мог действительно понимать, что что-то надо сделать, — но не понимать что.

Отсюда и классическое: *«пойди туда — не знаю куда, принеси то — не знаю что»* — пойми сам, о чём это, и угоди мне.

А ещё государь мог поставить цель — «укрепить границу», «умножить доходы» — но тут же превратить её в команду: конкретный приказ о том, сколько людей, куда и в какой срок. Он как бы одновременно давал исполнителю цели для самостоятельного достижения, но при этом прописывал маршрут движения. Так или иначе, отсюда естественный отбор: выживали и возвышались только самые чуткие придворные, умевшие чувствовать смену настроения монарха без слов. Это превращало государеву службу в бесконечный тест на лояльность и интуицию.

Но была и обратная сторона — уже для самого властителя. В этой системе даже если у тебя есть конкретная цель — ты точно знаешь, какой каравай нужен завтра на стол, — ты всё равно не знаешь, что именно получишь: сырой, подгорелый или «с дворцами и птицами», потому что неизвестно, как была понята твоя воля.

«Инициатива наказуема»

При такой модели управления успех как таковой не поощрялся, зато за ошибки наказывали жёстко — поэтому у исполнителей, от генерала до ремесленника, постепенно исчезало желание проявлять инициативу. Причина этого — не в жестокости конкретных правителей, а в самой структуре системы. Государь узнавал о ходе дел только по конечному результату: поход сорван, налоги не собраны, вспыхнул бунт. Никакого промежуточного контроля, никакой обратной связи по ходу исполнения не существовало.

В этих условиях для исполнителя любое самостоятельное решение — даже разумное и полезное — становилось ставкой в игре с непредсказуемым исходом: если результат окажется плохим, именно это решение назовут причиной провала. Наоборот, кто ничего не менял и строго следовал указаниям, — тот при любом исходе мог сказать: *«всё сделано по государеву слову»*. Любое самостоятельное улучшение процесса могло быть воспринято как нарушение воли государя или начальника, а значит, превращалось в опасный риск.

В результате главным мотивом становилось не достижение результата, а снижение вероятности наказания. Наиболее рациональной линией поведения оказывалось либо имитировать бурную деятельность, либо исполнять указания максимально буквально — даже если это вело к браку, — лишь бы формально отчитаться: *«всё сделано по вашему слову»*. Когда прямой команды не было, работа либо замирала, либо сводилась к показухе: личное самосохранение и выгода оказывались важнее абстрактного успеха государственного дела.

Это хорошо видно на примере приказной системы. Дьяки и подьячие в приказах формально вели дела, писали отписки, регистрировали входящие грамоты — и именно за этим их и не трогали. Но взять на себя решение спорного вопроса, выйти за рамки прецедента, предложить новый порядок — никто не стремился. Каждое нестандартное решение требовало санкции сверху, потому что без неё оно автоматически становилось самоуправством. Так складывалась культура бесконечного «восхождения по инстанциям»: чем спорнее был вопрос, тем выше его старались «поднять», ничего не решая на своём уровне.

Воеводы вели себя ровно так же. Документы той эпохи полны «отписками» — официальными донесениями в Москву, — где воевода подробно описывает проблему и спрашивает, «как поступить». Ответ мог идти месяцами. Воевода ждал. Проблема тем временем нарастала. Но воевода был чист: он доложил, он спросил — решение за Москвой. Самостоятельно действовать в отсутствие прямого указания было не просто рискованно, а структурно нерационально: выгода от правильного решения была меньше, чем риск от неправильного.

Показательно, что система не просто не поощряла инициативу — она активно отбирала людей с определёнными качествами. На службе выживали и продвигались те, кто умел хорошо исполнять команды, не высовываться, быть лично преданным и не создавать проблем. Люди с самостоятельным суждением, способные видеть задачу шире инструкции, в этой среде оказывались чужеродными — они либо уходили, либо учились маскироваться.

Это создавалось порочный круг, устойчивый независимо от конкретного правителя: власть видела пассивность и вводила ещё больше принуждения; исполнители видели наказание за инициативу и становились ещё осторожнее. Система не могла сама из этого круга выйти — она его воспроизводила. И чем жёстче становился контроль сверху, тем меньше оставалось тех, кто был способен действовать без него. Система воспроизводила не эффективных и заинтересованных, а тех, кого не за что наказать.

«Одному на всё — не разорваться»

У ручного управления — две неустранимые проблемы. Во-первых, надо понимать, что делаешь. Хемиун, как считается, успешно возвёл пирамиду Хеопса, а мастера Средневековья — готические соборы, видимо, потому что в этом понимали. Но история знает не меньше примеров обратного: Крымские походы 1687—1689 годов под командованием Голицына — огромные армии, брошенные в степь без достаточного инженерного обеспечения — наглядно показали, что компетентность того, чья воля, при ручном управлении приобретает особое значение.

Во-вторых, проблема ручного управления в том, что оно неразрывно и физически завязано на конкретную персоналию — не только в смысле компетентности, но и в смысле объёма его внимания и присутствия. В этой модели исполнитель не обладает собственным видением конечного результата — он механически выполняет последовательность команд. Руководитель стоит рядом не только потому, что отдаёт команды, но и потому, что работает как «живой датчик»: увидел отклонение — немедленно поправил, не давая ошибке укорениться.

Это не специфика России — так работает любая система ручного управления. Средневековый архитектор, возводя купол собора, годами лично присутствовал на лесах, собственноручно показывая рабочим, как класть каждый кирпич «ёлочкой». Он понимал: его видение не переложить в инструкции так, чтобы их не исказил менее квалифицированный исполнитель. Ручное управление было единственным способом гарантировать, что сложнейшая инженерная система не обрушится из-за неверной интерпретации приказа, — но это требовало постоянного личного участия.

Ручное управление требует личного внимания. В этом его общая проблема:

— мастер знает, как построить корабль, и организует его постройку — или даже двух-трёх, если хватит сил и времени. Но без его личного участия такие же корабли в других местах построить нельзя;

— шеф-повар готовит фирменное блюдо, командуя своими поварами. Однако так нельзя построить сеть ресторанов: шеф-повар не может «разорваться», чтобы одновременно лично руководить каждым.

В классической модели структуры деятельности — от потребности, мотива и цели к средствам и действиям — есть настолько важный и **неотъемлемый этап**, что он явно не упоминается, будучи принятым как само собой разумеющийся: чтобы использовать средства и начать действовать, надо понимать, какие именно действия с какими средствами нужны. То есть иметь *замысел*. Он уже может быть оформлен в какой-то «рецепт» или инструкции, а может и нет, и существует лишь у кого-то «в голове».

При ручном управлении нет механизма «отчуждения» замысла: он — в явном или неявном виде — остаётся «в голове» того, кто руководит. Проблема делегирования в такой системе заключается в том, что руководитель перестаёт видеть процесс и видит только результат. В отсутствие личного присмотра исполнение завязывается на то, «кто как понял» исходную команду. Ошибка, совершённая в первый же день отсутствия начальника, обнаруживается лишь спустя недели — когда исправить уже невозможно: ресурсы потрачены, постройка перекошена.

Так и было: каждый раз, когда государь покидал Москву — на войну, на переговоры, на объезд окраин, — управление неизбежно деградировало: не потому что люди были плохи, а потому что замысел жил только в одной голове и не существовал ни в каком отчуждённом виде. Наместник честно докладывал *«всё делаем по твоему слову»* — а результат выходил кривым. Власть возвращалась, исправляла, наказывала — и снова уезжала, унося замысел с собой.

Петру приписывается фраза: *«Одному на всё — не разорваться»*. Это была его реальная проблема — особенно с учётом энергии и страсти к микроменеджменту. Он пытался лично контролировать всё: от глобальных реформ до фасона пуговиц на мундирах. И часто даже не ошибался. В итоге он сам становился «узким горлышком» своих преобразований, разрываясь между обязанностями плотника, стратега и дипломата, и контролем за множеством розданных команд. Это была структурная ловушка любого ручного управления, а не индивидуальная слабость конкретного правителя.

«Окаменённое нечувствие»

Проблема была видна и до Петра. На протяжении XV—XVII веков власть снова и снова пыталась «починить» управление: кодифицировать право, ограничить произвол на местах, рационализировать торговлю, упорядочить службу. От Судебника 1497 года и поместной системы Ивана III через создание приказов при Иване IV — первых постоянных центральных органов с архивами и штатом дьяков — до реформ середины XVII века: отмены кормлений, протекционистской торговой политики, наконец отмены местничества в 1682 году, нанёсшей удар по системе распределения должностей по знатности рода.

Отец Петра, Алексей Михайлович, был правителем вдумчивым и видел проблемы системы, пожалуй, острее многих своих предшественников. В письмах и указах он жаловался на «окаменённое нечувствие» подданных и хроническую нехватку людей, способных действовать самостоятельно. Он понимал, что старая аристократия больше занята местническими спорами о чинах, чем делом, что воеводы воспринимают должности прежде всего как источник личного дохода, а государственные задачи — как досадную нагрузку. Видел, что приказная система медлительна, дублирует полномочия и порождает конфликты, а страна технологически и в военном деле заметно уступает Европе.

И он действовал — в меру своего понимания. Чтобы не зависеть от медлительной Думы и вороватых воевод, создал Тайный приказ — личное ведомство, дьяки которого сопровождали послов, воевод и полки, ведя за ними наблюдение: попытка внедрить личный контроль там, где не работала системная лояльность. Понимая нехватку квалификации в технике и военном деле, массово приглашал иностранных специалистов. Пытался унифицировать право и ограничить произвол на местах. Именно при нём появились полки нового строя — первая серьёзная попытка создать армию европейского образца.

Но всё это давало частичный эффект. Тайный приказ был личным инструментом государя, а не системой — и работал ровно до тех пор, пока государь лично следил. Иностранные специалисты приходили и уходили, не оставляя за собой ни институтов, ни воспроизводимых практик. Полки нового строя страдали от тех же проблем — нехватки снабжения, управленческого хаоса, отсутствия инженерной школы, — что наглядно показали оба Крымских похода.

Иначе говоря, и Алексей Михайлович, и его предшественники понимали: что-то надо менять. Но в их логике исходной оставалась неизменной одна предпосылка: *«надо лучше подобрать людей и строже их контролировать»*. Они искали правильных людей — и не находили. Они усиливали контроль — и видели, как он снова растворяется в личных интересах и институциональном хаосе. Инструмент, который позволил бы переводить волю в действие иначе, чем через цепочку личных назначений и наказаний, в этой логике был просто невидим.

Все предшественники Петра видели симптомы. Некоторые видели даже отдельные инструменты, пытаясь перенять что-то из европейского опыта. Но именно Пётр смог увидеть в европейском опыте не просто «хороших людей» и «правильные законы», а конкретную технологию управления замыслом. Но чтобы понять, как это произошло, нужно сначала понять самого Петра — человека, которому история дала не только трон, но и совершенно особый способ смотреть на мир.

Глава 2. Пётр — воля без инструмента

Травма, темперамент и тупик контроля

Пётр приходит к власти с нетипичной для будущего государя жизненной историей. Он не был главным претендентом на трон и не проходил классической для наследника школы управления: не вырастал внутри приказного аппарата и не занимался системно финансовыми и административными делами. Его ранний опыт складывался вокруг трёх линий.

Первая — личная травма стрелецкого бунта 1682 года. Маленький Пётр видел, как вооружённая сила, призванная защищать, превращается в угрозу для царской семьи; на его глазах стрельцы расправились с боярами Матвеевым и Долгоруковым, сбросив их с крыльца на пики. Этот опыт закрепил в нём глубокое недоверие к московской служилой старине и к тем порядкам, которые не могли гарантировать даже элементарной безопасности.

Вторая — политическая маргинализация при формальном статусе соправителя. С 1682 года он царь — младший соправитель рядом с Иваном V, — но реальная власть находится у регентши Софьи и круга, связанного с Милославскими. Отсюда рождалось не только непонимание сложившихся принципов управления, но и стремление строить собственное пространство власти в Преображенском: потешные полки, где правила задаёт он сам, а подчинение и карьера определяются не родословной, а дисциплиной, выучкой и личной близостью к нему.

Третья — ранняя тяга к ремеслу и технике. Особенно сильный импульс ей дало общение с иностранцами в Немецкой слободе, которая открывала Петру другой материальный и культурный мир: офицеров и инженеров, врачей и аптекарей, книги, оружие, приборы, музыку, танцы, светское общение, дома и сады европейского типа. Кукуй поражал его не одной техникой, а цельностью уклада, в котором ремесло, знание, военное дело и повседневная жизнь образовывали единое целое. Именно здесь Пётр учился у *«немцев»*, пробовал себя в корабельном деле, артиллерии и других практических занятиях, постепенно вырабатывая образ правителя не как сакральной фигуры, а как человека действия и *«первого работника»* государства.

Иными словами, Пётр входил во власть как человек, который одновременно жил в постоянном ощущении угрозы, видел слабость старой системы и был убеждён, что вокруг слишком многое делается «не так». Он обладал огромной энергией всё исправить, но ещё не имел опыта институционального строительства; зато уже имел вкус к личному вмешательству, технике и командованию «вручную».

Этот сплав личной травмы, недоверия к старой системе и убеждённости, что он сам знает, «как надо», станет отправной точкой его реформ. Но чтобы понять, почему эти реформы приняли именно такую форму, нужно взглянуть на психофизиологический профиль человека, взявшегося перестраивать огромную страну.

Личностный профиль: командир и механик

Считается, что Пётр воспринимал Россию к началу своего правления как архаичную и слабую державу, обладающую скрытым величием, но которую нужно силой вытащить из Средневековья в Новое время. В отличие от многих предшественников, он видел страну как механизм. Если механизм работает плохо — его нужно разобрать и собрать заново, заменив детали. Он не был лишён любви к стране, но это была любовь именно к механизму, к системе, ставящей свою эффективность и силу выше привычек и комфорта отдельных сословий.

Когда человека что-то раздражает, кажется неправильным и требует изменений, он может действовать по-разному. Можно реагировать импульсивно, на интуиции и эмоциях; а можно

«построить решение в голове» — разложить задачу на части, выстроить план. Пётр, судя по воспоминаниям современников, ко второму варианту был не особенно склонен. Если ему что-то не нравилось — он вмешивался и правил «как надо» прямо сейчас.

Раздражали слишком длинные, свисающие рукава боярской одежды, которые мешали гостям есть и пить во время обеда, — взял нож и собственноручно отрезал их тут же. Пожаловался кто-то из придворных на зубную боль — взял, без лишних церемоний и обезболивания, и вырвал. Это была одна и та же модель: он не терпел «неправильную» ситуацию и предпочитал прямое действие размышлениям и обсуждениям.

Но как быть с тем, что не исправишь собственными руками в одиночку? Можно использовать других людей как инструмент. Когда огромный корпус корабля «застревал» на стапелях, Пётр впадал в азарт. Он руководил сотнями людей как единым механизмом, используя систему свистков или ритмичных выкриков, чтобы синхронизировать усилие. Если кто-то медлил, царь мог ударить дубинкой или даже вмешаться и сделать сам.

Всего за три дня срубили первый домик Петра I в Петербурге (май 1703 года). Петру нужно было жильё немедленно, чтобы следить за строительством Петропавловской крепости. Никаких архитекторов и планов не было — Пётр просто указал место на берегу Невы и приказал солдатам-плотникам рубить «по его показу». Царь сам работал топором вместе с плотниками Семёновского полка и на ходу решал, где будут окна и двери. В домике аномально низкие потолки и дверные проёмы: Пётр, несмотря на свой огромный рост, намеренно велел делать комнаты маленькими, чтобы их было легче протопить. Он буквально показывал рукой: «Здесь рубите, выше не надо».

Когда сруб был готов, Петру не понравилось, что он выглядит как обычная русская изба из сосновых брёвен. Он тут же приказал раскрасить брёвна «под кирпич» — масляной краской нарисовать белые линии на красном фоне, чтобы дом казался каменным, на голландский манер. Мы еще увидим неоднократно, что для него *как это выглядит*,

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.