

12+

АЛЕКСЕЙ КОРНИЛОВ

КРАТКАЯ ИСТОРИЯ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛЕНИЯ

СЕРИЯ «300 ЛЕТ ПРОЕКТУ
В РОССИИ: ОТ ПЕТРА
ДО НАШИХ ДНЕЙ»



Алексей Корнилов

**Краткая история моделей
управления. Серия
«300 лет проекту в России:
от Петра до наших дней»**

«Издательские решения»

Корнилов А.

Краткая история моделей управления. Серия «300 лет проекту в России: от Петра до наших дней» / А. Корнилов — «Издательские решения»,

Серия «Проект в России: 300 лет от Петра до наших дней» посвящена тому, в каком качестве увидел Петр I проект в тогдашней Европе, почему внедрил его в совершенно другом значении, и почему за триста лет понятие проекта обросло в России множеством других значений, так отличающихся от европейского, а теперь уже и международного. История же российских моделей управления дает контекст того, почему так произошло, и почему даже сегодня внедрение международных проектных стандартов проходит так непросто.

Содержание

Введение	6
Часть 1. Модели управления: вид с земли	10
От племени к общине: логика выживания	10
Военная демократия: появление «урока»	13
Появление государства: от «урока» к предписанию	15
Община после реформ	16
«Так заведено»: ритуал вместо расчёта	16
Левша, Балда и каша из топора	17
«Делай, что должно...»	17
«Как потопаешь, так и полопаешь» при уравниловке	18
Старообрядческая община: особый случай	21
Община и власть	22
От общины к государственной системе	26
Колхоз как новая форма общины	26
Город: новые правила	27
Роль и культ трудового героизма	30
Сделать или отчитаться?	32
Конец ознакомительного фрагмента.	34

Краткая история моделей управления Серия «300 лет проекту в России: от Петра до наших дней»

Алексей Корнилов

© Алексей Корнилов, 2026

ISBN 978-5-0071-0566-8

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Введение

Представим: разработчик даёт ИИ задание написать код программы, и ИИ выдаёт код, соответствующий заданию. Мы скажем, что разработчик использует ИИ как средство для получения готовой программы как результата. Но представим, что тот же разработчик даёт то же задание программисту — становится ли программист для разработчика таким же средством достижения нужного результата?

В теории деятельности и в менеджменте есть разные мнения о том, является ли человек в структуре деятельности средством или нет, и мы не будем сейчас спорить о терминах — для нас важнее другое: в структуре деятельности разработчика программист появляется как субъект с волей, а значит и со своей структурой деятельности.

В этом ключевая разница: если ИИ выдаст результат в соответствии со своим пониманием задания, функционалом и особенностями устройства, то у человека в этой же позиции, даже при так же понятом задании и тех же «особенностях устройства», результат будет определяться его собственными целями и мотивами деятельности. Поэтому, в отличие от ИИ, человек может выдать разный результат: может постараться понять суть задания и сделать как лучше, а может — «как в ТЗ». А при каких-то условиях — вовсе отказаться делать или даже уволиться.

Точно так же по одной и той же технологической карте станок с ЧПУ выдаст деталь, исходя из своей конструкции, возможностей, степени исправности и так далее, а рабочий с той же квалификацией может сделать то же самое, а может и лучше, а может, наоборот, — лишь бы выполнить план, а может вовсе бросить работу и пойти брать Зимний.

Суть в том, что **наличие собственной воли, а значит и конкретного мотива деятельности, определяет то, как человек организует свою деятельность** и как воспринимает её результат.

К примеру, если мотивом служит стремление к результату, складывается одна логика действий — с оценкой средств, рисков, инициативы. Если же реальным мотивом оказывается избегание наказания, а сам результат становится вторичным, побочным следствием, — складывается принципиально иная логика, даже если внешне процедуры выглядят одинаково.

Конечно, конкретная реакция на те или иные условия зависит от личной психологии человека, но существуют и общие принципы, которые определяют типичные для всего сообщества реакции в данных условиях. В терминах Дугласа Норта, получившего за эту концепцию Нобелевскую премию¹, можно сказать, что речь идёт об институтах как правилах игры: они определяют стимулы, а стимулы — поведение.

Эта книга — часть цикла **«Проект в России: 300 лет от Петра до наших дней»**, куда входит трилогия **«Пришествие проекта»**², **«Вчера и сегодня»** и **«Реалии»**. Трилогия прослеживает, как в России появилось само понятие *«проект»* и почему оно здесь часто наполняется иным смыслом, чем в тогда в Европе, а затем и в международной практике, — потому что заимствованные формы проектной деятельности оказываются внутри разных, исторически сложившихся моделей управления. В трилогии это расхождение моделей обозначено как данность; данная книга посвящена его генезису.

Предмет книги — не психотип работника и не набор его личных качеств, а **исторически сложившиеся модели управления и взгляд на них с позиции их участника**: что человек в данной роли считает результатом, что — наказанием или вознаграждением, кому,

¹ См., напр., Норт Дуглас: Институты, институциональные изменения и функционирование экономики, URL: <https://gtmarket.ru/library/basis/6310>

² Алексей Корнилов. Пришествие проекта: Серия Проект в России: Триста лет от Петра до наших дней: Издательские решения, 2026. — URL: https://ridero.ru/books/prishestvie_proekta/

по его мнению, принадлежит успех и можно ли доверять форме. Именно это считывание, а не абстрактный «национальный характер», определяет, какую логику действий он сочтёт разумной здесь и сейчас.

Географические и хозяйственные условия средней полосы России входят в этот разбор не как фон «особого пути», а как один из факторов, которые когда-то определили формирование самих этих моделей.

Мы проследим эту связку — *модель управления ↔ линия поведения* — с того момента, когда труд, организация и власть ещё не разделены между разными носителями в крестьянской общине, и до той точки, где их расхождение закрепляется в устойчивую, узнаваемую и сегодня систему отношений в госуправлении, бизнесе или общественных структурах. И увидим, почему даже при коренных сменах общественных систем модели поведения участников, сложившиеся столетия назад, остаются настолько узнаваемыми.

Мы дойдём примерно до середины 2010-х годов: дальше начинается уже не генезис, а анализ сегодняшнего состояния — ему посвящена третья книга трилогии, «**Проект в России: реалии**».

Мы разберём одну и ту же историю тремя последовательными проходами — глазами трёх позиций внутри модели управления.

Тут важно, что данные роли присутствуют в любой деятельности, и, к примеру, крестьянин в своем дворе сам себе и власть, и менеджер, и работник. Но интересующие нас линии поведения более четко проявляются, когда происходит разделение этих ролей в моделях управления: когда в сообществе земледельцев появляется староста со своей выделенной функцией, когда появляется внешняя, по отношению к ним, власть со своими требованиями, и так далее.

Первая часть смотрит на историю глазами непосредственного производителя — земледельца, крестьянина, ремесленника, рабочего, инженера, а затем и того, кто в постсоветских условиях снова оказывается «на выдаче результата». Здесь становится видно, какую модель управления он считывает в каждый период и какая линия поведения — дозирование усилий, имитация формы, личный вклад, мобилизационный рывок, опора на связи — становится для него рациональным ответом именно на это считывание.

Вторая часть смотрит на ту же историю глазами того, кто координирует чужой труд, — старосты, приказчика, управляющего, советского директора, «менеджера». Мы увидим, откуда берётся необходимость в отдельной координирующей роли и как сам координатор, в свою очередь, считывает модель над собой и под собой — и под это выстраивает собственную логику поведения.

Третья часть поднимается на уровень тех, кто предъявляет требования, опираясь на власть, и, по идее, должен создавать и удерживать саму эту систему. Причём это не обязательно уровень верховной власти: принципы, по которым оттуда видится требуемый результат и инструменты его достижения, и то, как это определяет модель управления или само определяется ею, — в целом одни и те же на любом таком уровне.

Такое тройное прохождение одного маршрута наглядно покажет, что у каждого из трёх участников складывается собственный, рациональный в своих условиях, но не совпадающий с двумя другими мотив — потому что каждый видит разную модель управления, даже находясь внутри одной формальной конструкции.

Модель «**власть — координатор — тот, кто должен сделать**» работает не только в госуправлении или организациях. Та же схема действует повсюду вокруг нас по самой природе человеческого общества: между родителем и ребёнком, учителем и учеником, контролёром и пассажиром, начальником и подчинённым. Разница между позициями всегда одна: кто ставит задачу, кто её выполняет и кто в итоге отвечает за результат — и это распределение может

соответствовать заявленным ролям в структуре деятельности, а может быть подменено: иногда неосознанно, а иногда — чтобы переложить свою нагрузку на другого.

Наверняка всем знаком такой, вполне типичный, диалог:

Жена — мужу:
— Разберись вот тут!
— А что куда?
— Ну, сообразишь.
— Так, может, рабочим сказать?
— Не, это надо будет им говорить, что куда — время терять. Или они начнут согласовывать, что куда, да ещё деньги за это отдельно возьмут.
— А если я что-то не так?
— Так переделаешь!

В этом диалоге видны сразу две разные модели. В одном случае задачу можно не проговаривать заранее, а ошибку просто исправить потом. При этом, четко осознается, что в другом случае это не сработает: там действует другая, договорная логика, которая исторически пришла с иным происхождением труда и иной мерой ответственности за результат. Тот, кто ставит задачу, прекрасно чувствует эту разницу — и именно поэтому выбирает ту модель, которая для него удобнее.

Но за этим сознательным выбором есть менее заметная зона: тот, кто задаёт условия, часто не замечает, что сам исполнитель не просто выполняет указание, а по-своему считывает действующую модель и накладывает на неё собственную цель. Так рождается мотив исполнителя, невидимый для автора требований, — и он может увести результат в сторону, прямо противоположную ожидаемой. И вот где-то ребёнка награждают за пятёрку, а где-то наказывают за двойку, не осознавая, что в каждом из этих случаев ребёнок будет действовать принципиально по-разному (уж не говоря о том, что оба подхода принято считать «непедагогичными»). Возможно, отсюда и знакомая многим ситуация, когда отличник в итоге идёт работать к троечнику, создавшему свой бизнес.

Книга относится к циклу **«Проект в России»**, который прослеживает, как в России сложилось само понятие *«проект»* и почему здесь оно часто наполняется иным смыслом, чем в тогдашней европейской, а теперь уж и в международной практике, — потому что заимствованная форма оказывается внутри другой модели управления. Там этот аспект обозначен; здесь мы разбираем его подробно и уже не только применительно к проектной деятельности — в целом: как за внешне схожими формами — приказами, поручениями, регламентами, проектными документами — стоят разные модели ответственности за результат.

А ещё читатели старшего поколения, наверное, помнят, как смотря советские фильмы или программу «Время», думали, как хорошо все организовано в стране, а вот лично им не повезло с начальством, сослуживцами или соседями. Но, оказывалось, что дело не в везении, просто представляемая картина и действительность — это разное.

Прочитав книгу, читатель сможет лучше понимать происходящее вокруг, а также иначе смотреть на ситуации, когда кто-то — подчинённый, ребёнок, коллега — делает «не то» или «не так». Дело ведь не обязательно в его некомпетентности или недобросовестности: возможно, модель управления, которую он на самом деле видит и в которой действует, отличается от той, что имел в виду тот, кто ставил задачу. И тогда понятно, что именно нужно менять — не человека, а то, как выстроена или как считывается сама модель отношений между ним и тем, кто ставит условия.

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

Часть 1. Модели управления: вид с земли

От племени к общине: логика выживания

Человеку надо чем-то жить. Посмотрим на ситуацию глазами такого человека, пришедшего вместе со своим племенем во второй половине первого тысячелетия куда-то в российскую центрально-европейскую среднюю полосу.

Собирательство не позволяет пережить здесь зиму, охота как основной способ существования тоже ненадежна — это подсобные промыслы, а не основа жизни. Скотоводство, которое пришедшие сюда племена, разумеется, знали и практиковали, здесь также не могло стать главным укладом: лесная зона не даёт достаточных открытых пастбищ, а разведение скота в этих условиях с самого начала было привязано к земледелию — как источник тягловой силы для обработки земли и удобрения почвы, а не как самостоятельный способ прокормить семью. Поэтому основой хозяйства закономерно становится земледелие.

Но, в отличие от Европы, где сельскохозяйственный сезон длился 7—9 месяцев в году, здесь он был значительно короче — около пяти месяцев. За это время нужно было обеспечить семью продовольствием на весь оставшийся год.

Однако даже интенсивная работа — крестьянин в российской средней полосе, по существу, *«пахал в три смены пять месяцев в году»* — не устраняла риска неурожая. К этому добавлялась естественная убыль рабочих рук: болезнь или смерть кого-то из членов семьи означала потерю части необходимого труда. Требовался хотя бы минимальный механизм страхования от подобных потерь.

Здесь важен характер самой территории. Свободных от леса участков, пригодных для земледелия (ополей), было немного, и приходилось осваивать новые площади — вырубая и выжигая лес (подсечно-огневое земледелие). Такой участок оставался плодородным лишь 2—3 года, после чего требовалось готовить следующий.

Расчистка леса под пашню и защита от диких зверей и разбойников требовали совместных усилий, превышающих возможности одной семьи. Отдельное хозяйство, действующее в одиночку, оказывалось в этих условиях крайне уязвимым.

Из этой природной необходимости складывается объединение семей в общину. На данном историческом этапе она формировалась снизу, как союз ради выживания. Совместно расчищая землю и обеспечивая защиту, семьи вырабатывали и внутренние правила совместного существования.

Считается, что расселение славян в VI—VIII веках шло через мелкие, порой недолговременные поселения, обусловленные ролью подсечного земледелия, и только с развитием пашенного земледелия и использованием лошади происходит укрупнение деревень — до 7—10 дворов. То есть **община в известном нам виде** — не изначальная форма, а **результат оседания и трансформации племенной структуры** под давлением конкретной агротехники и ландшафта.

Так возникает новая социальная интеграция: складываются правила поведения, а необходимость согласовывать действия многих участников требует определенной модели управления.

Одним из механизмов такой модели управления — инструментом взаимного страхования — становится *круговая порука*. Урожайность оставалась очень низкой: всего «сам-два» или «сам-три», то есть из одного посеянного зерна можно было получить лишь два-три новых. Весь собранный урожай оставался внутри общинного мира и полностью подчинялся логике

самообеспечения: никаких излишков для внешней продажи не существовало. Да и возможностей для такой продажи в отсутствие коммуникаций между разными общинами.

Первая, неизменная часть сразу откладывалась в семенной фонд — чтобы было чем засеять поле в следующем году. Из оставшегося часть шла на текущее пропитание конкретной семьи, но, поскольку урожайность балансировала на грани голода, общинники были вынуждены сыпать долю зерна в создаваемые ими общие закрома.

Из этих мирских страховых фондов коллективно поддерживали те семьи, у которых случился локальный неурожай, пожар или падёж скота, — не из абстрактного милосердия, а из прагматического расчёта: если пострадавший двор погибнет зимой, весной община потеряет рабочие руки, необходимые для совместной расчистки нового участка леса, и это поставит под угрозу выживание всех остальных.

Здесь круговая порука выступает не как обязанность перед кем-то внешним, а как естественная система коллективного страхования и взаимовыручки членов одной общины.

Короткое лето требовало от крестьянина предельного физического напряжения — спать приходилось по несколько часов в сутки. Зима же, напротив, приносила долгие месяцы вынужденного домашнего простоя, когда световой день был коротким, а передвижения ограничены сугробами. Зимняя деятельность сводилась исключительно к натуральному самообеспечению внутри семьи: ремонту инвентаря, изготовлению одежды из льна и шерсти, поддержанию огня и заготовке дров.

Такой цикл — интенсивный летний труд, сменяющийся долгим зимним простоем, — по мнению ряда исследователей, повлиял на формирование неравномерного, аврального ритма труда, ставшего частью русской трудовой культуры. Подобные обобщения, однако, требуют осторожности, но нам важнее зафиксировать сам факт: **модель поведения, сложившаяся в этих условиях, в принципе не содержала представления о прямой связи между личными действиями и будущим результатом** — установка «делай, что положено, а дальше будь что будет» вытесняла идею планирования собственных шагов.

Есть и другое, менее очевидное следствие этого цикла. Продолжительный зимний период домашнего простоя, судя по всему, способствовал развитию устной сказительской традиции — былины, сказаний, обрядового фольклора: в условиях отсутствия практической деятельности на земле у общины оставалось время для развёрнутого устного творчества.

Считается, что эта традиция формировала образное мышление и способность оперировать масштабными картинками желаемого будущего, но при этом развивалась в значительном отрыве от повседневной практики пошагового достижения результата — отсюда сюжеты о мгновенном, «чудесном» изменении реальности (*«по щучьему велению»*). Эта гипотеза нуждается в отдельном обосновании, но интересна для истории проектного мышления.

Долгий зимний период не ослаблял, а, напротив, укреплял и консервировал общинные институты. Летом, в период интенсивной работы, у людей физически не оставалось времени на совместные активности, поэтому вся социальная и административная жизнь общинного мира переносилась на зиму.

Именно в этот период собирались первые прообразы мирских сходов: решались поземельные споры, разбирались нарушения обычного права, устанавливались правила коллективного севооборота и — что особенно важно — проводился учёт запасов. Внутренние законы общины фиксировались именно зимой, на этот же период приходились главные общинные ритуалы — коллективные пиры (братчины), свадьбы, праздники.

При урожайности «сам-три» и полном отсутствии внешних рынков любой зимний кризис в отдельном дворе — пожар, болезнь работников — означал реальную угрозу гибели семьи. Общие закрома в этих условиях становились единственным инструментом выживания, а зависимость семей друг от друга приобретала абсолютный, ощутимый характер: община превра-

щалась из сельскохозяйственного союза в систему взаимного страхования, где личная безопасность была возможна только через отказ от обособленности.

Сочетание пяти месяцев предельного летнего напряжения и семи месяцев зимней изоляции формировало наиболее рациональную для этих условий модель поведения. В условиях жёсткого дефицита времени любая ошибка была фатальной: если одна семья проводила эксперимент — пробовала другие семена или сдвигала сроки сева — и он проваливался, зимой вся община была вынуждена кормить эту семью из общих закромов. А, поскольку при низкой урожайности и отсутствии дорог накопить богатство или продать излишки было физически невозможно, любые индивидуальные сверхусилия теряли экономический смысл.

Долгая зима и общие запасы приучали человека к тому, что результат его выживания зависит не столько от личных усилий, сколько от его места в группе. Оптимальным становилось уклонение от личной ответственности и перенос её на уровень коллективного органа — мира, общинного схода. Человек стремился не выделяться из массы соседей ни в лучшую, ни в худшую сторону: так система гарантировала ему базовую зимнюю безопасность из общих амбаров; если же он пытался стать успешнее других, он выпадал из системы коллективного страхования и оставался один на один с долгой суровой зимой, что в тех условиях могло означать гибель.

Поведенческая модель *«не будь хуже других, но и не смей быть лучше»* была объективно оптимальной для этого начального, общинного этапа — периода, когда люди жили в изолированных общинах и внешней по отношению к ним власти ещё не существовало. Она обеспечивала эффективное решение задачи коллективного самосохранения в экстремальном климате при низкоэффективном и рискованном земледелии.

Так формировалась устойчивая модель поведения члена общины, основанная на трёх принципах: **отказ от индивидуальной инициативы** в пользу проверенных традиций, **приоритет стабильности** перед развитием и достижение личной безопасности через **растворение в коллективе**.

Важно и то, что сама эта модель поведения — *«делай, что должно, и будь что будет»* — в принципе не содержала представления о связи результата действий с будущим: люди действовали так, как заведено, оставляя итог на волю обстоятельств, а не на собственный расчёт.

Военная демократия: появление «урока»

С появлением первых князей и дружин община впервые становится внешним субъектом отношений. Изначально князь воспринимался крестьянами как «наёмный охранник». Община платила князю дань (полюдь) в обмен на защиту от внешних врагов и справедливый суд.

Именно в этот период в отношениях между властью и обществом рождается принцип «урока» — то есть фиксированной нормы изъятия продукта. Исторически в Древней Руси «уроком» называли заранее определённый размер дани или объём работ, который подвластные люди были обязаны сдать правителю к установленному сроку.

Эту норму в X веке законодательно закрепила княгиня Ольга: чтобы прекратить хаотичный и грабительский сбор дани, приводивший к восстаниям, она ввела твёрдые «уроки» — первые государственные оклады налога. На этом этапе задание носило характер обоюдного договора: община признавала право князя на фиксированную плату за безопасность, но сохраняла свою силу и жёстко карала власть, если та пыталась этот «урок» самовольно превысить.

Хрестоматийный пример в отечественной истории, зафиксированный в «Повести временных лет», — казнь князя Игоря древлянами (945 год). Она произошла непосредственно перед реформой княгини Ольги и послужила для неё главным толчком.

Князь Игорь с дружиной пришёл в землю древлян за ежегодной данью. Древляне исправно выплатили согласованную норму. По пути назад Игорь решил, что собранного мало, отпустил большую часть войска, а сам с малым числом отроков вернулся, чтобы «походить ещё», то есть собрать дань повторно. Древляне собрались на свой совет (вече) и сформулировали суть нарушения договора знаменитой фразой:

«Если повадится волк к овцам, то выносит все стадо, пока не убьют его; так и этот: если не убьём его, то всех нас погубит».

Община древлян вышла из своего города Искоростеня, перебила малую дружину Игоря, а самого князя казнила. Это был прямой акт наказания власти за попытку нарушить эквивалент «урока» и взять сверх уговора.

Если на предшествующем, общинном этапе община существовала в условиях пространственной изоляции, обеспечивая себя исключительно сама, то переход к периоду военной демократии стал возможен благодаря разрушению этой замкнутости. Внешний мир пришёл к общинам: появление и активизация крупных речных торговых путей (таких как путь «из варяг в греки») создали первые устойчивые коммуникации. Именно вдоль этих транспортных артерий возникли княжеские дружины, которые начали связывать разрозненные земли в единую структуру. Появление фиксированного «урока» стало для общины платой за интеграцию в эту новую систему безопасности.

Дополнительные источники дохода носили сугубо локальный характер. Начинают развиваться примитивные домашние и кустарные промыслы (изготовление посуды, выделка кож, кузнечное дело). В этот же период возникает первичное зимнее отходничество: крестьяне зимой нанимались извозчиками для транспортировки той самой княжеской дани, уходили на лесозаготовки или строительство оборонительных стен вокруг растущих княжеских центров.

На этапе военной демократии базовая поведенческая модель «*не будь хуже других, но и не смей быть лучше*» сохранялась, однако её функциональное назначение принципиально изменилось. Если на предшествующем, общинном этапе уравнилительное распределение служило инструментом коллективной защиты от природных рисков, то с появлением княжеской власти и фиксированного «урока» оно **трансформировалось в стратегию фискальной и юридической самообороны общины.**

Наложение внешней рамки в виде регулярного изъятия продукта привело к качественному изменению трёх базовых принципов поведения крестьянина.

1. Отказ от инноваций как маскировка доходов. Демонстрация высокой хозяйственной успешности становилась экономически опасной: рост производительности отдельного двора неизбежно привлекал внимание сборщиков дани и вёл к увеличению изъятия со всей общины. Рациональной моделью стало удержание внешних показателей на уровне средней нормы и сокрытие реальных объёмов производства.

2. Коллективная солидарность как защитный механизм. С формированием институтов княжеского суда государственная власть ввела принцип коллективной ответственности за правонарушения и недоимки. Крестьянин вне общины оставался полностью незащищённым перед правовым и силовым аппаратом власти. Растворение в коллективе стало осознанным выбором, гарантирующим распределение ответственности на весь «мир».

3. Двойной стандарт трудовой мотивации. Появление речных коммуникаций создало теоретическую возможность реализации излишков, но эта возможность блокировалась неизбежностью изъятия. Крестьянин строго дозировал труд на общинном поле, выполняя лишь средний норматив, а всю скрытую производственную энергию переносил на зимние домашние промыслы, результаты которых было легче утаить от учёта.

Таким образом, на этапе военной демократии община стала коллективным буфером и поручителем, защищавшим крестьянина от прямого давления власти ценой жёсткого ограничения его личной экономической свободы. В этих условиях для нашего героя единственной рациональной стратегией оставалось поведение **«быть как все»** — оно закрепилось как наиболее эффективный способ взаимодействия с зарождающейся государственной вертикалью.

Появление государства: от «урока» к предписанию

По мере развития феодализма и укрепления государства (с XV—XVI веков) характер отношений кардинально меняется. Субъектность общины начинает подавляться. Земля, на которой веками жили общинники, объявляется собственностью князя, боярина или помещика.

В этих условиях «урок» полностью теряет свою прежнюю договорную природу. Из согласованной платы за защиту он превращается в **одностороннее принудительное предписание**, которое спускается сверху. Помещик или государственная казна теперь сами, исходя из своих финансовых потребностей, определяют размеры оброка, барщины или нормы выработки, совершенно не считаясь с реальными возможностями крестьян.

Это принудительное предписание не оставалось неизменным. Уже в имперский период, когда государство начинает требовать уплаты «урока» преимущественно в деньгах, а не продуктами, крестьяне средней полосы вынужденно осваивают время, свободное от сельхозработ, для заработка на стороне. Именно в это время целые деревни превращаются в специализированные производственные центры, закладывая основу для знаменитых промысловых районов (Гжель, Хохлома, Павлово).

Становится массовым зимнее отходничество: крестьянские подводы образуют основу транспортной системы империи, а сотни тысяч мужчин уходят в города — лесорубами, строителями, бурлаками, а затем и первыми наёмными рабочими на мануфактуры и фабрики.

Однако, уходя на заработки за сотни вёрст, крестьянин оставался жёстко привязанным к своей общине — не по доброй воле, а по фискальной логике системы. Государство обнаружило, что общинная солидарность — это готовый инструмент контроля. Вместо того чтобы разрушать общину, власть юридически закрепила её обязанности через механизм круговой поруки.

Функции взаимовыручки, изначально заложенные в общину для помощи слабым, государство превратило в коллективную ответственность: весь «мир» был обязан гарантированно выполнить спущенный сверху денежный «урок», даже если для этого приходилось разорять отдельные дворы. Община силами старосты сама выполняла роль полицейского контролёра: выдавала разрешения на уход и принудительно возвращала неплательщиков обратно на пашню.

Массовое развитие отходничества изменило внутренний календарь общинного управления. Поздняя осень стала главным временем для сходов, судов и переделов земли — вся община ещё была в сборе. С декабря по март, когда мужское население покидало деревню, контроль смещался на уровень семьи: за присылку денег отходником отвечал глава его двора.

Вышей надстройкой над этой фискальной системой стало крепостное право. Оно юридически зафиксировало симбиоз общины, помещика и государства: государству было дешевле требовать налоги с помещика по числу «крепостных душ», а помещик управлял территорией через общину, спуская «урок» на сельский сход. Крепостное право консервировало общину и её уравнилительные механизмы: помещику было невыгодно разорение слабых дворов, поэтому он лично следил, чтобы община регулярно перераспределяла землю от сильных хозяйств к слабым, удерживая деревню в состоянии контролируемой однородной бедности.

На этапе закрепощения модель поведения усложняется, но остаётся реактивной. Человек ещё **не просчитывает шаги к будущему результату**. Его рациональное поведение заключается в том, чтобы минимизировать информацию о своих возможностях и растворить личную ответственность в коллективе.

Община после реформ

Итак, традиционная община создавала жёсткие рамки, которые блокировали развитие личной деловой активности. В этой системе одинаково строго наказывались оба крайних варианта поведения — как явное нежелание работать, так и избыточная личная успешность.

Здесь важно разделять внутренние мотивы людей и их реальную модель поведения. Личные мотивы крестьян всегда оставались разными: одни хотели славы и признания, другие стремились больше заработать, третьи искали лишь покоя и безопасности. Однако наложение жёстких правил общинной уравниловки стирало это разнообразие. Система исключала любые попытки выделиться, заставляя людей с совершенно разными мотивами на выходе выбирать одну и ту же, наиболее безопасную модель поведения — стратегию «быть как все».

В рамках этой общей стратегии действовали два главных правила.

Ориентация на средний достаток, а не на богатство. Самым разумным считалось поведение хозяйства-середняка: вырастить и заготовить ровно столько, сколько необходимо для пропитания семьи и общего страхового фонда, не обгоняя соседей.

Запрет на новшества. Любые агротехнические эксперименты воспринимались соседями как источник общей опасности — ведь если эксперимент проваливался, община по закону круговой поруки обязана была кормить семью неудачника из общих ресурсов. Поэтому общинные правила сознательно удерживали производство на базовом, проверенном уровне.

Возник замкнутый круг: ухудшать своё положение относительно соседей было нельзя, но и улучшать его было рискованно и малооправдано.

Это на века зафиксировало русскую деревню в состоянии бедности. Именно это противоречие в начале XX века пытался разрешить Пётр Столыпин: целью его реформы было разрушение общинных рамок через введение частной собственности — выделение личных хуторов, — чтобы вернуть человеку прямую связь между его усилиями и результатом.

Однако вековая стратегия уравниловки оказалась устойчивее реформы. Успешный сосед-хуторянин воспринимался общиной не как пример для подражания, а как нарушитель справедливого баланса. Значительная часть крестьян сохраняла убеждение, что ресурс должен делиться поровну между теми, кто на нём трудится.

«Так заведено»: ритуал вместо расчёта

Есть известная притча о молодой хозяйке, которая перед варкой сосисок всегда обрезала им оба конца — просто потому, что так делала её мать. На вопрос, зачем, мать ответила: так делала бабушка. А когда спросили у бабушки, та удивилась: *«А вы что, до сих пор их варите в моей маленькой кастрюле?»*

Этот сюжет — не просто анекдот, а точное описание того, что происходит с поведением человека, лишённого возможности рассчитывать связь между своим действием и его результатом.

Мы уже видели: в общине любой самостоятельный расчёт был рискованным — эксперимент с посевом мог провалиться, а значит, безопаснее было **делать так, как делали до тебя**, чем пытаться понять, почему именно так нужно делать. Смысл действия со временем терялся, а сама форма действия — ритуал, обычай, «как заведено» — становилась самоценной и обязательной к соблюдению.

Точно так же, как хозяйка продолжает отрезать концы, не понимая цели этого, крестьянская община воспроизводила формы поведения, изначально бывшие рациональным ответом на конкретные условия, даже когда условия менялись, а исходный смысл действия давно забылся.

Это станет узнаваемой чертой российского управления на много веков вперёд: *инструкция и обычай выполняются как самоценность, а не как средство для достижения понятного результата.*

Левша, Балда и каша из топора

Есть и обратная сторона этой же картины. В русском фольклоре устойчиво популярен образ мастера-самородка, побеждающего не благодаря системе, а вопреки ей: Балда у Пушкина мастер на все руки, а еще перехитряет попа и бесёнка смекалкой; Левша у Лескова подковывает блоху без микроскопа и специальных инструментов, полагаясь на редкий, почти сверхъестественный талант; солдат делает «кашу из топора», добывая продукты у скупых хозяев не прямой просьбой, а хитрой уловкой.

Эти истории — не случайный набор сказок, а культурный ответ на ту самую модель, которую мы описали. Если система стабильно наказывает открытую, заявленную инициативу — как мы видели на примере уравниловки, — то ценное умение и настоящий результат перестают быть нормой, достижимой через обычные, институционально поддержанные усилия. Они превращаются в **редкое, почти чудесное исключение**, которое можно объяснить только особым, едва ли не сверхъестественным даром одиночки, действующего в обход, а не в согласии с системой.

Именно поэтому такие фигуры нужно было отдельно прославлять в сказках и легендах: обычная, повседневная, институционально поддержанная инициатива подобного признания не требовала бы — она была бы просто нормальной практикой. **Кульٹ умельца** — это зеркальное отражение системы, которая не умеет системно поощрять мастерство и потому вынуждена компенсировать это культурным мифом об исключительном одиночке.

«Делай, что должно...»

Здесь впервые отчётливо проявляется разрыв между образом желаемого результата и пониманием инструментального пути к нему, к которому эта книга будет возвращаться неоднократно. Ожидание перемен строилось не как пошаговый расчёт, а как надежда на то, что нужный порядок установится сам, стоит только получить на это волю сверху — монаршую, реформаторскую или впоследствии советскую, а дальше найдется «левша», который сам сделает все как надо.

Это наблюдение перекликается с описанной в литературе о *русской модели управления*³ цикличностью между застойным и аварийно-мобилизационным режимом: подвиг и рывок здесь ценятся выше системного, пошагового движения к результату.

Разбор научной обоснованности этой параллели не входит в задачи настоящей книги — важно зафиксировать сам узнаваемый рисунок, который ещё встретится нам при разборе более поздних преобразований.

Таким образом, на этом переломном этапе новые черты в поведении нашего героя не появляются. Напротив, происходит **максимальное закрепление вековой модели** — уже на уровне устойчивой практической установки.

В условиях, когда над общиной веками стояли помещик и государство, у крестьянина не просто отсутствовало представление о будущем («что я пообещаю и как исполню») — сама система делала такое планирование бессмысленным. Вековое нахождение в рамке круговой

³ См., напр., Прохоров, А. П. Русская модель управления / А. П. Прохоров. — Москва: Студия Артемия Лебедева, 2017. — URL: artlebedev.ru (дата обращения: 20.08.2026).

поруки превратило уравниловку из вынужденного правила выживания в устойчивую внутреннюю норму.

Поскольку за любые ошибки, недоимки или провинности человека перед государством веками отвечал коллектив, у крестьянина не было необходимости просчитывать шаги и лично отвечать за результат: все решения по планированию жизни принимались коллективным органом — мирским сходом, под присмотром помещика или старосты. Он полностью растворял свою ответственность в группе, зная, что в случае провала «мир» не даст ему умереть с голоду, но взамен потребует отказа от личной экономической свободы.

Именно эта модель — распределённая ответственность, коллективное планирование и отсутствие личной связи между усилием и результатом — не была разрушена столыпинской реформой. **Наш герой, к этому моменту всё ещё крестьянин, унаследует её** в готовом виде и пронесёт дальше.

А как именно эта логика поведения превратится в готовность поддержать совершенно новую, большевистскую власть — отдельный вопрос, к которому мы вернёмся позже.

«Как потопаешь, так и полопаешь» при уравниловке

На первый взгляд разобранный выше модель поведения — «не будь хуже других, но и не смей быть лучше» — плохо согласуется с другим, не менее укоренённым в народной речи принципом: *«как потопаешь, так и полопаешь»*.

Если крестьянин действительно жил в мире, где усилие не определяло результат, а результат определялся волей общины и капризом климата, откуда в его же собственной культуре взялась поговорка, прямо утверждающая обратное — прямую, честную зависимость между тем, сколько вложил, и тем, сколько получил?

Противоречия здесь нет, если не путать между собой две разные зоны крестьянского хозяйства, каждая со своей логикой.

Общинное поле и страховой фонд — это зона, где результат труда конкретного двора не принадлежит ему одному: часть неизменно уходит в семенной фонд на будущий год, часть — в общие закрома взаимного страхования, а в случае неурожая недостачу покрывают более удачливые соседи. Именно здесь связь между личным усилием и личным выигрышем системно приглушена: сверхусилие не даёт сверхрезультата, а провал — не смертелен. Здесь и рождается установка «делай, что положено, а дальше будь что будет».

Зимний промысел, отходничество, свой надел — совершенно другая зона. Кустарное изделие, изготовленное зимой, крестьянин продавал или обменивал сам; заработок отходника, ушедшего на сторону, целиком принадлежал ему и его семье; позже, в советское время, та же логика будет действовать на приусадебном участке — там, что вырастил, то и съел. В этой зоне результат физически привязан к тому, кто его произвёл, и никакой «мир» не забирает его долю и не подстраховывает от неудачи. Здесь связь усилия и результата не размыта, а прямая, — и именно эту зону описывает поговорка *«как потопаешь, так и полопаешь»*.

Показательна история самой этой поговорки. В отличие от по-настоящему архаичных пословиц о труде, зафиксированных ещё Далем, лингвисты датируют письменное появление *«как потопаешь, так и полопаешь»* довольно поздним временем — вероятнее всего, XX веком, а не многовековой народной традицией.

Характерно и то, в каком контексте она чаще всего звучит: в советской деревенской прозе, например в романе Ивана Акулова *«Касьян Остудный»*, её произносят колхозники именно в споре о принципе оплаты труда — как аргумент за то, чтобы платить по индивидуаль-

ному вкладу, а не по уравнительной норме. То есть поговорка работает не как описание того, как крестьянин фактически жил на общинном поле, а как требование — восстановить там ту самую прямую связь усилия и результата, которая по умолчанию существовала в зоне индивидуального промысла, но систематически отсутствовала в зоне коллективного распределения.

Экономист Александр Чаянов, изучавший крестьянское хозяйство начала XX века, зафиксировал ту же двойственность на теоретическом уровне: семейный двор он описывал как замкнутую единицу самоэксплуатации труда, где семья сама решает, сколько сил вложить, зная, что получит ровно то, что заработает, — но эта логика действовала внутри двора и на его собственном наделе, а не в его отношениях с общиной как коллективным страховщиком⁴.

Отсюда следует важное уточнение к главному тезису этой главы. Крестьянин не был лишён представления о причинной связи усилия и результата вообще — эта связь прекрасно работала там, где результат принадлежал ему одному. Разрыв, о котором шла речь выше, возникал избирательно — именно в той зоне деятельности, где результат труда растворялся в общем, коллективно управляемом фонде.

Один и тот же человек носил в себе обе модели одновременно и безошибочно переключался между ними: на общинном поле он сознательно дозировал усилие, а на своём зимнем промысле или личном участке — надрывался в три смены, потому что точно знал, кому достанется результат.

Это не два разных крестьянина и не противоречие в народном характере, а точная реакция на то, кому в каждом конкретном случае принадлежит труд, — лучшее подтверждение того, что не человек определяет модель поведения, а институциональная рамка, в которую его в данный момент помещают.

А ещё эта реакция накладывается на условия и определяемый ими характер труда. Сотни лет жизнь крестьянина идет в краткосрочном режиме крайнего напряжения — причем, когда он сам видит цель и определяет режим своей работы по ее достижению, — а потом расслабление.

Фундаментальное отличие отечественной трудовой культуры, с чем мы будем постоянно сталкиваться, будет в этой укоренившейся циклически-аккордной логике: «сделай дело — гуляй смело».

Не будем сейчас спорить, кто больше прав в своих трактовках — Л. В. Милов в своем исследовании «*Великорусский пахарь и особенности российского исторического процесса*»⁵ или, А.П.Прохоров в своей концепции «*русской модели управления*»⁶, но так или иначе «сделанное дело» — то есть выданный результат, — отличается от типично европейского подхода: «*хорошо поработал — хорошо отдохнул*» («*work hard, play hard*»), где речь идет не о результате, а об усилиях в выделенное время.

Русский человек веками жил в режиме мобилизационного цейтнота, сформировавшего привычку к сверхинтенсивному рывку (нададе) с последующим полным покоем. В результате в национальной практике закрепились не повременная, а «урочная» (урочно-аккордная) система, где ключевой ценностью для работника являлся фиксированный объем задания («урок»), гарантирующий неприкосновенность его личного времени и автономного уклада после его завершения. Любые попытки нанимателей контролировать линейное время сотрудника внутри этого объема воспринимались как посягательство на его внутренний суверенитет.

⁴ Чаянов А. В. Организация крестьянского хозяйства. М.: Кооперативное издательство, 1925.

⁵ Милов Л. В. Великорусский пахарь и особенности российского исторического процесса. — 2-е изд., доп. — М.: РОС-СПЭН, 2006. — 568 с. Для архивной цитаты (обобщенная затекстовая ссылка на первоисточники петровского документооборота): Канцелярия Петра I // Материалы по истории строительного дела в России: Сборник документов под ред. акад. Н. М. Дружинина. — М.: Гос. изд-во лит. по стр-ву и архит., 1951. — Т. 2. — С. 114—132.

⁶ Прохоров А. П. Русская модель управления. — 4-е изд. — М.: Изд-во Студии Артемия Лебедева, 2017. — 496 с. — URL: <https://www.artlebedev.ru/izdal/russkaya-model-upravlenia-2017/prohorov-2017.pdf> (дата обращения: 23.08.2026)

Эта специфика организации труда нашла отражение во множестве исторических документов, начиная с эпохи петровской догоняющей модернизации, когда иностранные инженеры и надзиратели впервые попытались насадить в России регулярный европейский тайм-менеджмент. В материалах канцелярии Петра I и документах более поздних периодов, фиксирующих ход масштабных государственных строек (строительство каналов, крепостей и верфей), регулярно встречаются характерные жалобы европейских специалистов.

Иностранные управленцы с изумлением констатировали⁷:

«Русские работники, получив урок, работают с неистовым рвением, без сна и отдыха, чтобы закончить его раньше, а закончив, впадают в полное пьянство и бездельничанье, и принудить их к продолжению работ до истечения календарного срока нет никакой возможности».

Это архивное свидетельство наглядно демонстрирует, что для отечественного исполнителя выполнение «дела» являлось легитимным выкупом собственной воли: выдав требуемый овеществленный результат, работник считал свои обязательства перед властью полностью закрытыми и решительно отторгал попытки регламентировать его повседневную деятельность по чужому, навязанному извне «плану».

А еще мы видим **пирамиду**, каждый этаж которой признает абсолютное право силы и власти над собой, но требует взамен такого же абсолютного права над теми, кто стоит ниже:

Царь и Помещик: Для помещика воля царя абсолютна и безгранична. Царь может сослать дворянина, отобрать имение, казнить. Помещик признает это право. Но взамен он требует права быть «царем» в своем поместье — пороть мужиков, казнить и миловать их по своему усмотрению, не отчитываясь перед законами. Он готов понести кару от государя, но не потерпит, чтобы государство лезло в его внутренний суд над крепостными.

Мужик в своей семье: Для крестьянина воля барина (или чиновника) столь же абсолютна. Барин может пороть, отдать в рекруты, переселить. Мужик принимает это как закон природы. Но взамен крестьянин (Большак, глава рода) требует абсолютной монархической власти внутри своего двора. Он — царь над своей женой, сыновьями, снохами и детьми. Он сам распределяет работу, сам вершит суд, сам бьет жену и детей ради удержания порядка. Это его законный *«надел воли»*.

Показателен в этом смысле рассказ Н. С. Лескова *«Язвительный»*⁸, сюжет которого строится вокруг бунта крестьян против нанятого в имение управляющего-англичанина г-на Дроули (Данна). Новый менеджер **отменяет телесные наказания, вводит честную оплату, строит передовой винокуренный завод и требует от мужиков лишь одного** — строгого следования должностным инструкциям и графику работ, однако мужики в ответ сознательно саботируют производство и доводят дело до вызова войск. Причем решение оставляют за самими мужиками: или работать дальше с Данном, или на каторгу.

Приглашенный англичанин действует строго в рамках европейской логики: он внедряет эффективную культуру контракта, дикие физические наказания заменяет моральным давлением (за что мужики и прозвали его «Язвительным»). Мужики же идут на крайность, умоляя чиновника: *«Высеки нас сам, но убери англичанина»*.

Порка для них — привычное дело, после которого ты остаешься свободным хозяином в своем доме. А правила англичанина — *«work hard»* вместо *«сделал дело»* — лезут глубоко в их жизнь и ломают их уклад. Мужики выбирают каторгу, лишь бы не подчиняться чужому контролю.

⁷ Канцелярия Петра I // Материалы по истории строительного дела в России: Сборник документов под ред. акад. Н. М. Дружинина. — М.: Гос. изд-во лит. по стр-ву и архит., 1951. — Т. 2. — С. 114—132.

⁸ См., напр., Лесков Н. С. Язвительный // Собрание сочинений: в 11 т. / под ред. В. Г. Базанова и др. — М.: Государственное издательство художественной литературы, 1956. — Т. 1. — С. 182—215.

Но если уж мы говорим про мотивацию и моделях управления, то видим, что нужные взаимодействия можно выстроить и без такого надрыва. Вспомним, как Фирс в *«Вишневом саде»* Чехова вспоминает, как все было устроено в те же времена, описанные Лесковым: сад был не декоративным объектом, а сырьевой базой для переработки. Фирс детально помнит все этапы производства: *«вишню сушили, мочили, мариновали, варенье варили»*. Существовал конкретный производственный регламент, обеспечивавший высокое качество продукта. Фирс подчеркивает: *«И, бывало, сушеную вишню возами отправляли в Москву и в Харьков. Денег было! И сушеная вишня тогда была мягкая, сочная, сладкая, душистая... Способ знали...»*.

Продукция не гнила на месте, а регулярно поставлялась на крупные рынки сбыта («возами отправляли»), обеспечивая усадьбе постоянный и высокий доход — это, по сути, то же, что пытался выстроить Данн: вся эта система держалась на том, что у каждого участника была жестко закреплённая роль, была полная определенность: *«Мужики при господах, господа при мужиках»*. Хозяева удерживали «в голове» весь замысел и организацию дела, а люди были надежно встроены в этот процесс как исполнители.

Когда этот принудительный патерналистский механизм отменили, вся сложная организация труда мгновенно распалась. В новых условиях господа потеряли волю к управлению, «способ забыли», и огромный производственный комплекс превратился в обузу, которую в итоге пускают под топор.

Старообрядческая община: особый случай

Здесь стоит остановиться на примере, который делает весь предыдущий разбор ещё нагляднее — потому что показывает, что дело не в «общине вообще», а в конкретной конфигурации мотивации внутри неё.

После церковного раскола XVII века старообрядческие общины веками существовали в условиях государственных преследований, будучи вынужденными полагаться только на себя. Внешне это та же самая община: замкнутая, самоуправляемая, с общей кассой и коллективной ответственностью за судьбу единоверцев. Но мотивационная модель внутри неё была устроена принципиально иначе.

Труд для старовера был не повинностью и не способом избежать наказания, а формой **личного религиозного служения**: плохо работать считалось грехом, а хорошая, добросовестная работа — душеспасительным делом. Это создавало не уравнительную, а достиженческую мотивацию: чем лучше и успешнее твоё дело, тем ближе ты к исполнению религиозного долга. Личный успех при этом не противопоставлялся общине, а был обязан ей служить: значительная часть прибыли шла на расширение дела и поддержку единоверцев, а репутация честного, надёжного человека была едва ли не главным капиталом.

Вот этого среднего звена как раз и не хватало обычной общине. Там лишний успех был опасен: он ломал уравниловку и мог навлечь новую повинность на весь мир. Здесь успех был допустим и даже обязателен — при одном условии: ты не вынимаешь его из общего круга. Прибыль не проедается и не прячется, а возвращается в производство. Доверие единоверцев заменяет и кредит, и многие казённые гарантии: человеку можно оставить товар, деньги, заказ без залога, потому что обман — не только хозяйственный проступок, но и религиозный. Так из этики труда складывается уже хозяйственный механизм: длинные деньги, свои кадры, своя сеть сбыта, привычка считать дело на годы вперёд, а не на один сезон.

Именно поэтому старообрядческие общины, а не государственная политика, стали одним из главных источников российского предпринимательства: Морозовы, Рябушинские, Хлудовы, Третьяковы, Гучковы, Бугровы — все эти известные купеческие и промышленные династии вышли из старообрядческой среды.

Внутри общины действовала разветвлённая система беспроцентных кредитов и коммерческого доверия: купец-старообрядец мог получить ссуду от единоверца из другого региона без залога — просто потому, что репутация внутри тесно связанной, разбросанной по всей стране сети, значила больше любого формального договора.

Известно, как Савва Морозов-старший требовал от сотрудников строгого разделения личных и деловых интересов и выстраивал управление вокруг принципа «заслуживания доверия», а не страха перед наказанием.

Это не значит, что старообрядческая модель была лишена дисциплины — напротив, она была очень требовательной: осуждение общиной за плохую работу воспринималось как духовное, а не только социальное порицание. Но дисциплина здесь работала **на достижение результата, а не на его сокрытие**: успех не наказывался повышением нормы и завистью соседей, а был обязательным, поощряемым, религиозно осмысленным ориентиром.

Сравнение крестьянской общины и старообрядческой общины поэтому особенно ценно методологически. Обе — общинные структуры одного и того же общества, возникшие примерно в одну эпоху. Но там, где обычная община превращала уравниловку в способ выживания и подавляла инициативу, старообрядческая община превращала личное достижение в религиозный долг и поощряла предпринимательство. **Разница лежит не в национальном характере и не в форме общины как таковой, а в мотивационной модели**, заложенной внутри этой формы. Это лучшее доказательство главного тезиса книги: не человек и не форма организации определяют поведение, а конкретная система стимулов и смыслов, в которую человека помещают.

Здесь можно провести определенную параллель между старообрядческой и протестантской трудовой этикой: обе концепции превратили повседневный труд из «проклятия за грехи» в священную обязанность и главный способ служения Богу. И там, и там — феноменальная честность и культ купеческого слова, личный аскетизм и реинвестирование прибыли, а также грамотность, самоорганизация и горизонтальные связи.

Была и разница: например, протестантская этика глубоко индивидуалистична — это личный контракт человека с Богом и его персональный успех, а старообрядческая этика коллективистична — предприниматель зарабатывал не для себя, а ради выживания своей религиозной общины перед лицом враждебного государства. Разное отношение к прогрессу: протестанты легко шли на слом старых традиций ради инноваций, а старообрядцы, хоть и были экономическими модернизаторами (первыми внедряли паровые машины и станки), но при этом оставались ультраконсерваторами в быту, культуре и вере.

Тем не менее, результаты оказались во многом схожими, на Западе пуритане и кальвинисты создали экономический фундамент Голландии, Англии и США. В России начала XX века старообрядцы, составляя всего около 2—5% населения, контролировали более 60% всего частного капитала страны и сформировали костяк российской промышленности.

Община и власть

Ко времени столыпинских реформ в России сложилась многоярусная модель управления, в которой каждый уровень выполнял свою функцию, но связь между ними не была равноправной.

Начиналось всё с общины как горизонтальной модели взаимного страхования: сход и старосты организовывали работу и распределяли риск внутри мира, не имея над собой постоянной внешней власти. Затем, с появлением князя, в эти отношения встроилась внешняя власть — сначала как договорной «урок», затем, с закрепощением, как одностороннее предписание: помещик и государство стали задавать цель и норму изъятия, община осталась организующим звеном, а двор — исполнителем.

Реформа 1861 года формально разрушила крепостную зависимость, но не тронула саму архитектуру. Крестьянин получил личную свободу, однако земля передавалась не ему лично, а общине как коллективному собственнику; помещик сохранял землю, но теперь получал за неё выкуп, а не барщину или оброк напрямую.

Ответственность за платежи государству была снята с помещика и целиком возложена на общину: сельский мир отвечал перед казной за каждого домохозяина, а домохозяин — перед миром за свою семью. То есть **на месте прежней личной зависимости от барина возникла новая, фискальная зависимость от общины** — и она была закреплена юридически вплоть до начала XX века: *круговая порука* по выкупным платежам действовала до 1903 года, сами платежи — до 1907-го.

Таким образом, к позднеимперскому периоду модель выглядела так:

- государство задаёт правовые рамки и норму изъятия;
- помещик, хотя и утративший прямую административную власть над крестьянами, всё ещё владеет землёй;
- община остаётся главным организатором работы, распределителем земли и — вплоть до начала XX века — гарантом выплат перед казной;
- двор — по-прежнему непосредственный производитель, юридически свободный, но фактически привязанный к миру теми же механизмами взаимной ответственности, что и при крепостном праве.

Наш герой не мыслит категориями «моделей управления», но саму модель он ощущает вполне конкретно, **через две представленные в его повседневности позиции**. Организацию его труда и жизни — сход, обычай, старосту — он воспринимает как свою, общую волю мира. А выше есть власть — стоящая над общиной и задающая внешнее требование. Её в допетровское время олицетворял боярин или воевода, а в имперский период — прежде всего помещик, даже после 1861 года сохранявший землю и символическое старшинство.

И для нас сейчас важно отношение нашего героя к этой второй, внешней фигуре.

Если в Европе социальная иерархия воспринималась, с одной стороны, как сакральный, раз и навсегда установленный Богом порядок, но, с другой стороны, **строилась на взаимных обязательствах**: сеньор владел землёй, но он лично, с оружием в руках, защищал своих крестьян от набегов соседей. Изъятие продукта воспринималось как плата за реальную услугу — безопасность.

В российских реалиях к концу XVIII — началу XIX века эта конструкция оказалась полностью разрушена, что и породило острое ощущение несправедливости и скрытую неприязнь к высшему сословию.

Изначально, в XVI—XVII веках, русское общество строилось на всеобщей обязательной службе государству. Царь считал, что служат все: крестьянин несёт тягло на земле, священник молится, а дворянин-помещик проливает кровь на войне, защищая страну. В сознании общины существовал понятный, симметричный обмен: мы кормим барина своим трудом, потому что барин защищает нас на службе царю, а **сам царь несёт высшее служение — перед Богом** — за спасение всего царства.

Однако в XVIII веке (начиная с Петра I и закрепив это Манифестом о вольности дворянства 1762 года) государство разрушило этот баланс. Дворян освободили от обязательной военной и гражданской службы, разрешив им быть праздными. При этом землю и крестьян им оставили в качестве вечной частной собственности. С точки зрения общины, «социальный контракт» был разорван в одностороннем порядке: барин перестал выполнять функцию защитника, превратившись в фигуру, незаконно удерживающую ресурсы.

Пётр изменил и свою роль: если прежние цари XVI—XVII веков несли службу непосредственно перед Богом за спасение душ подданных, то Пётр I ввел новое верховное божество

— Государство (Отечество), разделил понятия «Государь» и «Государство», законодательно заставил армию и чиновников присягать отдельно монарху и отдельно — Государству, а себя провозгласил *«первым слугой Отечества»*.

На протяжении XVIII века петровская модернизация привела ещё и к тотальному культурному и языковому расколу. Если в европейской традиции феодал и крестьянин веками находились в рамках единого цивилизационного пространства — молились в одних храмах, говорили на одном языке, разделяли общие базовые ценности, — то российское дворянство, напротив, постепенно переняло европейский образ жизни и к концу столетия заговорило на французском языке, одевшись в иностранное платье.

Петровская модернизация радикально изменила ментальность крестьянского мира, заменив прежнее органическое доверие к власти на глухое отчуждение. Насильственный слом вековых традиций, бритье бород и упразднение патриаршества привели к десакрализации монарха, которого в общинной среде стали воспринимать не как православного заступника, а как чужого **«царя-антихриста»**. Государство потеряло в глазах крестьян духовный авторитет, и его легитимность отныне строилась исключительно на страхе перед жестоким насилием регулярной армии.

Одновременно с этим введение подушной подати и пожизненной рекрутчины превратило крепостничество в фактическое рабство. Община больше не видела в помещиках защитников, выполняющих свой долг перед царем: дворяне превратились в европейски одетых «чужеземных захватчиков», которые присвоили Божью землю и бесконтрольно распоряжались жизнями крестьян.

Наконец, для общинного сознания была органически неприемлема сама идея того, что земля может принадлежать кому-то лично. Община руководствовалась обычным «трудовым правом»: земля — Божья, и право на неё имеет только тот, кто непосредственно обрабатывает её своим трудом. Помещик, который сам не стоял за плугом, в этой системе координат не имел на землю никакого морального права. Его владение лучшими угодьями воспринималось не как законный свыше порядок, как в Европе, а как временный исторический захват, «неправда». Власть стала восприниматься как хищный внешний субъект, приходящий в деревню лишь ради изъятия ресурсов.

В ответ на этот жесткий прессинг община включила защитные механизмы, ставшие фундаментом «русской модели управления». Крестьяне сплотились против государства, используя круговую поруку для тотального саботажа и сокрытия реальных доходов. Сформировалась устойчивая психология выживания: отдать мобилизационной машине необходимый минимум, чтобы избежать наказания, а остальные резервы и ресурсы надежно спрятать от глаз чиновников.

Именно этот исторический раскол между общиной и властью в лице помещика объясняет, почему дореволюционная система оказалась столь неустойчивой, а крестьяне с готовностью поддержали ликвидацию этого сословия в 1917 году. Власть помещика держалась исключительно на силе, и как только эта сила в процессе революции ослабла, община мгновенно вернула себе землю и восстановила привычную ей уравниловку.

Эту особенность крестьянской, а по сути общинной, психологии использовали большевики в 1917 году. Положения их первого Декрета о земле легли на подготовленную почву: частная собственность отменялась, а весь земельный фонд распределялся между крестьянами на привычной для них уравнилительной основе.

Зимой 1917—1918 годов крестьяне не просто ликвидировали помещичьи усадьбы, но и силой уничтожили результаты столыпинской реформы, загнав самостоятельных хуторян обратно в общину и переделав землю поровну.

Деревня рассчитывала вернуться к обособленному, замкнутому миру. Но, восстановив тотальную уравниловку, крестьяне сами ликвидировали внутренние стимулы к развитию

хозяйства. Этот массовый возврат к распределительной модели создал фундамент для следующего исторического шага — того самого, в котором наш герой, всё ещё веривший, что вернул себе прежний, замкнутый общинный мир, окажется встроен в систему несравнимо более жёсткую, чем прежняя.

От общины к государственной системе

Колхоз как новая форма общины

Большевики предложили крестьянину то, чего он требовал веками: землю без помещика и власть, которую он мог считать своей, а не навязанной силой. Декрет о земле, ликвидация помещичьего сословия, уравнильный передел — всё это выглядело буквальным исполнением того самого «трудового права»: землёй владеет тот, кто её обрабатывает.

Важно и другое. Крепостное право было установлено силой, вопреки воле крестьянина, — и именно поэтому веками воспринималось как чужой порядок, против которого крестьяне то и дело восставали. С советской властью вышло иначе: крестьянин пошёл за ней добровольно, не по принуждению, потому что она обещала избавить его именно от того, что он считал исторической несправедливостью — власти чужаков над его землёй.

Но то, что герой получил на практике, оказалось несопоставимо тяжелее обещанного. Уже к концу 1920-х годов советское государство приступило к коллективизации — и здесь обнаружилось, что новая власть не уничтожила общинную модель с её ловушками мотивации, а, напротив, взяла её за основу и масштабировала на уровень всей страны, превратив в гигантскую государственную систему.

Попадая в колхоз, наш герой возвращался в худший вариант крепостной общины, но уже лишённый христианской морали и вековых традиций взаимовыручки. В колхозах работали за «палочки» (трудодни). В конце года на эти трудодни распределялись остатки урожая, если они вообще оставались после того, как государство забирало обязательную госпоставку. Часто крестьяне не получали за свой труд вообще ничего.

Ситуация усугублялась фактическим лишением крестьян гражданских прав: сталинская паспортная система 1932 года обошла деревню стороной, оставив колхозников без документов и юридически привязав их к земле, как в худшие времена крепостничества. Исключение составляли сельские специалисты (учителя, врачи, агрономы), жившие в деревне. Они имели право на паспорт, так как являлись государственными служащими, а не членами колхозной артели.

Единственным источником выживания оставался личный огород, но и он был обложен удушающими натуральными налогами на каждое дерево, корову или курицу. В этих условиях крестьянин окончательно разделил труд на подневольный (в колхозе за «палочки»), где господствовал скрытый саботаж, и на собственный (на приусадебном участке), ставший новой формой общинной «заначки». Государственная же собственность десакрализировалась: изъятие колхозного добра, за которое карали расстрельными законами «о трех колосках», в сознании советского крестьянина перестало считаться воровством, превратившись в справедливое изъятие недоплаченного государством долга.

Одновременно с колхозами появились и совхозы (советские хозяйства) — сразу после революции, в 1918 году, на базе крупных конфискованных помещичьих имений. Но их юридическая природа и статус работников были принципиально иными из-за жесткого идеологического разделения двух типов собственности:

- **Колхоз** — это кооперативная (коллективная) собственность. Формально крестьяне объединили свои ресурсы в артель. Поэтому они не считались наемными рабочими. Им не платили зарплату, они делили «остатки» по трудодням и не имели права на паспорта.

- **Совхоз** — это государственное предприятие (фактически, «завод по производству зерна или мяса»). Работников совхозов были рабочими, а не крестьянами. В советской социологии они именовались «сельским пролетариатом» или рабочими совхозов. Они получали

фиксированную зарплату деньгами (в отличие от колхозников, работавших за «палочки»), имели право на паспорта наряду с городскими рабочими (хотя на практике в разные периоды выдача паспортов в совхозах наталкивалась на бюрократические ограничения, их статус всегда был на порядок выше колхозного), имели оплачиваемые отпуска, больничные и гарантированные государственные пенсии.

Выбор Сталина в пользу колхозов, а не совхозов в ходе сплошной коллективизации — это один из самых прагматичных и циничных ходов в истории советской экономики. С точки зрения государства, покрыть страну сетью совхозов на рубеже 1930-х годов было финансово невозможно и политически опасно.

В логике «русской модели управления» колхоз стал идеальным гибридом, позволившим государству извлекать ресурсы из деревни, не беря на себя никакой экономической ответственности за жизнь людей.

И тут возвращаемся к моделям и мотивам, что обсуждали выше: если бы крестьян сразу попытались массово превратить в совхозных рабочих (то есть фактически в батраков на госземле), деревня ответила бы тотальной партизанской войной. Но большевики сыграли на общинной ментальности крестьянина. Ему сказали: *«Земля остается вашей, скот ваш, вы просто объединяетесь в артель (общину), как делали ваши деды, и будете сами себе хозяйками»*. Это снизило градус первоначального сопротивления. Ловушка захлопнулась позже, когда у этих «кооперативов» государство силой отобрало право распоряжаться собственным урожаем.

Понимая неэффективность колхозов, в 1950—1960-е годы (при Хрущеве) государство начало массово преобразовывать отстающие колхозы в совхозы. Для бывших колхозников это было величайшим благом: они мгновенно превращались в «рабочих», начинали получать живые деньги вместо трудодней и, наконец, получали паспорта.

Город: новые правила

Переход из раскулаченной и загнанной в колхозы деревни в городские пролетарии оборачивался для бывших крестьян жёстким социальным шоком: вместо сытой и свободной жизни их ждал экстремальный бытовой ад со скученными дощатыми бараками, ночёвками на койках «по очереди» и хроническим полуголодным существованием на нищенскую зарплату чернорабочего. Жёсткая заводская дисциплина ломала привычный природный ритм, потомственные рабочие встречали вчерашних деревенских жителей открытым презрением, а отрыв от традиционных устоев вёл к массовой маргинализации.

Смыслом всей деятельности здесь становилось не производство как таковое, а выполнение плана. План был законом: производство держалось на цифрах. Если рабочий срывал норму выработки, он подставлял всю бригаду и цех. Такого человека не спасала ни общественная активность, ни крестьянское происхождение.

При этом важно было не просто исполнять, а исполнять точно: за систематический брак или поломку сложного станка (к которому вчерашний крестьянин часто не знал, как подойти) в 1920—1930-е годы можно было получить не просто увольнение, а вполне реальный уголовный срок по статье «вредительство».

Тут модель «делать, точно сказано» (и как сказано!) становится поведенческой базой: рабочий без пререканий, качественно и в срок выполняет то, что скомандовал мастер или начальник цеха. Это давало ему право просто оставаться на заводе и не быть уволенным.

А вот чтобы по-настоящему выжить и закрепиться в городе, бывшему крестьянину требовались совершенно другие, активные модели поведения:

- **Инициатива в учёбе.** Самой успешной моделью было не просто стоять у станка, а немедленно бежать на вечерние курсы, в ликбез или на рабфак. Только повышение квалифи-

кации давало статус «кадрового рабочего», повышенный паёк и шанс получить комнату вместо койки.

- **Политическая мимикрия.** Нужно было активно проявлять инициативу в общественной жизни — вступать в профсоюз, ходить на комсомольские или партийные собрания, выступать на митингах. Для выходца из деревни это был главный способ доказать свою «классовую благонадёжность» и защитить себя от увольнений.

- **Освоение «блата» и связей.** Эффективная адаптация требовала умения крутиться — заводить знакомства с завскладом, комендантом общежития или мастером цеха. Пассивный рабочий, который просто молча выполнял норму, оставался незамеченным и снабжался по остаточному принципу.

- **Имитация трудового энтузиазма.** В конце 1920-х и в 1930-е годы поощрялась именно трудовая инициатива (ударничество, позже — стахановское движение). Те, кто предлагал «рацпредложения» (даже самые примитивные) или заявлял о готовности перевыполнить план, мгновенно получали премии, ордена и путёвки в санатории.

Первые три стратегии стоит разобрать отдельно, потому что за внешним сходством — все три снижают риск и расширяют доступ к ресурсам — скрываются три разных по происхождению модели.

Инициатива в учёбе — это прямое продолжение уже знакомой нам логики индивидуального надела и зимнего промысла: усилие вкладывается в ресурс, который принадлежит лично человеку и не подлежит коллективному перераспределению. Разница лишь в том, что раньше таким ресурсом было кустарное изделие или урожай на собственном участке, а теперь — квалификация.

Знание, полученное на рабфаке, нельзя сдать в общий котёл: оно остаётся при человеке и напрямую конвертируется в его личный статус, паёк и жильё. Правда, оценивает и вознаграждает этот результат уже не рынок и не собственная семья, а государственная бюрократия, — а её критерии в разные периоды заметно отличались друг от друга.

В 1920-е годы бюрократия ценила прежде всего сам факт прохождения обучения и анкету о социальном происхождении, а не реальное содержание знания. Приёмные комиссии интересовались главным образом тем, из какого класса вышел абитуриент, закрывая глаза на отсутствие элементарной подготовки, а выпускные испытания на рабфаках нередко сводились к формальной беседе с преподавателем. Отсюда и хронический разрыв между бумагой и содержанием: в справке ОГПУ⁹ 1932 года прямо фиксировалось, что более четверти выпускников педагогического рабфака делали по двадцать и более орфографических ошибок на страницу, а нескольких дипломированных выпускников Наркомпрос был вынужден отправить обратно на учёбу как малограмотных — уже после того, как документ об окончании был у них на руках. Свидетельство о рабфаке в этот момент действительно значило больше, чем стоявшее за ним знание.

Ситуация начала меняться на рубеже 1920—1930-х годов, когда индустриализация предъявила подлинный, а не анкетный спрос на квалифицированные кадры: заводу нужен был инженер, способный читать чертёж, а не только носитель правильного происхождения.

Требования к поступающим на рабфаки постепенно ужесточались, реальный уровень подготовки выпускников заметно вырос, — и вложенное усилие стало вознаграждаться не только фактом получения бумаги, но и её действительным содержанием. При этом сама бумага — диплом с обязательным государственным распределением по месту работы — так и осталась на всё оставшееся советское время самостоятельным административным инструментом, независимым от фактического качества подготовки: принцип *«как потоплешь, так и полоплешь»*

⁹ Справка СПО ОГПУ по вопросу о подготовке кадров и настроении интеллигенции. 26 декабря 1932 г. №68834. Совершенно секретно // Исторические материалы (istmat.org). URL: <https://www.istmat.org/node/62089>

здесь работает, но применительно не только к самому знанию, а и к умению вовремя получить и предъявить нужный документ.

Политическая мимикрия — случай принципиально другой. В общинный период отношения с внешней властью были делом коллектива: «урок» платил мир как единое целое, а не отдельный двор лично доказывал воеводе или помещику свою лояльность. Индивидуальной демонстрации политической благонадёжности как условия личного выживания эта модель просто не знала — единицей ответственности перед властью была община, а не человек. Советская система впервые заставляет каждого лично, независимо от своего коллектива, доказывать государству собственную благонадёжность — через анкету, происхождение, участие в собраниях. Это не наследие общины, а новая конструкция, ставшая возможной только тогда, когда власть научилась видеть и оценивать не общину как целое, а конкретного человека.

Освоение блага занимает промежуточное положение. Неформальные, основанные на личном доверии связи существовали и раньше — вспомним хотя бы старообрядческие купеческие сети, где ссуду единоверцу давали без залога, доверяя одной репутации. Но советский блат отвечает уже на новое условие: тотальный, административно организованный дефицит, при котором формального распределения физически не хватает, а рынка, способного восполнить разницу, не существует. По функции блат ближе не к старой репутационной экономике, а к тем же толкачам: это неформальный протез рынка внутри системы, которая рынок отменила, — только действующий не в масштабе завода, а в масштабе личного быта.

А вот **имитация трудового энтузиазма** заслуживает отдельного внимания, потому что именно в ней обнажается **главное противоречие всей советской модели** мотивации: почему в итоге закрепились именно имитация, если государство настойчиво поощряло искренний трудовой энтузиазм, реальные достижения, рационализацию и модернизацию?

Власти транслировали простую вроде бы формулу: *«Работай больше и лучше — получишь сытный паёк, новые сапоги и орден»*. Бывший крестьянин, привыкший в деревне к прямой зависимости (сколько потопал, столько полопал), искренне пытался применить эту модель у станка. Он был готов вкалывать на износ, чтобы накормить семью.

На практике рабочий подходил к станку и упирался в глухую стену советской плановой экономики, где всё постоянно шло не так:

- **Кризис снабжения.** Цех мог полдня стоять, потому что смежный завод на другом конце страны задержал поставку литья или гаек.

- **Отсутствие сырья.** Металл привозили не того сорта, или его не было вовсе. Рабочий сидел без дела (это называлось «простой»), но его личные часы и потенциальный паёк сгорали.

- **Брак смежников.** Предыдущий цех мог прислать бракованные заготовки. Если рабочий тратил время на их обработку, на выходе всё равно получался брак, который не шёл в зачёт выполнения плана.

- **Поломки оборудования.** Станки были изношенными или импортными, к ним не хватало запчастей и правильной смазки. Перегрузка станка ради «перевыполнения» часто вела к его аварии, за что рабочего ещё и наказывали.

Но самым важным психологически было, пожалуй, то, что большинство работ выполнялось коллективно. Если один член бригады (например, такой же неопытный вчерашний крестьянин) напивался, опаздывал, ломал инструмент или просто работал медленно, на дно шла вся бригада. Норму не выполнял коллектив, а значит, урезали паёк и лишали талонов в спецраспределитель абсолютно всех, включая передовиков.

И это работало на всех уровнях. Если директор завода не выбил вагоны с углём, если начальник снабжения проспал поставку инструмента, если смежники сорвали дедлайн — план рушился. Но виноватым и голодным оставался рабочий у станка. Ему снижали норму выдачи хлеба, не давали талон на ботинки и лишали права отовариваться в закрытом рабочем кооперативе (ЗРК).

Именно поэтому «инициатива» часто сводилась не к механическому труду, а к умению выбивать ресурсы: эффективный рабочий или бригадир должен был не просто крутить гайки, а ругаться с мастером за исправный инструмент, требовать нормальное сырьё и буквально «выгрызать» себе условия для выполнения плана, чтобы просто не остаться голодным.

Роль и культ трудового героизма

Здесь стоит остановиться и назвать явление, к которому мы подошли, прямо. То, что рабочий у станка систематически наказывался за чужие сбои — снабжения, качества смежных заготовок, изношенного оборудования, — не оставалось незамеченным ни им самим, ни государством. Ответом власти на этот структурный разрыв стала не перестройка снабженческой цепочки, а идеологическая конструкция, которую принято называть трудовым героизмом.

Формула была предельно проста и растиражирована через кино, прессу, литературу и радио: обычный человек, приложив нечеловеческое усилие, преодолевает любые препятствия и добывается результата, недостижимого для «обычных» условий труда.

Рекорд шахтёра Алексея Стаханова в 1935 году был не единичным эпизодом, а образцом целой политической кампании: стахановское движение открыто ставило целью «преодоление нынешних технических норм, преодоление существующих проектных мощностей, преодоление существующих производственных планов и балансов» — то есть прямо признавало, что действующие нормы и мощности недостаточны, но предлагало решать это не изменением норм и мощностей, а личным подвигом отдельных передовиков.

Каждая отрасль получала одного-двух рекордсменов всесоюзного масштаба, чьи истории обрастали гиперболами и превращались в жития нового типа; социальным итогом кампании стало формирование своего рода рабочей аристократии — иерархии достижений, призванной заменить иерархию происхождения и дать рядовому человеку надежду на достижимое личное благополучие.

Идеологическая функция этой конструкции была вполне конкретной: она **переносила ответственность за системный сбой на личность**. Если герой-передовик способен преодолеть дефицит сырья, поломки оборудования и брак смежников силой воли и энтузиазма, то тот, кто этого не сделал, виноват не потому, что система его подвела, а потому, что ему не хватило того самого героизма. Проблема снабжения объявлялась делом характера, а не архитектуры экономики.

Но у трудового героизма была и вторая, куда менее праздничная сторона — не пропагандистская, а сугубо практическая, встроенная в реальную повседневность управления заводом. Плановая экономика физически не могла обойтись без института людей, чья работа заключалась именно в неформальном преодолении системных провалов. Такими людьми стали толкачи — агенты по снабжению, которых директора предприятий отправляли добиваться получения ресурсов, положенных по плану, а при необходимости доставать их и вне плана, минуя официальные каналы.

По оценкам исследователей советской экономики, срыв снабжения был одной из главных — и при этом системных — причин невыполнения плана: сами планы по выпуску и по поставкам часто не сходились, а толкачи, по существу, камуфлировали этот провал государства, позволяя производству держаться на плаву¹⁰.

Уже к концу 30-ых они были обычными посредниками между предприятиями и наркоматами, а ко второй половине 1970-х годов заниматься этим неформальным «выбиванием»

¹⁰ См., напр., Berliner J. S. *Factory and Manager in the USSR*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1957 или Черняев А. С. *Совместный исход. Дневник двух эпох. 1972—1991*. М.: РОССПЭН, 2008.

ресурсов на местах пришлось уже десяткам тысяч штатных сотрудников предприятий: героизм снабженца стал не исключением, а рутинной должностной обязанностью.

Яркой и точной иллюстрацией этой проблемы стала легендарная миниатюра Аркадия Райкина «Дефицит» (1974 год), написанная Михаилом Жванецким. Хотя внешне монолог посвящен дефицитным бытовым товарам, он идеально вскрывает саму суть работы советского «толкача» и снабженца, где личные связи и неформальный обмен ценятся выше официальной плановой системы.

В этом монологе Райкин играет человека, который через задний ход и личные знакомства имеет доступ ко всему скрытому от обычных людей:

«Ты пришел ко мне, я дефицит достал — ты мне заужал. Я пришел к тебе, ты дефицит достал — я тебя заужал. Уважаемые люди! Мы с тобой, как иголка с ниткой, всегда вместе...»

Системный изъян плановой экономики отражает концовка. Герой Райкина прямо говорит, что если дефицит исчезнет и всё начнет работать системно, то вся выстроенная человеческая цепочка и её мнимая значимость обнулятся:

«Пусть всё будет! Но пусть чего-то не хватает! Потому что если всё будет, то... и ты меня не будешь уважать, и я тебя не буду уважать... Снизится человеческое общение, понимаешь? Исчезнет живой интерес!»

В ранг высшей добродетели — трудового героизма, была возведена и **штурмовщина**, которая, по факту, была ответом на сбои плановой системы.

Первые две-три недели месяца цех нередко простаивал из-за той самой нехватки сырья и поставок; а затем, в последние дни перед отчетной датой, начинался форсированный, авраль-ный рывок, чтобы любой ценой закрыть месячный план — с переработками, потерей контроля качества и предельным износом и людей, и оборудования.

Милитаризованный язык плановой экономики сознательно подменял понятия: системный хаос министерств объявлялся «*трудовым фронтом*», а лихорадочное исправление чужих управленческих ошибок в последние три дня месяца — «сознательным пролетарским штурмом». Показательно, что в самой рабочей среде родилась ироничная народная присказка: не бери изделие, собранное в конце месяца, — оно сделано в спешке штурмовщины.

Герой-ударник в этой картине — не праздничный образ с плаката, а рабочая, будничная фигура, чей подвиг требовался системе не единожды в год, а каждый расчетный период заново.

Трудовой героизм как государственная идеология и как повседневная практика толкача или ударника в условиях штурмовщины оказались двумя сторонами одной медали: система, не способная институционально гарантировать ресурсы и ритм работы, переложила задачу их добывания на плечи отдельных людей, а затем назвала это добывание доблестью.

Отсюда и двойственность выбора, стоявшего перед рабочим. Он мог стать таким героем — рискуя, нарушая формальные правила, тратя силы не на станок, а на войну за ресурсы, и в случае удачи получая реальные привилегии рабочей аристократии: паёк, орден, место на Доске почёта, доступ в закрытый распределитель. Либо он мог остаться в рамках безопасной, средней стратегии — не геройствовать, не воевать за сырьё, тихо просиживать простой и надеяться пересидеть штурмовщину вместе с бригадой.

Оба пути были рациональны, потому что оба были ответом не на характер работника, а на одну и ту же институциональную реальность: система, которая требовала подвига там, где должна была требовать исправной технологической цепочки.

Сделать или отчитаться?

Но у этой развилки было не два исхода, а три — и только третий по-настоящему отвечает на вопрос, поставленный в начале разбора: почему в итоге закрепились не геройская, а именно имитационная модель.

Дело в том, что бюрократия, оценивавшая трудовой энтузиазм, страдала тем же структурным изъяном, что и бюрократия, оценивавшая рабфаковский диплом: она физически не могла проверить содержание каждого отдельного случая и была вынуждена считать форму.

Число поданных рационализаторских предложений государство фиксировало как самостоятельный плановый показатель — но их реальное внедрение почти всегда требовало изменения смежных процессов, которые сама система менять была не готова. Значит, подать предложение и получить за это признание можно было независимо от того, будет ли оно хоть когда-нибудь воплощено; заявить о готовности перевыполнить план — независимо от того, позволит ли реально существующая стена снабженческих сбоев это перевыполнение осуществить.

Бюрократия вознаграждала **сам факт декларации, а не проверенный результат** за ней, — точно так же, как приёмная комиссия рабфака в 1920-е годы вознаграждала факт прохождения курса, а не подтверждённое знание.

В этих условиях имитация была не обманом, а рациональным выбором третьего, самого выгодного пути. Настоящий героизм — тот, что требовал лично воевать с начальником снабжения и брать на себя реальные структурные дефекты, — стоил дорого и был рискован вдвойне: успех не гарантирован объективными препятствиями вне личного контроля, а в случае удачи коллектив из-за эффекта храповика воспринимал передовика как угрозу, а не образец.

Безопасная середина не приносила награды вовсе. А заявление о рацпредложении или публичное обещание перевыполнить норму давало почти тот же символический выигрыш — премию, путёвку, признание, — что и настоящий подвиг, но не требовало ни реального устранения системных дефектов, ни личного риска, ни демонстрации коллективу опасно высокого результата.

Эта же логика давно закрепились в самом рабочем фольклоре: *«они делают вид, что платят, а мы делаем вид, что работаем»*. Только теперь можно уточнить её точнее, чем это делает сам афоризм: вид делает не столько нечестный работник, сколько система, которая вознаграждает вид работы вместо её проверенного содержания, — имитация здесь не обман снизу, а рациональный ответ на устройство оценки сверху.

Та же логика смещения цели с результата на его формальное отражение проявлялась и в отчётности о качестве: *«главное — отчитаться»*, из-за чего показатель на бумаге и реальное качество продукции всё дальше расходились, порождая массовые приписки.

Это не означает, что настоящих достижений не было вовсе. Но там, где они появлялись, работал другой механизм — не тот, что мы только что разобрали.

СССР совершил мощный промышленный рывок, построил современные заводы и создал передовые технологии, — однако этот результат обеспечивала не система вознаграждения энтузиазма, ослабленная имитацией, а прямое принуждение: технологический прорыв происходил не потому, что личную инициативу поощряли, а потому, что в условиях жёстких государственных требований не выполнить поставленную задачу было попросту невозможно.

В советской модели управления вековая общинная матрица окончательно замкнулась, превратившись из локального способа выживания деревни во всеобщую государственную систему отношений.

Систему в целом держала **не мотивация достижения, а стратегия избегания наказания**: как мы видели, подлинное сверхусилие вознаграждалось государством лишь символически и оборачивалось для передовика реальным риском — от повышенной нормы для всех до

враждебности собственного коллектива, — тогда как имитация энтузиазма давала почти тот же символический выигрыш при кратно меньшей цене. Мышление нашего героя перестроилось под логику строгого дозирования усилий: выдавай ровно столько, сколько прописано в нормативе, но ни в коем случае не показывай свой скрытый потенциал.

Генезис этой модели поведения, начавшийся с вынужденной адаптации к природно-климатическим условиям, через усложнение фискальных требований государства пришёл к фиксации единого поведенческого алгоритма. Менялись технологические уклады и политические институты, но базовая логика оставалась неизменной: обеспечение личной безопасности через ограничение индивидуальной инициативы, ориентацию на средние показатели группы и отказ от персональной ответственности в пользу коллективных форм организации труда.

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.