

МЕЖРЕГИОНАЛЬНАЯ  
АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ



**С. К. Росовецкий**  
**Очерки истории**  
**отечественного менеджмента**  
**(X – начало XVII в.)**

Киев 2002

ББК 63.3(4УКР)41  
Р75

**Росовецкий С. К.**

Р75      Очерки истории отечественного менеджмента (X – начало XVII в.). — К.: МАУП, 2002. — 160 с. Библиогр.: с. 157–158. — (Б-ка журнала “Персонал”).

ISBN 966-608-227-6

Понятия “менеджмент”, “история менеджмента” ассоциируются у современного читателя с западной цивилизацией XIII–XX вв.

В предлагаемой книге собран ряд статей об истории менеджмента древней Руси, Московии и Украины. Сделана попытка на основе восточнославянских литературных памятников осмыслить управленческий опыт предков.

**ББК 63.3(4УКР)41**

ISBN 966-608-227-6

© С. К. Росовецкий, 2002  
© Межрегиональная Академия  
управления персоналом (МАУП), 2002

## Для чего необходимо изучать историю отечественного менеджмента?

В этой книжке собраны статьи об истории менеджмента в Киевской Руси, древней Украине и Московском государстве, напечатанные в журнале “Персонал” в 2001–2002 гг. У читателя может возникнуть вопрос: а возможен ли был вообще какой-либо менеджмент в столь отдаленную эпоху да еще в странах, находящихся на периферии христианской культуры Европы?

Действительно, история менеджмента является одной из наименее разработанных областей современной науки. Существует, в частности, значительный разнобой в терминологии. В популярной литературе, и даже в некоторых современных энциклопедиях, можно найти весьма узкое понимание значения и самого термина “менеджмент”, например, что это “совокупность принципов, методов управления фирмой (шире — экономикой)” (*Липсиц И. В. Менеджмент // Большая энциклопедия Кирилла и Мефодия. — 2001. — 2 CD*). Между тем уже первые теоретические осмысления практики менеджмента заложили основы общей науки управления, которая отнюдь не ограничивалась коммерческой деятельностью как объектом, а часто именно ее и не имела в виду. Так, одним из отцов теории менеджмента считается Никколо Макиавелли, само название знаменитого трактата которого, “Государь” (1513), говорит само за себя. При этом славный флорентинец постоянно обращается к опыту, извлекаемому из деятельности античных стратегов и тиранов. Таким образом, уже при своем зарождении наука менеджмента, с одной стороны, занималась управлением людьми как частью политической и государственной деятельности, а с другой, опиралась на его историю.

Накопленный многовековым развитием цивилизации опыт менеджмента является закономерной и имеющей собственную ценность частью богатейшей и многообразной культуры человечества. Изучение и теоретическая разработка связанных с этим вопросов имеет как собственно практическое значение, обогащая опытом предшественников тех, кому по роду деятельности приходится управлять подчиненными, так и — что может показаться неожиданным — вполне альтруистическую, гуманистическую направленность. Ибо публикация соответствующих трудов дает возможность и тому, кем управляют, узнать, как это делается, и защититься от негодных, жестоких и нечестных приемов управленческого ремесла. Тем самым реализуется и

стремление нашего современного общества к информационной открытости, к подлинной гласности, к реальному демократизму.

На первый взгляд, теория менеджмента является принципиально и подчеркнута интернациональной. Действительно, принципы управления персоналом остаются неизменными, они не зависят от языка, на котором отдаются распоряжения, от цвета кожи менеджера или от одежды, в которую облачены те, к кому он обращается. Однако уже психологическая готовность выполнить эти распоряжения, скорость, полнота и эффективность исполнения сильнее всего зависит от национального (этнического) фактора. Если национальная окрашенность теории менеджмента еще осознается, то при научном изучении и вузовском преподавании истории менеджмента это происходит далеко не всегда. Так, А. Кравченко, автор популярного в России учебника “История менеджмента” (М., 2000), идет, в основном, за схемой Р. Ходжеттса, начинающего с шумерских жрецов и Кодекса Хаммурапи, обращение же к русскому материалу ограничивает экскурсами о советских работах по теории менеджмента 20–30-х годов XX в. Однако мы с полным правом можем применить “археологический” подход Р. Ходжеттса и к древней истории Украины, России, Белоруссии. И не только можем, но и обязаны.

Ведь нельзя считать нормальным и, скажем так, абсолютно безвредным для развития экономики и государства Украины, что наши будущие менеджеры знакомятся в вузах почти исключительно с западными (или евроатлантическими) моделями управления и попытками осмысления принципов менеджмента. Вот почему любые публикации, обращающиеся к отечественным истокам науки и практики управления людьми, составляют не только полезный, но и необходимый противовес этому, во многом неосознанному, космополитизму, к слову, совершенно понятному и объяснимому в современной ситуации. Сегодня образованный менеджер должен быть не только патриотом своей страны, но и четко понимать, в чем состоит своеобразие системы управления ею, как оно сложилось, иметь представление о тех наследственных социальных и этнопсихологических особенностях предпринимательства и менеджмента, которые могут повлиять на его индивидуальную и, казалось бы, лично им определяемую деятельность.

В самом деле, мы редко задумываемся над тем, что наши сегодняшние успехи и неудачи, помимо иных факторов, обусловлены и генетически — тем, как вели себя, как воспринимали мир, как оценива-

ли свои успехи и неудачи в нем наши предки. Именно их реальный опыт, часто трагический, стоит за модным теперь условным понятием “коллективного подсознания” (К. Юнг). Познать этот опыт предков, научиться избегать их ошибок и перенять их открытия и позволяет история — универсальная наука о прошлом, которая одной своей гранью смыкается с исторической стороной конкретной науки о менеджменте. Что же касается истории менеджмента в Киевской Руси, то ее специфика определяется, прежде всего, своеобразием источников, к которым вынужден обращаться исследователь.

В сравнении с нашими современными политиками или финансовыми олигархами, чьи деяния вживе запечатлены на километрах пленки и задокументированы в огромном количестве иных исторических источников, политические деятели Киевской Руси нередко производят впечатление фантомов, возникающих на грани реальности и вымысла. Их образы предстают перед историком преломленными в мутной призме преданий и легенд, в свою очередь, пересказанных в древнейшем летописном своде, “Повести временных лет” (далее — ПВЛ). При этом первые известные нам князья восточных славян Кий, Рюрик и Олег не упоминаются в византийских хрониках, что, впрочем, само по себе еще не свидетельствует о вымышленности этих личностей. Ибо с таким же успехом можно было бы утверждать, что и некий Иван Иванович не существует, потому что об этом киевском генеральном директоре никогда не писала “Times”.

Существенно также, что драгоценные для нас особенности управления государством, войском и экономикой в Киевской Руси поддаются реконструкции даже в заведомо ненадежных источниках, какими являются древнерусские языческие “кошуны” или летописные исторические предания. Дело в том, что авторами этих своеобразных произведений такие детали, по-видимому, не искажались — то ли как не принципиальные для защиты определенной тенденции, то ли, напротив, потому что подчеркивались специально, — чтобы предложить благой пример нынешним правителям. Последняя тенденция ярко проявилась и в древнерусских сведениях о первых киевских князьях, с анализа которых мы и начнем.

## **Кий, Рюрик, Олег: От архаического племенного вождя – к варяжскому князю-вохву**

### *Кий — князь или перевозчик на Днепре?*

Известные нам со школьного детства основатели Киева Кий, Щек, Хорив и сестра их Лыбидь — это персонажи записанного в XI в. топонимического предания, которым древние киевляне хотели объяснить происхождение названий своего города, урочищ и реки у его стен. Подобные предания и теперь можно услышать в Украине, а если название позамысловатее, как, например, у Житомира или у села Бояро-Лежачи на Черниговщине, то и объяснений будет несколько. Неудивительно поэтому, что и летописец приводит иную версию: “Некоторые же, не зная, говорят, что Кий был перевозчиком; был тогда у Киева перевоз с той стороны Днепра, отчего и говорили: “На перевоз на Киев””. По мнению летописца, такое объяснение противоречит другим народным рассказам об основателе города: “Если бы был Кий перевозчиком, то не ходил бы к Царьграду, а между тем Кий этот княжил в роде своем, и ходил он к царю, и великие почести воздал ему, говорят, тот царь, при котором он приходил”. Далее рассказывается, что, возвращаясь из Византии, Кий облюбил на Дунае место, где “срубил городок невеликий”, и хотел туда переселиться “со своим родом”, но ему это не позволили, а то городище донныне местные жители называют Киевцом.

Легко заметить, что имя византийского императора, воздавшего Кию почести, было неизвестно киевлянам в XI в., а правдивость сообщения о путешествии основателя города в Константинополь поясняется с помощью иного топонимического предания, на сей раз дунайского, в котором название местного городища объяснялось исходя из его созвучия с именем славного и могучего Киева. Несомненная фольклорность сюжета (имеются и международные параллели) как бы провоцирует смелость его интерпретации писателями нового времени. Так, украинский прозаик Иван Билык, автор скандального романа “Меч Арея” (1975), превращает Кия в киевского князя Богдана Гатыла, на Западе по недоразумению названного Атиллой, “бичом Божьим”, и лихо вплетает в праукраинскую историю сюжет “Поэмы о Нибелунгах”.

Отметим и внутренние противоречия в семантике летописного рассказа. Во-первых, из его текста следует, что “род”, которым “вла-

дел” легендарный Кий, был всего лишь большой патриархальной семьей. Тогда неясно, за что Кий получил почести от императора. Во-вторых, получается, что персонаж патриотического киевского предания сам совершенно не дорожил основанным им городом. Уж не наложились ли на образ легендарного древнего князя черты исторического Святослава Игоревича, который в X веке, действительно, всерьез намеревался перенести столицу на Подунавье?

Понятны поэтому сомнения части историков в историческом существовании князя Кия. Не стоит с ходу отбрасывать и интерпретацию А. Л. Шлецера, который полагал достоверным предание о Кие-перевозчике: “На этом месте, может быть, река была уже или безопаснее для перевоза: вся сюда стекалось, и из хижины перевозчика делалась деревня, из деревни город и т. д.”. У А. Л. Шлецера выходило, что Киев был основан точно таким же образом, как немецкие города Франкфурт (“вольная переправа”) и Оксенфурт (“переправа быков”). Однако в современной историографии явно превалирует точка зрения Б. А. Рыбакова, согласно которой Кий действительно построил “городок” на днепровских высотах и княжил в нем в конце V — первой половине VI в.

Так или иначе, в записанных киевским летописцем преданиях о Кие четко выясняются сохранившиеся в памяти киевлян XI в. некоторые особенности управления своим “родом” первыми киевскими князьями (или, быть может, родовыми старейшинами). Прежде всего Кий как вождь племени полян является носителем племенного самосознания, и его патриотизм основан не на понятии “родины” как земли предков, а на понятии родного племени, благосостояние которого можно обеспечить на любой приемлемой по ландшафту и богатой природными ресурсами территории. Кий, таким образом, выступает в летописном предании носителем типичной идеологии племенного вождя эпохи “великого переселения народов”. Далее, предводители полян, занимая господствующие над долиной Днепра высоты правого берега, проявили безусловное понимание стратегического значения находившихся тут ранее неукрепленных поселений. Они получали возможность контролировать как движение торговых судов по Днепру (а реки тогда были основными артериями международной торговли), так и переправу через эту великую реку в наиболее удобном месте. С другой стороны, устройство удобного перевоза через Днепр в традиционном, несомненно, месте переправы существенно облегчало для купцов преодоление этого участка важного торгового

пути на Сиверщину и в богатые мехами северные земли вятичей. Таким образом, уже Кий озаботился важнейшим компонентом производственной инфраструктуры Киевской Руси — мостами и дорогами, которые так на века и остались “головной болью” восточнославянских великих князей, царей, императоров, генсеков и президентов.

Существенно также, что Кий в предании совершает не военный поход, а мирное путешествие в Константинополь. А это свидетельствует, как представляется, не столько о желании племенного князька завязать дипломатические отношения с могущественной Восточной римской империей, сколько о заинтересованности правителя племени, богатеющего на международной торговле, в сохранении мира.

### ***Рюрик: Варяжский конунг в “стране Великой и Обильной”***

Князя Рюрика, родоначальника династии русских великих князей, а впоследствии и царской, никак нельзя назвать любимцем отечественных историков. Ведь он оказался центральным персонажем летописного предания о призвании варягов, ставшим ареной яростных научных споров. Наиболее “последовательно” достоверность этого предания отрицалась историками “скептической школы” первой трети XIX в., не верившими в подлинность и самой “Повести временных лет”. Предание критиковали патриоты всех мастей — от борца с немецким засильем в русской науке М. В. Ломоносова и до славянофилов, от украинских националистов до советских послевоенных воителей против “безродного космополитизма”. Последняя по времени атака на легенду о призвании варягов была более изощренной: в Рюрике желали видеть не норманна, а балтийского славянина, а имя его производили из славянского “рарог” (сокол). Во всяком случае, уж коли Рюрик был отцом великого князя киевского Игоря Рюриковича и умер в 875 году, приходится видеть в нем не мифический персонаж вроде Одина, а человека из плоти и крови.

В “Повести временных лет” рассказывается, что в 859 г. норманны подчинили себе славянские племена словенов и кривичей, а также жившие рядом с ними финские племена чуди, мери и веси и заставили платить себе дань. Через три года пришельцы были изгнаны “за море”, откуда пришли, а предоставленные сами себе союзные племена начали враждовать, и даже воевать друг с другом. Тогда решили они: “Поищем теперь сами себе князя, который владел бы нами и управлял правильно, по праву”. И пошли они за море, к варягам, и об-



ратились (надо полагать, к тамошним князьям-конунгам без уделов) с бессмертными словами: “Земля наша велика и обильна, а порядка в ней нет; так приходите княжить и владеть нами”. На этот призыв откликнулись три брата “с родами своими”, они пришли к словенам и поставили город Ладогу, и там сел старший брат Рюрик, второй, Синеус, на Белоозере, а третий, Трувор, в Изборске. После смерти братьев Рюрик “принял” всю власть один. Тогда основал он Новгород и сел в нем княжить, а своим дружинникам (“мужем”) раздал волости и приказал там “рубить” города. Так будто бы возникли Новгород, Полоцк, Ростов (Великий) и Муром.

На первый взгляд, прав М. С. Грушевский, иронизировавший над “неимоверной фантазией” новгородских политиков — “приглашать к себе на правление тех самых насильников, которых только что прогнали от себя за их насилия”. Однако для нас важнее, пожалуй, распознать здесь проекцию в седую древность позднейшего новгородского обычая приглашать к себе князя, предварительно более или менее корректно расставшись с его предшественником. Обычай этот популяризирован в известном фильме С. Эйзенштейна “Александр Невский” по сценарию П. Павленко. Разница в том, что в новгородской республике князь выполнял функцию военного руководителя, и только. Как легко заметить, приглашение князя новгородским вече по предложению посадников структурно соответствует приглашению нового высокооплачиваемого менеджера советом директоров современной крупной корпорации. И если корпорация идет на такой шаг, как правило, не от хорошей жизни, то ведь и Рюрика с его братьями призывают на Русь не просто “управлять”, но и “владеть” будущими новгородцами. Иными словами, речь идет об изменении формы правления, переходе от племенной демократии если не к классической монархии, то к режиму личной власти.

Отметим, что, конструируя свой рассказ, составитель “Повести временных лет” мог опереться и на библейское повествование о помазании первого израильского царя Саула на царство, а затем и об избрании его “всем народом” (I Цар. 8. 4-11.15) — если не в греческом или церковнославянском переводах (считают, что в XI в. “Книги царств” еще не были переведены на славянский), то в пересказе “Палеи”, переводного исторического сборника. Библейский “деписатель” отнюдь не скрывает негативных сторон монархии, и пророк Самуил предупреждает израильтян: царь “поля ваши и виноградные и масличные сады ваши лучшие возьмет и отдаст слугам своим. И от по-

сево́в ваших и из виноградных садов ваших возьмет десятую часть, и отдаст евнухам своим и слугам своим < ... >. От мелкого скота вашего возьмет десятую часть; и сами вы будете ему рабами” (I Цар., 8.14–18). Что ж, и в поздней Новгородской III летописи есть рассказ о заговоре против варяжского узурпатора, подготовленном новгородским патриотом Вадимом, и о жестокой расправе Рюрика с оппозиционерами.

Конечно же, Рюрик не прогадал, променяв опасные морские походы и голодные зимовки в Исландии, когда, судя по сагам, конунг спал в одном помещении со всей своей дружиной, на княжение в стране “богатой и обильной”. Однако и словены со своими союзниками не просчитались, назначив нанятому ими заморскому администратору столь щедрое вознаграждение. Ведь, если верить летописцу, Рюрик за сравнительно короткий срок сумел создать сильное и обширное государство. Пусть даже города, указанные в летописи как построенные по его приказу, существовали и раньше, именно Рюрик сумел первым объединить под своей властью большую часть тех земель, которые мы теперь называем Киевской Русью, и основать для управления ими жизнеспособную княжескую династию. Перед смертью Рюрик передает государство и двухлетнего сына Игоря в руки доселе не упоминавшегося в летописи Олега, надо думать, своего родственника.

### ***Олег Вещий как дружинный идеал князя***

Олег, в летописи называемый князем, энергично завершает начатое Рюриком, присоединяя к империи, и без того уже значительной по размерам, Киев, “мать городов русских”, а затем земли древлян и северян.

В варяжском происхождении князя Олега (от скандинавского Helgi, “вещий”) никто из историков, кажется, не сомневался. Более того, авторитетный русский историк Б. А. Рыбаков считает убедительным отождествление Олега Вещего древнерусских летописей с персонажем исландской саги конунгом Орвар-Оддом, уроженцем Галогаланды (северная Норвегия), путешествовавшим и в ледяную Биармию и в Византию, долго княжившим в Гардарике (на Руси), однако в конце концов возвратившимся на родину. Здесь Орвар-Одд, прозванный Вещим, умирает от укуса змеи — как и Олег в древнерусской летописи. Если это отождествление верно, оно многое объясняет в известиях о политике Олега и, в частности, позволяет ответить на такой простой вопрос: почему победоносный военачальник, значительно расширивший пределы государства, тридцать “и три” года правления

довольствовался положением регента при сыне Рюрика и не захотел тем или иным способом устранить Игоря и основать собственную династию? Думается, не только потому, что у него, как, кстати, и у многих иных персонажей исландских саг, было высоко развитое чувство индивидуальной чести, и Олег не желал нарушить клятву, которой, его, по-видимому, связал умирающий Рюрик. Важно, что Олег не был конунгом по рождению (и в летописи он только “от рода князя”), а у норвежцев только кровный сын конунга, пусть даже и незаконнорожденный, мог получить право на это звание и на управление страной. Именно отечественный обычай имеет в виду летописный Олег, когда обосновывает убийство Аскольда и Диры как наказание за узурпацию киевского великокняжеского стола: “Не князья вы, и не княжеского рода, но я — княжеского рода”, — и вынесли Игоря. — А это сын Рюрика”. Не менее важна тут для нас и явная своеобразность натуры Олега. Как видим, в конце жизни он вернулся в свою холодную и суровую Норвегию, следовательно, не считал Русь второй своей родиной.

А главное, этот талантливый кондотьер, генерал-наемник, воевал не столько ради сокровищ, сколько ради славы, и уже при жизни, судя по всему, насытился ею. Однако и через века в Киеве, Ладоге и в варяжском “заморьи” показывали его “могилы”, курганы. Имя его в X–XV вв. стало в роду Рюриковичей излюбленным языческим княжеским именем, а в XX в., когда княжеские и боярские имена окончательно утратили свою жесткую сословную принадлежность — и одним из самых распространенных у восточных славян мужских имен.

Какие же подвиги обусловили этому варяжскому кондотьеру такую непреходящую славу среди русских дружинников, которых личной храбростью удивить было трудно? Источники свидетельствуют, что дело было даже не в самих подвигах как таковых, а в их *качественном* своеобразии. Так, Олег захватывает фактически неприступный тогда Киев с помощью сложной, многоходовой военной хитрости, которую запорожские казаки в XVII в. называли бы “фортелем військовим”: он скрытно подтягивает дружину к городу, прячет часть ее в кораблях, оставляет арьергард. Посылая к Аскольду и Диру, выдает себя и малолетнего Игоря за купцов, идущих в Византию, и тем выманивает князей к своей ладье. При этом приведенная выше речь его обращена не столько к уже плененным врагам, сколько к киевлянам, которые, увидев гибель своих князей, могли бы затворить ворота перед пришельцами.

Триумфальное возвращение Олега из похода на Константинополь стало возможным прежде всего потому, что во всех противоборствах с “лукавыми” греками он превосходит их интеллектуально. Устрашив византийцев зверствами, которые его войско чинит вокруг великого города, Олег приказывает воинам поставить корабли на колеса, и при попутном ветре, подняв паруса, атакует противника строем этих прообразов современных БМП, а в позднейших летописных легендах наносит удар и с воздуха, десантом на воздушных шарах. Испуганный невиданным оружием, император предлагает переговоры, а перед их началом угощает Олега, однако русский предводитель отвергает царские яства и вино, ибо догадывается, что они отравлены. Греки в ужасе (“Это не Олег, а святой Димитрий, посланный на нас от Бога!”) и соглашаются выплатить огромную дань. Однако и язычники-русичи называют Олега Вещим, также признавая его сакральное всеведение.

Однако что особенно должно было восхищать дружинников в этих Олеговых подвигах, так это то, что достигались они малой кровью, а взятие Киева описывается как осуществленное вовсе без потерь для его дружины. Ситуация, когда интеллект военачальника, понимаемый как чудесный дар волхования, оказывается решающим фактором победы над противником, была поэтизирована сюжетом языческой “кошуны” о князе Олеге, сохранившейся в жанровой форме былины о Вольхе (Вольге) Всеславиче. Поход на сказочно богатый Царьград-Константинополь превратился тут в завоевание вовсе уж сказочной для средневековых европейцев Индии, а военные хитрости Олега — в волшебные превращения Вольха. Чтобы снабдить дружину мясом и мехами для одежд Вольх обертывается серым волком (архаическая логистика на входе), лично отправляясь на разведку, — ясным соколом, чтобы обезоружить врага — горностаем, и в этом облике князь

Бегал по подвалам, по погребам,  
У тугих луков тетивки накусывал,  
У каленых стрел железцы повывинимал...

Однако было бы неосмотрительно прямо отождествить летописного Олега и былинного Вольха с тем типом современного руководителя, который, не доверяя подчиненным, вовсе избегает делегирования своих полномочий, а попросту говоря, пытается всю работу проделать сам. Ведь князь-волшебник берет на себя только то, чего простой дружинник, не наделенный сакральными свойствами архаического князя, просто не смог бы совершить. Однако уже в ту эпоху

образ князя-волхва осознавался как архаический, устаревший, о чем свидетельствует знаменитое летописное предание о смерти Олега от своего коня: профессиональный жрец здесь лучше предсказывает будущее, нежели прославленный “вещий” князь.

О том, что и варяжский способ управления Русью исчерпал себя, свидетельствует судьба преемника Олега, безусловно, стремившегося ему подражать, великого князя киевского Игоря Рюриковича.

## **Князь Игорь Рюрикович: фатальные управленческие ошибки посредственного политика**

Благодаря школьным учебникам, живописавшим страшную смерть Игоря Рюриковича, имя этого великого князя киевского общеизвестно. Однако мало кто задумывался над тем, что его гибель была вызвана, языком современного менеджмента, неверными управленческими решениями. Впрочем, как это всегда и бывает, перед судом истории часть ответственности за финальную катастрофу Игоря-ва великого княжения должны были бы разделить с несчастливым правителем его победоносные предшественники.

### *Под сенью вещего Олега*

Из сообщений древнейшего летописного свода ПВЛ следует, что Игорь, потеряв отца, скандинавского конунга, ставшего новгородским князем, был еще так мал, что и через три года, в 882 г., во время захвата Олегом Киева, его носили на руках. Знаменитый Олег Вещий, регент, полновластно исполнявший функции великого князя, но не пожелавший по ряду причин (см. “Персонал”. — 2001. — № 2. — С. 58–61) устранить Игоря, захватить власть и основать собственную династию, ничем не проявлял враждебности к малолетнему княжичу. Правда, современный читатель может упрекнуть Олега в том, что он подверг ребенка опасности, взяв его с собой в поход на Киев, однако использование конунга-младенца в качестве своего рода живого знамени государства было в обычае у викингов. В “Саге о сыновьях Харальда Гилли” (XII в.) рассказывается, например, что во время битвы при Мюнне один из воинов держал конунга Инги, которому тогда шел второй год, “у себя за пазухой и шел под знаменем” и что именно в этой битве Инги получил увечья, которые остались у него на всю жизнь.

Под 903 г., когда согласно хронологии ПВЛ, Игорю было около 25 лет, летописец записывает: “Игорь возмужал, и подчинился он Олегу, и слушался его”. Иными словами, достигнув совершеннолетия, Игорь не требовал от регента передачи ему власти как законному наследнику. А следующая фраза сообщает уже о реакции могучего правителя на эту лояльность Игоря: “И привели ему жену из Плескова, именем Ольгу”. В феодальной среде женитьба подданного могла

превращаться и в акт издевательства над ним. В данном же случае последующие события показали, что для князя Игоря выбрали невесту не только красивую и здоровую, но и умную. При этом имя приведенной Игорю девушки (Хельга) оказалось парным к имени самого Олега (Хельги), что могло быть и знаком особого благоволения и симпатии его к молодому князю.

Бесспорно, что Олег не только заботился об Игоре, но и доверял ему. Во всяком случае, в 907 г. Олег, отправляясь в свой славный поход на Царьград, “Игоря оставил в Киеве”. Как видим, регент не опасался, что законный наследник великокняжеского престола, давно уж достигший совершеннолетия, в его отсутствие захватит власть.

Такова внешняя сторона отношений старого и молодого князей. Однако не была ли покорность Игоря показной, не скрывались ли за нею ненависть к узурпатору, зависть к его славе и обида на то, что его оставляют в тени? Мы никогда не узнаем об этом. Тем не менее, можно утверждать, что если Игорь и таил в себе эти чувства, едва ли были они глубоки. В ином случае, Игорь, сев на киевский стол, стремился бы изменить политику предшественника, а он, напротив, во всем пытался подражать Олегу. Первые самостоятельные действия Игоря как бы повторяют свершения внезапно умершего Олега. Если тот, покорив древлян, берет с них дань (ПВЛ под 883 г.), то Игорь снова завоевывает их, отложившихся от Киева “после смерти Олега”, и накладывает на них дань, “большую, чем Олегова” (под 914 г.). Если Олег мирно пропускает через русские земли мощную орду венгров, продвигающуюся в Центральную Европу, то и Игорь заключает мир с впервые появившимися на Руси печенегами, после чего они уходят “к Дунаю”, а через три года вступает с ними в войну. Игорь делает вроде бы то же, что и Олег, да только с неким “довеском”, как бы вступая с ним в воображаемое состязание. И главное деяние в этом подражании-соревновании — поход на Константинополь, датированный в летописи 941 г.

### ***Походы Игоря Рюриковича на Византию и их экономическая подоплека***

Известный русский историк В. Ключевский показал экономическую основу походов Руси на Византию, при этом уже первый, зафиксированный в летописи, поход Аскольда и Дира в 860 г., имел целью “силой восстановить торговые отношения, закрепленные дипломатическим актом”. Наивно поэтому было бы думать, что Игорь

в 941 г., будучи уже на пороге старости и после без малого тридцати лет весьма спокойного для тех времен великого княжения, решился вдруг идти на Царьград только потому, что ревновал к славе соперника-предшественника. Нет, для этого похода у него были основания куда более серьезные и, возможно, не только экономические, но и политические. Византийцы могли нарушить условия старого торгового договора потому, что долго не испытывали военного давления со стороны Руси (в отличие от победоносных тогда болгар или кочевавших на границах империи венгров и печенегов) и получили сведения об ослаблении власти великого князя.

Выступив в поход, Игорь во всем пытается подражать действиям Олега. Он разоряет прилегающие к Константинополю земли, и точно также, желая устроить противника, творит над населением жестокости — при этом еще более изощренные, нежели в свое время Олег. Среди них появляется пытка, которую через несколько веков припишут молдавскому господарю Владу Цепешу (в современной западной массовой культуре известному как граф Дракула), а еще позднее Ивану IV: “и гвозди железные в головы им забивали”. Однако в собственном военном искусстве Игорь во время этого похода безусловно проигрывает своему предшественнику.

Напомним, что русские походы на Византию отнюдь не преследовали амбициозную цель завоевания империи или хотя бы овладения ее столицей. Речь могла идти только о кратковременном набеге, способном, однако, принудить противника к миру до того, как подтянутся вызванные из провинций войска. Здесь нужна была, во-первых, эффективная стратегическая разведка, способная быстро и точно донести о моменте, когда следует нанести удар, контрразведка, обеспечивающая внезапность его, и тактическая разведка — для своевременного предупреждения о подходе главных сил противника. Однако что в первую очередь должен был обеспечить военачальник при подготовке такого похода, так это надежную управляемость войсками, позволяющую быстро собрать их при получении известия о приближении основных сил византийцев, — чтобы отступить с трофеями и награбленным или во всеоружии принять бой. Иными словами, необходима была выработанная тактика набега, подобная той, которой позднее пользовались крымские татары и которая описана в середине XVII в. Г. де Бопланом, а для ее исполнения, помимо хорошо налаженной связи, безукоризненная дисциплина.



В походе 941 г. Игорю из всего перечисленного удалось обеспечить, похоже, только стратегическую разведку. В летописи сообщается, что болгарам удалось предупредить греков, что “идет Русь на Царьград, 10 тысяч долбленок”. Поэтому византийцы успели собрать войска, окружить русские дружины, разбить их в бою, а остатки, пытающиеся уйти морем, атаковали кораблями, вооруженными судами с “греческим огнем” — своего рода напалмом тех времен.

Летописец рассказывает, что Игорь, сумевший избежать пленения, сразу же начинает восполнять потери в дружине, посылая “по варягов за море”. Новое ополчение выступает через три года, при этом сам великий князь идет на греков, “желая отомстить за себя”. Не за погибших дружинников и ополченцев, а за себя, за свою поруганную поражением княжескую честь! Теперь, в 944 г., силы собраны большие, разноплеменное войско (первыми названы варяги) плывет в ладьях и едет верхом. На конях наступают нанятые Игорем печенеги. Впервые кочевники выступают в роли подчиненных союзников и как гарантию своей верности союзническим обязательствам дают “талей” — заложников и, конечно же, из аристократических семей. Этот степной обычай дожил на Украине до середины XVII в., когда уже Богдан Хмельницкий, вступив в союз с крымским ханом, оставляет у него заложником старшего сына Тимоша.

Контрразведка опять не сработала, а, быть может, на сей раз скрытность выдвижения войск не обеспечивалась намеренно. Согласно летописи, вести о наступлении Руси заставили императора послать к Игорю лучших бояр, попросив: “Не иди на нас, но возьми дань, такую, как Олег получил, и еще добавлю к этой дани”. Дойдя до Дуная, Игорь созвал дружину, чтобы узнать ее мнение. Дружина решила принять мирное предложение. Князь согласился с нею, отправил печенегов в набег на Болгарию, а сам взял у греков на всех своих воинов обещанное императором и возвратился в Киев. Некоторые историки (от Н. Костомарова до А. Шахматова и М. Грушевского) считали поход 944 г. легендарным. Однако договор 944 г. с Византией, явившийся, согласно концепции летописца, результатом этого похода, сомнений в своей подлинности не вызывал. В новом договоре византийское правительство, которое видело в Руси платного союзника (за небольшую “дань” великий князь киевский высылал в помощь византийцам вспомогательные войска), пообещало, что великий князь и его бояре смогут теперь присылать столько кораблей с товарами, “сколько захотят”, а войдя в город, — “торговать, сколько им нужно”.

Продавали же князь и его бояре грекам меха, мед, воск и рабов. Рабы (“челядь”) был товар дорогой, но в русском традиционном экспорте второстепенный. Главной же статьей экспорта традиционно была пушнина, меха, которыми покоровившиеся Киеву племена ежегодно выплачивали князю дань, либо сами ее собирая и привозя в Киев, либо дождавшись для этого личного приезда князя — “полюдья”.

В. Ключевский, исходя из анализа договора Игоря с греками, дал блестящую и, видимо, наиболее адекватную фактам социолого-экономическую характеристику киевского князя этого периода: “Дань, которую собирал киевский князь как правитель, составляла в то же время и материал его торговых оборотов: став государем как конунг, он как варяг не переставал быть вооруженным купцом. Данью он делился со своей дружиной, которая служила ему орудием управления...” Договор 944 г. открывал Игорю как “вооруженному купцу” неограниченную перспективу для экспорта мехов на рынок в Константинополе, к тому же, скорее всего, в условиях фактической русской монополии. Как ни парадоксально, но именно попытка реализовать эту открывшуюся перед ним, вождеденную для коммерсанта, возможность и погубила Игоря, при этом роковую роль сыграли противоречия в исполнении функций, присущих ему как носителю обеих названных В. Ключевским ипостасей — князя и “вооруженного купца”.

### ***Последнее “полюдье” Игоря Рюриковича***

В исторических источниках отразились три версии гибели князя Игоря Рюриковича, при этом все они основаны на устных преданиях. Согласно первой, древнейшей версии, киевский воевода Свенельд покорил уличей, за что Игорь наградил его правом взимать с них дань, а затем и с древлян. Полученное Свенельд потратил на содержание своей личной дружины, чем вызвал зависть у дружинников Игоря. Они потребовали нового похода на древлян за данью, уже для себя. Игорь согласился (мы помним, что в увеличении поступлений дани он и сам был заинтересован), пошел с дружиной на древлян “и прибавил к прежней дани новую, и творили насилие над ними мужи его”. Мало того, уже направившись было в Киев, он посылает туда с добычей большую часть дружины, а сам возвращается в Дrevлянскую землю продолжить поборы. Там Игоря встречает Свенельд с вооруженными древлянами, своими подданными, которых могущественный воевода хочет защитить от великокняжеского произвола. Происходит сражение, в котором Игоря убивает сын Свенельда, Мстиша. След этой версии А. Шахматов обнаружил, в частности, в польской

хронике XV в. Я. Длугоша, пользовавшегося древнерусскими летописями: убийца Игоря тут носит имя Miskina. В целом не принимая этой реконструкции, М. Грушевский приводит важный аргумент в пользу существования соответствующей устной традиции: старинный волынский род Киселей, который вел свое происхождение “от Святолда” (т. е. Свенельда), имел родовое имя Нискиничи. Во второй версии, читающейся в ПВЛ, изъято сообщение об уступке древлянской дани Свенельду, а Игоря убивают сами древляне, горожане Искоростеня (нынешнего Коростеня). Наконец, согласно третьей версии, изложенной византийским хронистом Львом Дияконом (X в.), Игорь не пал в бою, а был взят в плен древлянами. Победители пригнули к земле два дерева, привязали к ним князя за ноги и отпустили стволы.

Для историка отечественного менеджмента важна не сравнительная достоверность этих повествований, а содержащаяся в них информация о поступках и поведении персонажа преданий, которая позволяет судить об управленческих решениях, принятых историческим великим князем киевским Игорем Рюриковичем. А тут, прежде всего, бросается в глаза, что деятельность его оказалась на меже двух глобальных “типов организации”, описанных одним из классиков теории менеджмента Г. Эмерсоном — *военно-разрушительного и экономически-созидательного, или функционального*. “Желая большего богатства” (ПВЛ под 945 г.), великий князь стремится увеличить объем экспорта, что выгодно для экономики Руси в целом — если не считать неудачников, убитых или попавших в рабство при покорении очередного племени. Вот только достичь “экономически-созидательной” цели он пытается методом, присущим “военно-разрушительному” типу организации. Разумеется, это противоречие возникло еще при предшественниках Игоря, однако именно в его правление оно привело внутри страны к такому кризисному напряжению во властной структуре, которое и вызвало трагический для этого великого князя исход.

Разрешение кризиса было спровоцировано катастрофически ошибочным делегированием полномочий. Создается впечатление, что Игорь во время своего последнего “полюдья” в Древлянской земле нарушает все правила, впоследствии установленные здесь теоретиками менеджмента.

С одной стороны, в делегировании Игорь явно не соблюдал меры. Если в договоре 912 г. русские послы (“отъ рода Рускаго”) именовались “посланными от Олега, великого князя русского, и от всех, что под рукой его, светлых бояр”, то в договоре 944 г. различаются глав-

ный, от великого князя Игоря, посол Ивор, и будто бы положенные по обычаю, традиционные (“обычни”) послы от Святослава, сына Игорева, от княгини Ольги, от племянника Игорева Улеба, от его жены и еще от полутора десятка бояр, главным образом варягов. Выходит, что за тридцать лет правления Игоря рядом с великим князем появились на Руси его наместники, влиятельные настолько, что смогли настоять на заключении торгового договора и от своего имени. Среди них нет посла от Свенельда, наместничество которого над уличами и древлянами относится, по-видимому, ко времени после заключения договора. Сам институт наместников применялся и после Игоря, однако о таком их количестве, к тому же не связанных родственными отношениями с великим князем, речь больше не идет. Реальных наместников-соправителей рядом с Игорем около двадцати, в то время как согласно выдвинутому Л. Гьюликом принципу “диапазона контроля” один начальник в тех условиях способен был эффективно руководить не более, чем шестью подчиненными.

О том, что в результате Игорь оказался на грани необходимости “отказа от власти и ответственности” (Дж. Муни, А. Рейли), свидетельствует падение дисциплины в его дружине. Узнав об обогащении Свенельда древлянской данью, дружинники Игоря заявляют: “Отроки Свенельда украсились оружием и дорогими одеждами, а мы наги. Пойдем, князь, с нами за данью: и себе добудешь, и нам” (ПВЛ под 945 г.). Князь, который и в летописи, и во внелетописных устных преданиях о нем *всегда* позволяет себя уговорить, соглашается и на этот раз. Однако трагический финал наступает именно тогда, когда он принимает самостоятельное решение и возвращается за новой данью с незначительной охраной. Тем самым князь нарушает еще один вечный и непреложный закон управления: берет на себя функцию, которую мог и обязан был передоверить подчиненному.

Конечно же, по-своему его последние поступки обоснованы. Решившись приодеть “нагую” свою дружину, Игорь поступает, как былинный князь-богатырь Вольх Всеславович. Тот, обернувшись серым волком, добывал для дружины соболей и барсов,

*Обувал-одевал добрых молодецв,*

*Носили они шубы соболиные,*

*Переменные шубы-то барсовые.*

Да и безоглядная храбрость считалась у скандинавов достоинством конунга. Вот только не было у Игоря Святославовича ни харизмы Олега Вещего, ни его удачи. А главное, за время его правления

изменилась сама Русская земля, и для управления ею требовались новые решения и свежий, более широкий взгляд на ее проблемы.

Любопытно, что хотя имя Игоря было популярно среди Рюриковичей (в том числе и в форме, более близкой к варяжскому первообразу — Ингварь), ни один из потомков — носителей этого имени не сумел занять великокняжеский золотой стол, за исключением канонизированного православной церковью благоверного князя Игоря Ольговича, который просидел на нем в 1146 г. неполные две недели и который прославился (равно как и герой “Слова о полку Игореве”) своими несчастьями.

# Святая равноапостольная Ольга: прекрасный лик княгини, затуманенный легендами

## *Происхождение и путь на вершину власти*

В отличие от таких деятелей древнерусской истории, как князь Кий или старейшина Гостомысл, великая княгиня Ольга, оставаясь персонажем, в первую очередь, устных преданий, древние варианты которых зафиксированы в ПВЛ и в некоторых других памятниках древней Руси, еще при жизни удостоилась чести попасть на страницы записок византийского императора Константина Порфирородного “О дворцовых церемониях”, а также немецких “Анналов”. Но эти иноземные и, по мнению историков, более достоверные источники освещают лишь отдельные эпизоды старости Ольги, в то время как ее молодые годы тонут в тумане отечественных легенд. Особенная плотность этого тумана вызвана, прежде всего, тем обстоятельством, что основной отечественный источник сведений об Ольге, ПВЛ (текст которой явно “подпытывал” на протяжении веков устные русские и украинские предания), молчит о происхождении прославленной княгини, полагаясь, по-видимому, на информированность современников.

Уже в XV в. на страницах рукописей фиксируется догадка, что князь Олег женил Игоря “в болгарях”: под летописным “Плесковом”, откуда была приведена в Киев Ольга, разумелся в этом случае не русский Псков, а болгарский город Плиска. Автор анонимного украинского жития Ольги (XVII в.) сделал ее родственницей “Трувора, брата Рюрикова”, а составитель русского летописца тех же времен — дочерью совершенно фантастического “Тмутаракана, князя половецкого”. Однако наибольший интерес у позднейших книжников вызвала биографическая догадка, печатно высказанная еще в XVI в. известным польским хронистом Мацеєм Стрийковским. Как весьма патристическая, она пришлась по душе и знаменитому украинскому агиографу Дмитру Гуптало (в России чтимому как св. Димитрий Ростовский), который в своей версии жития Ольги, напечатанном в “Книге житий святых” (в русских позднейших перепечатках названной “Четьими-Минеями”), написал: “Была она от рода знатного, правнука Гостомысла, славного мужа, до князей русских в Великом Новгороде начальствовавшего, того самого, благодаря совету которого был приглашен из варягов на великое русское княжение Рюрик с братьями своими”.

На самом же деле имя Ольги бесспорно выдает ее скандинавское происхождение. Эта, словами поэта, “прекрасная дочка варяга” действительно была “от рода знатного”, иначе стала бы не законной женой князя Игоря, торжественно “приведенной” ему из Пскова, а после его смерти — правительницей Руси при его малолетнем сыне, а лишь наложницей. Скандинавка, Ольга положила начало череде иностранок, воссевших на русском троне, а характером и поступками предварила Екатерину II. И это еще вопрос, не облегчила ли воцарение и правление немецкой княжны Ангальт-Цербстской живая народная память о великой княгине Ольге?

Между тем эта русская народная память не желала видеть в Ольге варяжку. В Пскове возникло предание, уже в середине XVI в. записанное составителем “Степенной книги”. Здесь рассказывалось, что когда еще совсем юный Игорь охотился в Псковской земле, он встретился с девушкой, плывшей в лодке по реке. Князь попросил ее переправить его на другую сторону, а во время переправы начал заигрывать с нею. Девушка же обратилась к нему с мудрыми речами, заявив, между прочим, что если он решится применить силу, она тут же утопится. Пристыженный Игорь отказался от своего непохвального намерения, а когда пришла ему пора жениться, вспомнил о мудрой и красивой девушке. В живой, не приглаженной благочестивым книжником форме, это псковское предание уже в середине XIX в. записал П. Якушкин. Тут Ольга не ограничивается словесным убеждением, она требует от князя, чтобы он зачерпнул и выпил воды сперва с одной стороны лодки, потом с другой, и спрашивает: есть ли разница? Нет? Вот так же и женщины — все одинаковы...

В этом предании соединены два международных, как раньше говорили, странствующих мотива: “попытка соблазнения в лодке (корабле и т. п.)” и “все женщины одинаковы”, — поэтому вопрос об его исторической достоверности бессмыслен. Однако традиционная сюжетика, как легко в том убедиться, соответствует характерам персонажей, вырисовывающимся из сведений ПВЛ: Ольга там действительно мудра, “прекрасна и мужественна”, а Игорь всегда позволяет себя уговорить.

### ***Начало самостоятельного***

Итак, Ольга стала великой княгиней, выйдя замуж за великого князя — в те времена единственный способ для женщины подняться к вершине власти. Однако при жизни мужа о власти как таковой речь

для нее не идет — разве что над “женской половиной” княжеского двора и городом-крепостью Вышгородом, который упоминается в летописи как “Ольжин город”.

После гибели Игоря под Искоростенем власть переходит к ней абсолютно законно: формально великим князем становится ее маленький сын Святослав, а Ольга как ближайшая его родственница — регентшей, что отвечало обычному праву викингов и не противоречило, по-видимому, местным славянским обычаям. По примеру Олега, не связанного, как полагают, родственными узами с Рюриком, на регентство мог бы претендовать могущественный воевода Свенельд, однако он был замешан в убийстве Игоря, а также, видимо, недостаточно знатен. Ольге в год гибели мужа, если держаться хронологии ПВЛ, было около 55 лет, и только теперь она, незаметная прежде за спинами Олега и Игоря, выходит из тени под юпитеры истории.

А положение у государства критическое. Древляне взбунтовались, убили великого князя, и, глядя на них, могли отказаться платить дань другие подвластные Киеву племена. Бунтовщиков следовало наказывать, а за Игоря отомстить: по древнерусскому обычному праву за убийство полагалось “мщение” смертью, при этом и “сыну за отца” — следовательно, право это переходило к Ольге как к регентше. И решить эти две задачи следовало наиболее рационально, с наименьшими потерями. При этом немедленный военный поход на древлян был, очевидно, невозможен. Одна из трудностей могла быть связана с тем, что вместе с Игорем под Коростенем полегла и взятая им в последнее его “полюдье” “малая часть дружины”, по-видимому, его отборные и любимые отроки. Хоть в Киеве с Ольгой осталась большая часть дружины, а также “кормилец” (воспитатель) Святослава Асмуд и воевода Свенельд, гибель среднего звена управления могла затруднить командование дружиной и организацию полянского ополчения.

Ольге не пришлось самой делать первый шаг в этой игре. Инициативу взяли на себя древляне, точнее, “лучшие мужи” Древлянской земли. Обсудив ситуацию со своей точки зрения, они приняли решение, которое позволяло им с честью и выгодой выйти из опасного положения: “Вот убили мы русского князя. Возьмем жену его Ольгу за князя своего Мала и Святослава возьмем, и сделаем ему, что захотим”. Если бы этот план удался, история Руси пошла бы по другому пути, определяемому лесными древлянскими боярами. Пока же двадцать из них были отправлены в Киев послами.



Принятое княгиней, посольство обратилось к ней с речью, для историка менеджмента интересной в нескольких отношениях. Послы будто бы заявили: “Мужа твоего мы убили, потому что был твой муж, как волк, похищая и грабя, наши же князья добрые, ведь они утучнили Древлянскую землю. Потому пойдی замуж за нашего князя Мала”. С одной стороны, их предложение, как и уже задуманная Ольгой месть, отвечает архаичной логике “зеркального возмездия” (“око за око...”): Ольга получает нового мужа взамен утраченного. Далее, дается идеологическое обоснование убийства Игоря, хищничеству которого противопоставлена благая экономическая политика древлянских князей: они “добрые”, они “утучнили” (в оригинале — “распасли”) свою землю. Однако не будем забывать, что это мнение “лучших мужей”, бояр, которые видят в князе только наемного военного руководителя: “с князем своим Малом”, они советуются, когда принимают решение напасть на Игоря, однако не приглашают его на совет, когда речь идет о плане его женитьбы на Ольге. А. Шахматов отождествлял Мала с Мистишей-Лютом, сыном Свенельда; тогда получается, что речь идет о наместнике, которому отец передал право взимания дани с древлян, в свою очередь полученное в награду от великого князя Игоря. Если эта гипотеза и верна, общая ситуация в принципе остается неизменной. Вот только позиция древлян выглядит не столь наивной: они вполне могут рассчитывать на то, что Святослав мал, могущественный воевода Свенельд, имевший собственную дружину, не выступит против собственного сына, а вдову-княгиню, слабую женщину, легко и обмануть.

Однако Ольга, как известно, оказалась хитрее. Притворно согласившись на предложения древлян, она приказывает первое посольство живьем закопать в землю, второе (“лучшие мужи, управляющие Древлянской землей”), коварно предложив помыться, сжигает вместе с баней, а затем приказывает предательски, во время пира после тризны по Игорю, устроенной под Коростенем, убить еще “пять тысяч” (!) пьяных древлян. Не следует забывать, что летописец записал это предание о мести Ольги через полтора столетия после событий, когда даже “терем каменный”, в котором жила славная княгиня, успел развалиться. Поэтому и красочные детали расправы с послами, и “черный юмор” в переговорах мудрой княгини с древлянами приходится отнести на счет народной фантазии. Важнее для нас другие детали. Во-первых, убийство послов в древней Руси (в отличие, например, от Монголии) не считалось преступлением. Во-вторых, жестокость и коварство Ольги оправдывалось тем, что она решила начать

войну с древлянами, а на войне ужасающие расправы с населением противника считались средством, призванным устрашить врага (сравните жестокости, творившиеся по приказам Олега и Игоря во время их походов на Царьград).

В-третьих, и это было для Ольги-язычницы весьма важным, в ходе этих кровавых событий она не только выполнила над мужем необходимые похоронные ритуалы, но и достойно отомстила за него, а тем самым выполнила свой родственный долг в глазах древнерусского общества.

Главные же результаты успешной мести за Игоря были военно-политические: даже если общее число убитых древлянских “лучших мужей” в рассказе ПВЛ фольклорно и преувеличено, нет сомнений, что в этих событиях действительно погибла часть древлянской элиты, а древлянский военный потенциал еще до начала военных действий был существенно ослаблен. Возможно, что именно решительность и коварство, продемонстрированные Ольгой-мстительницей, повлияли на решение Свенельда, в любом случае имевшего свои интересы в Древлянской земле, сохранить лояльность в отношении династии Рюриковичей.

### ***Война в Древлянской земле и “управленческая революция” Ольги как политическое ее следствие***

Возвратившись из-под Коростеня в Киев, Ольга собирает войско, и с ним начинает правильную военную кампанию. Если в XX в. другая знаменитая женщина у власти, М. Тетчер, во время войны с Аргентиной поставив перед военными задачу, оставила “на их усмотрение выбор мероприятий, благодаря которым можно достичь поставленной цели” (“Персонал”. — 2000. — № 4. — С. 114), то русская княгиня выступила вместе с войском. Этот “неженский” поступок был продиктован тем, что она не могла отпустить в поход одного малолетнего великого князя Святослава, присутствие которого на поле боя требовала суровая варяжская традиция. С другой стороны, Ольга, по-видимому, считала необходимым лично приглядывать за Свенельдом, который в этой кампании напоминает царского генерала на службе в Красной Армии времен гражданской войны. Если о военных способностях Асмуда, воспитателя Святослава, нам ничего не известно, то воевода Свенельд был талантливым и опытным стратегом, дававшим эффективные военные и политические советы нескольким

поколениям киевских великих князей. Тем не менее именно примененной Ольгой военной хитрости (“фортелью”, как называли позднее такие придумки запорожцы) летописец приписывает взятие Коростеня после долгой безуспешной осады.

Так или иначе, древляне были побеждены, оставшиеся в живых и на свободе отягощены, как водится, еще более “тяжкой данью”, и нужно было снова выстраивать с ними мирные, внутривластные отношения. И вот здесь Ольга и делает гениальное управленческое нововведение, которое призвано было навсегда предотвратить инциденты, подобные тому, что привел к гибели ее мужа. Она пошла новым, на этот раз уже мирным походом по Древлянской земле, “устанавливая распорядок дани и налогов”, а потом, передохнув в Киеве, совершила поход с этой же целью к Новгороду Великому и так “установила все” по всей Руси. Таким образом, Ольга первой на Руси попыталась совершить для своих подданных благодеяние, на которое современные граждане России и Украины до сих пор не могут подвигнуть нынешние правительства, — княгиня установила твердую ставку налогов, четко обозначила место и время, когда они будут взиматься. Ведь даже самый высокий, но четко обозначенный налог лучше положения, при котором человек, уже отдав положенное государству, не знает, сколько еще, когда и на какие новые нужды с него сдерут.

Уже одного этого нововведения, призванного покончить с варяжским обыкновением князей ходить в грабительские походы на собственных подданных, было бы достаточно, чтобы возвеличить мудрую княгиню в глазах современников и потомков. Однако она попыталась совершить еще одну революцию, и уже сама эта попытка прославила ее еще больше.

### ***Попытка религиозной реформы и посмертный апофеоз***

Если реформа Ольги, упорядочившая взимание дани, означала решительный шаг от типа организации военно-разрушительного к экономически-созидательному (по терминологии Г. Эмерсона), она нуждалась в соответствующем идеологическом обосновании. Правительница не смогла найти его в язычестве, в те времена разобщенном и по этническому (варяги и славяне), и по племенному (поляне, древляне, северяне), и по социальному (дружинники и крестьяне) делению.

Еще во время последней древлянской войны у княгини Ольги был повод задуматься над этими проблемами. Дело в том, что древляне,

если верить остроумной реконструкции Б. Рыбакова, предприняли отчаянную и дорогостоящую попытку заручиться в конфликте с Киевом поддержкой богов. Узнав о гибели своих посольств, они, подобно древним галлам из записок Юлия Цезаря, построили на дальней окраине своего княжества грандиозную фигуру женского божества смерти Морены и сожгли в ней жертвы — скот и, по-видимому, пленных киевских дружинников. Мрачный языческий ритуал не помог древлянам, и Ольга, как и прочие победители-киевляне, должна была этот факт принять во внимание.

В киевской дружине были варяги-христиане, и уже в правление Игоря они приобрели столь значительный в ней вес, что договор с Византией 944 г. специально обуславливал их клятвы в киевской церкви, которая, как сообщает ПВЛ, “стоит над ручьем в конце Пасынчей беседы”, т. е. в месте расквартирования младшей дружины. Ольга решает сделать следующий шаг и принять христианство — вначале сама, а затем окрестить и своих подданных.

В 958 г. Ольга посещает Константинополь, где ее с соблюдением всех норм дворцового этикета принимает император Константин Багрянородный, оставивший свои записки об состоявшихся при этом церемониях, обедах и развлечениях. При перечислении свиты киевской княгини упоминается и священник, а в знаменитой царьградской Софии еще в XIV в. паломникам показывали ее подарок — золотое блюдо, украшенное драгоценными камнями и жемчугом. По-видимому, Ольга приехала в Константинополь уже христианкой, а рассказ ПВЛ о ее крещении там константинопольским патриархом — это такое же творение древнерусского фольклора, как и летописная новелла о том, как русская красавица “переключала” пожелавшего на ней жениться императора, коварно предложив ему выступить прежде в роли крестного отца.

Однако, надо думать, Ольга действительно, как об этом говорится в летописи, была недовольна оказанным ей в Константинополе приемом, потому что в следующем году отправила послов к политическому сопернику византийского монарха, также называвшему себя императором, фактически же немецкому королю Оттону. Как о том сообщается в немецких латиноязычных “Анналах”, “королева Руси Елена” (христианское имя Ольги) просила прислать для своего народа епископа и священников. Правда, русские послы были, как после выяснилось, “притворно отправленными”: когда назначенный епископом в Русь монах Адальберт прибыл в 961 г. в Киев, ему пришлось

ни с чем вернуться восвояси. Судя по всему, мудрая правительница, трезво оценив геополитическое положение своего государства, стремилась уравновесить политическое и религиозное влияние двух его могущественных соседей. Кроме того, сыграла свою роль, видимо, и задержка с отправлением миссии: регентство Ольги заканчивалось, а сын ее, воинственный Святослав, креститься категорически отказался. Сама же Ольга, пережив еще вместе с внуками, малолетними Ярополком, Олегом и Владимиром, осаду Киева печенегами в 966 г., умерла в глубокой старости, перед смертью запретив совершать по себе тризну и насыпать над своей могилой курган, и была похоронена по христианскому обряду (ПВЛ, под 969 г.)

Хотя крещение всей страны Ольге совершить и не удалось, сделанное ею для христианизации Руси так значительно, что церковь причислила Ольгу к лику святых уже в начале XIII в. Канонизация Ольги только повернула в церковное русло народное почитание мудрой княгини, имевшее вначале, как уже приходилось об этом писать, сакрально-языческий (на Ольгу были перенесены некоторые черты славянского культа Артемиды-Бравронии), а позднее — и социально-утопический характер: Ольгу почитали в народе как “справедливую правительницу” далекого прошлого — крестьянку, которая, став благодаря своей мудрости княгиней, заботилась о простых людях. Разумеется, народ, как это и позднее не раз с ним случалось, простил Ольге ее типично варяжскую жестокость, а для церкви все ее грехи в язычестве смывались актом крещения.

Владимир I Святославович перенес мощи своей бабушки в Десятинную церковь, где поместил их открыто. Рассказывали в XVII в., что уже простое разглядывание их могло вызвать чудо. Было над мощами Ольги в церковной стене окошечко, и если кто с верой к нему подходил, оно распахивалось. Тогда можно было увидеть мощи, а иногда и некое сияние над ними; больной при этом мог и выздороветь. Перед недостойным окошечко не открывалось вовсе.

Мощи святой княгини погибли при разгроме Киева монголами в 1240 г., а память о ней жива до сих пор. И не только в православном мире. Святую Ольгу почитает и католическая церковь, и если сегодня где-нибудь в Перу, окрестив девочку-младенца, назвали ее Ольгой, она через десяток-другой лет, глядишь, и заинтересуется, откуда пошло ее имя. Так великая княгиня продолжает прославлять свой народ и теперь, больше чем через тысячу лет после смерти.

## Святослав Игоревич: Трагедия храбреца-консерватора

Великий князь киевский Святослав Игоревич прожил жизнь недолгую, но яркую и весьма во многом поучительную. Поучительную не только для полководца (хоть сам он стремился прославиться прежде всего в этом качестве), но и для каждого, кто по роду своей деятельности вынужден управлять людьми, решая нетрадиционные задачи.

При этом фигура Святослава вызывала острый интерес у современников, среди которых были не только киевские дружинники, создавшие о нем устные предания, впоследствии зафиксированные русскими летописцами, но и греческие хронисты. Возникающую таким образом своего рода стереоскопичность его образа дополняет и такой неожиданный источник, как результаты изысканий современных археологов. Сам же этот образ князя Святослава, кажущийся таким цельным при первом знакомстве с летописным рассказом о нем, при ближайшем рассмотрении оказывается сотканым из противоречий, иногда поистине непримиримых.

Г. Эмерсон писал: “История, прочитанная для менеджера, — наглядное пособие, с помощью которого организационное искусство постигается в его динамике и на конкретных примерах”. История великого князя Святослава Игоревича предоставляет яркие примеры того, как несомненное организационное искусство ставится на службу недостижимой цели, которая, поманив частными успехами, приводит талантливого управленца к краху.

### *Древнерусский Калигула?*

Еще совсем маленьким мальчиком Святослав принял участие в решающей битве с древлянами, убившими его отца, великого князя киевского Игоря. Дело было в 945 г., под стенами столицы Древлянско-го княжества (нынче это Коростень, райцентр Житомирской области), и вот как об этом рассказывает летописец: “И когда сходились два войска перед схваткой, ткнул Святослав копьем в древлян, и копье проскользнуло между ушей коня и ударило коню в ноги, ведь был Святослав еще ребенком. И сказали Свенельд и Асмуд: “Князь уже начал. Последуем же, дружина, за князем!” И победили древлян”. Свенельд — главный киевский воевода, Асмуд — воспитатель маленького отнюдь не всегда представляет собою процесс однонаправленный и прогрессивный.

## *Юный и храбрый ... ретроград*

Прочность психологического комплекса, сформировавшегося у Святослава под влиянием варяга-”кормильца” Асмуда и коллективно-го его “отца” — варяго-славянской киевской дружины, была продемонстрирована уже в первых, в юные годы великого князя, его столкновениях с матерью-регентшей. Ольга, сама принявшая христианство, уговаривала любимого сына последовать ее примеру, он же отказывался. Летописец добавляет: “Если же кто (из подданных? — *С. Р.*) по своей воле пожелает креститься, то не запрещал, но насмехался над ним”. Ольга не прекращала своих уговоров, соблазняя сына внутренним умиротворением, дарованным ей новой верой (“Я, сынок, познала Бога и радуюсь”). Святослав в такой “радости” явно не нуждался, однако приводил другой контраргумент: “Как мне одному принять новую веру? Ведь дружина моя над этим посмеется”. Отметим, что Святослав ориентируется, игнорируя мать (“Как мне одному...?”), на мнение о себе только дружины, при этом именно языческой ее части (среди варягов-дружинников были уже христиане). Не убеждает Святослава и следующий аргумент Ольги, открывающий перед ним путь, которым впоследствии пошел его сын Владимир I Святославович, и не вспоминая уже о других варварских королях той эпохи, норвежский конунг Олаф Святой: “Если ты крестишься, другие должны будут поступить так же”.

Можно догадаться, каков был подтекст дружинных насмешек над киевскими христианами: если первой крестилась княгиня, то и дело это не мужское, для слабаков... Серьезный, кто спорит, довод для юноши, стремящегося под любовным игом властной матери утвердить и защитить свое мужское начало. Однако, повзрослев и начиная самостоятельную политику, не должен ли был Святослав осмыслить значение христианства для будущего своего государства? Между тем оказалось, что свой выбор между христианством и язычеством он сделал навсегда.

Сразу же после первой болгарской войны, когда матери его уже не было в живых, Святослав покидает свою позицию относительной веротерпимости и в 971 г. начинает репрессии против христиан-дружинников. Красочно описанные в поздних летописных компиляциях, эти киевские гонения не вызывали особого доверия у историков, пока в конце 70-х годов XX в. не были обнаружены остатки разрушенного в X в. христианского храма. Сам же Святослав действитель-

но ревностно “исполнял языческие обычаи”, как сказал о нем летописец. В частности, византийский хронист Лев Диакон сообщает, что во время осады византийцами болгарского города Доростола, где был вынужден укрыться с дружиной Святослав, после кровопролитной вылазки, ночью, русичи “вышли на равнину и подобрали своих мертвецов. Они нагромодили их перед стеной, разложили частые костры и сожгли, заколов при этом, по обычаю предков, множество пленных мужчин и женщин”, а детей и петухов бросили в Дунай.

Мы приучены к стереотипу, согласно которому молодой и смелый герой не только должен бороться за справедливость, защищать слабых и т. п., но и встать на сторону прогресса. Святослав же делает выбор совершенно противоположный. Следует согласиться с К. Доусоном, который настаивает на господстве в период формирования новой европейской культуры “острого дуализма двух культур, двух общественных традиций, двух духовных миров — воинственного общества варваров со свойственным ему культом героизма и агрессивности и мирного общества христианской церкви с ее идеалами аскетизма и самоотречения...” Логика Святослава понятна, но был ли его выбор оптимальным для Киевского государства, которым он управляет?

### ***Отсутствие патриотической киевской или славянской идеи***

После первого похода на Балканы Святослав произносит речь, обращаясь к матери и боярам: “Не люблю мне в Киеве жить, а хочу жить в Переяславце на Дунае, потому что там середина земли моей и потому что туда все доброе сходится: от греков драгоценные ткани, золото, вино и разнообразные фрукты, от чехов и от венгров серебро и кони, из Руси же меха и воск, и мед, и рабы”. Государственный проект Святослава допускает по меньшей мере два истолкования. Первое: предполагалось завоевание всех названных народов, и тогда речь идет о проекте империи, сравнимой с созданной Александром Македонским, которому молодой киевский князь, надо думать, подражал. Второе, предполагающее замысел посромнее: на Дунае создается новая метрополия, Киевская Русь остается подвластной Святославу территорией, а с чехами, венграми и византийцами ведется торговля доставленными из дремучих глубин отчизны традиционными варварскими товарами — мехами, воском, медом и, как ни грустно, рабами. Сходство с известным восточным проектом Екатерины II здесь только внешнее: речь не идет о продвижении Руси на Балканы и в Малую



Азию, но о типичном норманнском завоевательном проекте, осуществленном, впоследствии, например, в Англии. Отсутствие у автора проекта малейших следов киевского патриотизма тем удивительнее, что он первый в династии Рюриковичей получил традиционное славянское княжеское имя. Однако и во время болгарской компании не было даже попытки опереться на идею этнической близости, славянского единства “руси” и болгар, в противовес чужакам грекам.

Если, согласно классификации харьковского теоретика менеджмента Ф. Р. Дунаевского, эту сенсационную речь перед заинтересованными лицами следует отнести к подготовительной фазе, то “инициацию, т. е. воплощение проекта административной структуры в первых реальных действиях” начинали уже распоряжения Святослава перед вторым Болгарским походом: он назначает малолетних сыновей наместниками — Ярополка в Киев, Олега в Овруч, а Владимира в Новгород.

Посмотрим теперь, какими управленческими ресурсами обладал молодой князь для реализации провозглашенного проекта хотя бы в более скромной его версии. Речь идет прежде всего о *человеческих ресурсах*, которые “представляют собой совокупность различных качеств людей, определяющих их общую трудоспособность к производству материальных и духовных благ” (Г. В. Щекин). Разумеется, в IX в. киевский великий князь обладал куда меньшими возможностями для мобилизации этих ресурсов, чем менеджер современной крупной корпорации, однако поучительно присмотреться, какие из собственных “качеств” реализовал он сам и на какие человеческие ресурсы подвластного ему государства реально опирался.

### ***Военачальник-“демократ” и трибун-демагог***

Многим из читателей наверняка запомнилась блестящая по форме летописная характеристика Святослава: “Когда Святослав вырос и возмужал, начал он собирать воинов многих и храбрых, и легко, как гепард передвигаясь, много воевал. В походах возов за собою не возил, и даже котел не брал, и не варил мясо, но, тонко порезав конину, зверину или говядину, испекал на углях и ел. Не имел и шатра, но подстилал потник и седло ставил под голову. Таковы же и все его воины были”. О том, что Святослав во время военных действий действительно придерживался таких демократических обычаев, свидетельствует и греческий хронист Лев Диакон: на встречу с императором Цимисхием после заключения мира Святослав приплыл на челне, при этом греб вместе с другими и внешне отличался от своих воинов только относительной чистотой таких же полотняных одежд и золотой серьгой в ухе. Неда-

ром же М. С. Грушевский назвал его “чистым запорожцем на киевском престоле”.

Такой внешний демократизм с явным привкусом демагогии (ведь взамен требуется беззаветное повиновение) будет свойствен впоследствии Суворову, — и даже такому уж, казалось бы, естественному демократу, как Чапаев, о чем не забыл упомянуть в своем забытом теперь романе Д. И. Фурманов. Однако Святослав привлекал к себе сердца дружинников не только тем, что разделял в походе их быт, но и обещанием полностью разделить с ними и их судьбу. В летописи пред решающей битвой с превосходящими силами византийцев князь говорит дружине: “А я пойду впереди вас. Если моя голова ляжет, сами решайте, что вам делать”. В пересказе Львом Диаконом этой же или подобной ей речи Святослава возникает еще один демагогический мотив: ободряя воинов, великий князь напоминает им о “славе, которая шла за русским войском”. О какой славе речь? В глазах тех же греков воины Святослава заслужили славу свирепых варваров, совершивших несколько удачных набегов на окрестности Константинополя — и только. Следовательно, речь шла о воинской славе внутреннего, так сказать, изготовления, иными словами, о пропагандистском продукте для домашнего употребления — ястве, подобных которого немало готовится и на современных политических кухнях.

Итак, дружинное воспитание, воинский “демократизм”, зажигательные демагогические речи, личное обаяние и талант военачальника — всего этого было достаточно, чтобы собрать “воинов многих и храбрых” (по свидетельству Льва Диакона, среди убитых находили и женщин в мужской одежде) и бросить их в кровопролитные бои. Этого оказалось достаточно и для того, чтобы завоевать в первом балканском походе Болгарию. Но Святослав оказался совершенно неспособным удержать завоеванное.

Во-первых, потому что был он, несомненно, харизматическим государем, но воздействие его харизмы ограничивалось дружиной. В киевском боярстве и горожанах приобрел он, напротив, явную оппозицию, нелюбимое мнение которой о великом князе летописей вкладывает в уста “киевлян”, отправивших гонца из осажденного печенегами Киева к Святославу в Болгарию: “Ты, князь, чужую землю ищешь и ее охраняешь, а свою пренебрегаешь...”. Во-вторых, в завоеванной Болгарии Святослав не сделал, по-видимому, ничего, чтобы вызвать к себе симпатии болгарского населения. Напротив, Святослав настолько ожесточил болгар против себя (Преслав, например, он

взял “на копьё”, т. е. отдал на разграбление и в полную власть своему войску, а в Филиппополе посадил на кол 20 тысяч жителей), что те, до этой войны непримиримые противники византийцев, теперь помогали императору Цимисхию изгнать нового завоевателя, как могли. Даже симпатизирующий Святославу летописец говорит о том, что города, взятые им в этой войне, “стоят и донныне пусты”.

Вынужденный покинуть Балканы, Святослав не придумал ничего лучшего, как пообещать в будущем вернуться к той же политике, только с количественным усилением: “Пойду на Русь, приведу еще больше дружины”. Святослава не смог выполнить свое намерение, потому что в пути на Русь его погубило одно из противоречий в его, казалось бы, таком цельном характере.

### ***Нежелание бросить добычу как причина гибели князя-рыцаря***

Есть в летописной характеристике Святослава деталь, которая повергла бы в шок Н. Макиавелли, если бы прослышал он об этом обыкновении далекого предка великих князей Московии. Святослав предупреждал врагов: “Хочу идти на вас”. Согласно летописи, демонстрирует он и рыцарственное пренебрежение к богатству: абсолютно равнодушный к золоту и дорогим одеждам, посланным ему в дар греческим императором, великий князь с восторгом принимает подаренное ему оружие.

Но вот Святослав возвращается на Русь. На ладьях он поднимается по Днепру к порогам, однако отцовский еще воевода Свенельд, высланный, очевидно, разведку, советует ему: “Обойди, князь, на конях около, потому что стоят печенеги на порогах”. Святослав не слушает его, подплывает на ладьях к порогам, т. е. к тому месту, где надо разгружать ладьи и перетаскивать их волоком, и убеждается, что печенеги не дадут ему пройти. Тогда он возвращается к устью Днепра и весной, после голодной зимовки, пытается пробиться у порогов силой — и погибает, а победитель, печенежский хан Куря велит сделать из его черепа чашу и пьет из нее. Красочность этой последней детали (видимо, достоверной, потому что тремя столетиями ранее другой тюркский хан, Чеуну, поступил так же с головой своего врага князя Мивоту) так завораживает современного читателя летописи, что он забывает удивиться настойчивости Святослава, желавшего достигнуть Киева именно Днепром и на ладьях.

Объяснение, однако, простое: Святослав, конечно же, мог обойти пороги по степи, на конях, но тогда пришлось бы бросить большую

часть взятой в Болгарии и в Византии добычи. И это рыцарь, воин-аскет, демонстрирующий презрение к богатству... Быть может, дело не в примитивной жадности, а в том, что добровольный отказ от трофеев Святослав счел бы уроном для своей чести? Трудно в это поверить, потому что о такой детали княжеского кодекса чести молчат другие древнерусские источники, а в “Слове о полку Игореве” прямо прославляются дружинники, которые захваченными у половцев дорогими одеждами сразу же “начали мосты мостить по болотам и грязи”.

### ***Обреченность Святослава***

Это может показаться неожиданным, но даже если бы Святослав и последовал мудрому совету Свенельда, он все равно едва ли сумел бы дожить до старости. Тяжкий груз совершенных им ошибок в управлении людьми практически не оставлял ему шансов. Роковой вероисповедный выбор не только лишал великого князя возможности взаимопонимания с греческими и болгарскими христианами, но и поощрял его природную жестокость. Став кумиром собственной дружины, Святослав вызвал раздражение старших дружинников, лишился возможности завоевать симпатию у простых киевлян, которым его политика была чуждой, а необдуманном террором вызвал к себе ненависть у болгар, которые могли бы стать естественными союзниками Руси с борьбой с Византией. Останься Святослав в живых, он не задумался бы обрушить террор и на недовольных им киевлян. Любопытно, однако, что он успел уже дать им в руки мощное против себя оружие.

Речь идет о последней управленческой ошибке Святослава. В отличие от своего отца Игоря Рюриковича Святослав пренебрег биологическим аспектом проблемы престолонаследия: три сына, рожденные им в молодости, достигли зрелости и желая властвовать в годы, когда сам Святослав должен был переживать расцвет. Кровавая усобица между братьями началась уже в 985 г., через пять лет после гибели отца. В ней полегли головы Олега и Ярополка, но кто знает, останься Святослав жив, не начали ли бы с него? Последующие два столетия показали, что киевляне умеют успокаивать неугодных жестоких правителей.

## Владимир I Святославович: Харизматический реформатор Руси

Владимир I Святославович, он же “равноапостольный и великий князь Владимир, во святом крещении Василий”, — один из наиболее известных, поистине всенародно прославленных деятелей древнерусской истории, его образу посвящена огромная литература. И все-таки взгляд со стороны истории менеджмента сможет осветить те грани деятельности этой многосторонней и необычной личности, которые до сих пор по разным причинам не привлекали внимания историков и агиографов.

### *Секреты восхождения внебрачного сына Малуши*

Историки, акцентирующие “низкое” происхождение героя этих заметок, ссылаются на эпизод “Повести временных лет” под 980 г., в котором, посватавшись к Рогнеде, дочери полоцкого князя Рогволода, он получает отказ в такой форме: “Не хочу разувать сына рабы”. При этом обычно опускается конец фразы гордой княжны: “...а за Ярополка хочу”. В контексте источника речь идет не о реальном рабском происхождении Владимира, в то время князя Новгородского, а о том, что из двух сыновей Святослава Рогнеда выбрала более родовитого. Если Ярополк был старшим сыном, рожденным одной из “законных” (т. е. взятых в жены с соблюдением свадебных обрядов) супруг его отца, то Владимир — младшим и внебрачным. При этом его мать Малушу (известный лингвист и исследователь летописей А. А. Шахматов думал, что ее настоящее имя — Малфрид, от *Malmfrid*), ключницу княгини Ольги, едва ли уместно называть, как это делают некоторые историки, “наложницей”: судя по всему, она стала объектом, скажем так, кратковременного увлечения великого князя. Поскольку же Святослав признал ребенка Малуши своим (судя по гордому княжескому имени, данному младенцу, произошло это еще до его рождения), маленький Владимир, согласно варяжской традиции, сохранявшейся и Рюриковичами, получил те же права, что и сыновья от законных жен.

Однако, как и во все времена, права надо еще и осуществить. Первый шаг в этом направлении юный княжич делает в 970 г., когда ему нет еще и десяти, и помогает ему в этом родня со стороны матери, а конкретно — дядя Добрыня Малкович, сын известного только по

имени Малка Любечанина и дружинник Святослава. Великий князь, занятый войной в Болгарии, оставляет вместо себя в Киеве, наместником, старшего сына Ярополка, а Олега — в Древлянской земле. Согласно киевскому дружинному преданию, пересказанному древнерусским летописцем под 970 г., делегация новгородцев просит княжича и для своего города, угрожая: “Если не пойдете к нам, то найдем себе князя”. Святослав будто бы отвечает: “Если кто к вам пойдет”. Ярополк и Олег, естественно, отказываются, и тогда Добрыня советует новгородцам: “Просите Владимира”. Так мальчик Владимир становится новгородским князем.

Политическая комбинация, когда худородная родня по матери претендента на престол помогает ему, чтобы в случае успеха и о себе не забыть, впоследствии многократно повторялась в русской истории, а с особенной яркостью — при воцарении Петра I. Своеобразие помощи, оказанной Добрыней Владимиру-княжичу, прежде всего в том, что здесь встретились две по-настоящему яркие личности, ведь именно Добрыня Малкович, по почти единодушному мнению историков, был прославлен былинным эпосом как богатырь Добрыня Никитич. Также оригинально в осуществлении этой традиционной комбинации, что и после призвания Владимира новгородцами Добрыня остался главным помощником Владимира и его советником, причем эту последнюю функцию дядя великого князя сохранил и тогда, когда Владимир возмужал и самостоятельно определял политику. Владимир вообще — и в этом, по-видимому, один из секретов его блестящего жизненного успеха — умел последовать доброму совету и склонен был собирать вокруг себя людей, которые смогут в трудной ситуации этот совет дать. Летописец специально подчеркивает, что Владимир “любил дружину, и с нею думал об устройстве государства, и о законах государства, и о войнах” (под 996 г.).

В политике Владимира-язычника варварское прямотушие гротескно соседствовало с изощренным “макиавеллизмом до Макиавелли”. Особенно ярко эта его особенность проявилась в феодальной войне, вспыхнувшей после гибели Святослава между его сыновьями. Зачинщиком усобицы был старший брат Владимира, Ярополк. После того как в ней погиб средний брат, Олег, Владимир благоразумно убежал “за море”, в Скандинавию. Вернувшись через два года в Новгород с собранной за морем варяжской дружиной, Владимир прогоняет оставленных там Ярополком “посадников” и, явно подражая знаменитой формуле отца, велит передать брату: “Владимир идет на тебя,

готовься с ним биться”. Однако, несмотря на численное преимущество войска Владимира, с ходу Киев, где “затворился” Ярополк, взять не удалось. Тогда Владимир начинает уже далеко не рыцарственную интригу: тайно перетягивает на свою сторону Блуда, воеводу Ярополка, и с его коварной помощью выманивает Ярополка вначале из Киева, где того поддерживало население, а после из неприступного замка Родень. Ярополк предательски убит, и Н. Макиавелли мог бы сказать в оправдание победителя, что, совершив злодеяния, необходимые для захвата власти, он хоть не стал повторять их в дальнейшем правлении.

Однако для нас интересен другой моральный аспект случившегося. Ведь Владимир, склоняя воеводу Блуда на предательство, обещал почитать его, словно второго отца, и воздать “честь великую”. Исполнил ли он обещание? Циничный флорентиец в главе трактата “Государь”, названной “О том, как государи должны держать слово”, приходит к выводу, что “разумный правитель не может и не должен оставаться верным своему обещанию, если это вредит его интересам и если отпали причины, побудившие его дать обещание”. Неизвестно, какова была дальнейшая судьба Блуда, но вот другого предателя, грека Анастасия Корсунянина, который помог ему захватить родной город, Владимир действительно наградил: вывел его на Русь и поручил ему новопостроенную Десятинную церковь.

Однако почему Блуд, занимавший высшую должность в дружине легитимного великого князя киевского Ярополка, так безоговорочно принял сторону Владимира, когда его князь был отнюдь не в безнадежном положении? И что побудило греческого “мужа” (т. е. воина) пустить из успешно обороняющегося Херсонеса стрелу с посланием, раскрывающим вождю северных варваров стратегический секрет осажденных? Ответ на этот вопрос обнажает главную скрытую пружину карьеры внебрачного сына ключницы Малуши.

### ***Харизма Владимира как основная причина его успехов***

Владимир был в высшей степени одарен свойством, привлекавшим к нему сердца людей и теперь все чаще называемым у нас харизмой. М. Вебер, один из представителей “классической школы” теоретиков менеджмента, наряду с такими типами господства, как патриархальный, принудительный и легитимный (или легальный), выделяет и харизматический, при котором подданные подчиняются “в силу удивительных качеств личности руководителя”. Термин “харизма”

появился и в наших современных словарях, составители которых исходят, главным образом, из “внутренней формы” этого древнегреческого слова (“милость”, “божественный дар”), для историка же менеджмента наиболее приемлемым определением харизмы было бы, пожалуй, “властное обаяние”. Отметим также, что высокий пост сам по себе обладает традиционной “харизматичностью”, часть которой передается тому, кто его занимает — и в том случае, когда это лицо собственной харизмы не имеет. Иными словами, вопреки пословице, место все-таки красит человека.

Что же касается Владимира, то он, обладая мощной врожденной способностью привлекать к себе людей, после вокняжения в Киеве делал все, чтобы использовать в этом отношении и те харизматические возможности, которые предоставлял ему для этого патриархальный (по М. Веберу) тип господства. И поскольку правил он в языческой стране, то исходил из весьма архаических представлений о добром, хорошем правителе, бытовавших тогда у восточных славян.

Прежде всего, в отличие от своего отца, Владимир заботился в первую очередь об обороне Русской земли. В те годы в южнорусских степях чрезвычайно усилились печенеги, угрожавшие и могущественной Византии. Подобно императору Цинь Шихуану, начавшему возводить для защиты от кочевников Великую Китайскую стену, Владимир энергично принялся за постройку прикрывающих Киевщину с юга мощных оборонительных сооружений (следы их сохранились в виде так называемых Змиевых валов), усиленных выдвинутыми в лесостепь небольшими крепостями-замками, о которых былины помнят как о “заставах богатырских”. Эта стратегия принесла плоды, и уже сыну Владимира Ярославу удалось разгромить печенегов и отодвинуть оборонительные рубежи далее от столицы.

Забываясь о внешней безопасности Русской земли, Владимир трудился и для того, чтобы обеспечить подданным достаток и счастье. И не только как рачительный правитель и судья высшей инстанции. Чтобы возбудить плодородие “матери сырой земли”, вызвать умножение пушного зверя в лесах и домашнего скота, необходимо было соответствующее благочестивое поведение князя, у славян издревле исполнявшего и сакральные, жреческие функции.

### ***Благочестивые деяния Владимира-язычника***

Монах-летописец глубоко огорчен феноменальной сексуальной активностью Владимира. Тот-де был побежден похотью: кроме за-



конных жен держал “300 наложниц в Вышгороде, 300 в Белгороде, и 200 в Берестове. И, ненасытный в блуде, приводил к себе мужних жен и девиц...” Едва ли последнее могло понравиться киевлянам, чьи жены и дочери находились в пределах досягаемости любвеобильного властителя. Однако было бы опрометчиво приравнивать Владимира к какому-нибудь столь же любвеобильному главе современной корпорации. И не только потому, что современный Казанова в начальственном кресле вынужден действовать с оглядкой на профсоюз и на законодательство, достаточно суровое в отношении приставаний к подчиненным. Обижая конкретных киевлян, Владимир осчастливил свой народ в целом, ведь столь специфическая активность правителя в соответствии с принципом продуцирующей магии возбуждала плодоносящие силы природы. А чтобы снискать милость богов, великий князь в 980 г. устраивает им в районе нынешнего Исторического музея своего рода храм под открытым небом, где устанавливает их статуи, при этом Перуну, богу-покровителю дружинной верхушки, справляет “голову серебряную, а ус золотой”. На этом общекиевском капище приносились человеческие жертвы.

Впрочем, как известно, уже через восемь лет можно было увидеть, как ободранная голова Перуна чернеет в мутных волнах Днепра, а специальная команда с шестью сопровождает его вдоль берега, осыпая предписанной начальством бранью и не позволяя пристать к берегу. Владимир, совершив крутой поворот в правительственной идеологии, окрестился сам, и объявил о принятии Русью христианства.

### ***Крещение Руси: Некоторые организационные аспекты***

О крещении Руси при Владимире написано много. Нас тут интересуют только некоторые управленческие аспекты этой идеологической реформы. И первый вопрос, который напрашивается: “А был ли мальчик?” Иными словами, не состояло ли знаменитое событие, как это не раз мы видели в XX в., только в провозглашении новой идеологической программы? Развивая давно принятый в науке тезис, согласно которому на самом деле христианизация Руси продолжалась еще несколько столетий, советский историк И. У. Будовниц доказывал, что “феерических сцен крещения тысяч, а может быть, даже десятков тысяч людей” вовсе и не было. Аргументация И. У. Будовница не представляется убедительной. В частности, он считал “поразительным”, что “уже ко времени составления Древнейшего летописного

свода никто толком не помнил о массовом крещении киевского населения, а ведь со времени этого воображаемого события прошло всего около 50 лет”. Между тем, есть такое свидетельство, авторитетное именно из-за своей фрагментарности и необязательности в контексте: рассказывая о первых монахах Киево-Печерского монастыря, летописец упоминает, что среди них был “Иеремия, который помнил крещение земли Русской” (под 1074 г.).

Естественно, что через пятьдесят лет после события в устных рассказах позабылись конкретные детали поистине удивительной акции: ведь одновременно удалось окрестить множество киевлян. Она, между тем, и через семь веков интересовала их потомков, один из которых, Дмитро Туптало, будущий святой Дмитрий Ростовский, в своей знаменитой “Четье-Минее” (“Книге житий святых...”), предложил такую реконструкцию: “И приказано было им, одежды снявши, войти в воду, отдельно — мужчинам, отдельно — женщинам, взрослым — там, где глубоко, маленьким — у берега; и стояли они в воде — кто по шею, а кто до пояса, и были они разделены на “полки”. А попы в иерейском облачении стояли на берегу на досках, которые для этого нарочно были набиты; они читали над народом молитвы по чину крещения и имена им называли (каждому “полку” — одно имя) и трижды погружаться в воду им приказывали”.

“И приказано было им...” Не в первый и не в последний раз на Руси начальство продемонстрировало, что лучше самого народа знает, во что тому верить и кому какое имя носить. И все-таки своеобразность личности самого религиозного реформатора отразилось и здесь: крещение киевлян было мирным, чем резко контрастировало, в частности, с обстоятельствами христианизации Новгорода Великого, память о которых, по свидетельству поздних летописцев, долго сохранялась в пословице: “Добрыня крестил огнем, а Путята мечом”. При этом в новгородском случае мы, судя по всему, имеем дело с общеевропейской нормой, а в киевском — с исключением. Так, “Сага об Олафе Святом” рассказывает о таких способах “просвещения” норвежцев их святым конунгом: “Тех, кто не хотел отказываться от язычества, он жестоко наказывал, некоторых изгонял из страны, у других приказывал покалечить руки или ноги или выколоть глаза. Некоторых он приказывал повесить или обезглавить, и никого не оставлял безнаказанным из тех, кто не хотел служить Богу”. В Киеве Владимир избежал подобных эксцессов — в частности и потому, что заранее предупредил киевлян об акте всеобщего крещения (“Если завтра не

будет кого-нибудь на реке — богатого ли, убогого ли, нищего или раба, врагом он мне станет”) и тем самым дал возможность стойким язычникам покинуть на это время город.

Но был ли гуманизм, проявленный Владимиром при организации массового крещения киевлян, новым качеством, возникшим под влиянием преподанных ему уроков христианской морали? Скорее всего, естественная внутренняя доброта была в его характере врожденной. Владимир-христианин так буквально понял заповедь “Не убий”, что на вопрос грека-епископа, отчего он “не казнит разбойников”, ответил: “Боюсь греха”. Парадоксально, однако именно служитель Бога убеждает Владимира ввести смертную казнь за разбой. Впрочем, вскоре из экономических соображений пришлось восстановить и здесь “дедовскую и отеческую” виру (штраф). Природная же щедрость Владимира, приняв форму христианского нищелюбия, обрела поистине гомерические масштабы. Каждое воскресенье нищим и убогим раздавались на его дворе еда, питье и деньги, а для тех, кто из-за болезни не мог прийти, угощение развозили по городу специальные повозки. Традиционные пиры для дружины и знатных горожан Владимир делает ежедневными, распорядившись проводить их и в свое отсутствие. С обычными для него энергией и напористостью великий князь создает материальную инфраструктуру христианской церкви, а для повышения общего культурного уровня киевской элиты дети “знатных людей” принудительно отдаются в школу по образцу константинопольских.

### ***Предсмертный кризис земного политика и посмертный апофеоз святого***

Пребывая в язычестве, Владимир радовал подданных не только сексуальными подвигами, побуждавшими природу умножать плоды земные, но и собственной производительной силой: у него было 12 законных сыновей и дочери. Старшие сыновья возмужали, когда отец еще был полон сил, — ситуация, как уже отмечалось, весьма опасная и для средневекового монарха, и для президента современной частной компании. Казалось бы, со свойственной ему буквально во всем удачливостью сумел Владимир и этот свой управленческий “промах” обратить на пользу себе и государству. По наблюдениям М. С. Грушевского, он “не только поставил в зависимость от себя волости, входившие в состав Русского государства, но и большую часть этих волостей теснее связал с Киевом, рассадив своих сыновей в их центрах —

вместо прежних “светлых и великих князей” (не Рюриковичей. — *С.Р.*), которые временами приобретали слишком большое значение и становились фактически самостоятельными князьями”. Однако со временем выяснилось, что и это решение только загнало болезнь вглубь. К тому же, завоевывая любовь женщин и народа, Владимир, по-видимому, пренебрег в свое время воспитанием старших сыновей. Как сообщает немецкий хронист Титмар Мерзебургский, Святополк, посаженный в Турове и женатый на дочери польского короля Болеслава, вступил с тестем в заговор, подготовив восстание против приемного отца (с его матерью, пленной греческой монахиней, Владимир возлег (“залеже”), когда она уже была беременной от убитого им Ярополка). Заговор был раскрыт, и Святополк вместе с женой и с приехавшим вместе с нею немцем-епископом оказался в заточении. Однако ведь и родной сын великого князя, Ярослав, посаженный в Новгороде, восстал против него через несколько лет, отказавшись выплачивать Киеву традиционную часть новгородской дани. Решившись в начале своей политической карьеры на братоубийство, теперь, уже христианином, Владимир готов был принести в жертву государственной целесообразности и родного сына. Но судьба избавила своего любимца от соблазна сыноубийства. Посреди подготовки к походу на Новгород Владимир “разболелся” и умер. На Руси началась долгая и кровавая усобица.

Причисление крестителя Русской земли к лику святых затянулось не на одно столетие — и прежде всего потому, что уж слишком яркой была благодарная народная память о щедром и ласковом языческом князе, о “Владимире Красное Солнышко” древнерусских былин, а вот христианских чудес от него так и не дождались. Мощи св. Владимира (собственно, голова его, найденная в XVII в. митрополитом Петром Могилкой в руинах уничтоженной монголами Десятинной церкви) взлетели на воздух в ноябре 1941 г. вместе с Успенским собором. Память о грешном и святом великом князе сохраняют в Киеве мрачный чугунный монумент над Днепром, Владимирский собор в неовизантийском стиле и прекрасная Владимирская улица, берущая свое начало там, где стояли возведенные им капище и церковь.

## **Был ли мудрым правителем Ярослав Мудрый?**

В первые годы великого княжения Ярослава Владимировича столичный град Киев сгорел, был оккупирован иностранным войском и, естественно, ограблен; его подверг законному грабежу — контрибуции в пользу варягов и новгородцев сам великий князь; множество граждан было уведено поляками в плен, и только меньше тысячи страдальцев возвратились на родину через двадцать лет. И, тем не менее, в памяти потомков этот государь остался как правитель, заслуживающий приобщения к его имени весьма почетного прозвища “Мудрый”. Почему?

### ***Личностные качества Ярослава Владимировича***

Ярослав, один из старших сыновей Владимира I Святославовича, в год смерти отца поднял против него мятеж: переведенный около 1010 г. из Ростова в Новгород Великий, он отказался выплачивать положенную Киеву дань. Креститель Руси заболел и скорострительно скончался в разгар приготовлений к походу на непокорного сына. Однако же и Ярослав, которому было тогда, в 1015 г., уже под сорок, готовясь к войне, пригласил из-за моря варягов. Насилия этих наемников вызвали восстание новгородцев, перебивших большую часть варяжской дружины. Согласно рассказу “Повести временных лет”, Ярослав притворно прощает восставших, заманивает к себе на загородный двор “лучших” новгородцев и, “обольстив” их, “посекает”, то есть приказывает рассечь на куски мечами. Этой же ночью Ярослав получает из Киева, от своей сестры Предславы известие о смерти отца, убийстве Святополком Бориса и Глеба, о вокняжении братоубийцы в Киеве. Положим, с оставшимися у него после резни варягами Ярослав примирился, отомстив за убитых, однако поддержка новгородцев теперь, казалось бы, навсегда для него утеряна. Однако жестокий “хромец” возвращает ее себе, переломив в свою пользу настроение веча, собранного за городом, на “поле”. Надо думать, Ярослав сыграл на извечных социальных противоречиях среди новгородцев, а также противопоставил бескорыстной патриотической обиде реальный имущественный интерес: позволил горожанам разграбить дома убитых бояр (об этом мы можем только догадываться) и уж бесспорно пообещал щедро расплатиться с участниками похода на Киев.

Следующий эпизод. После поражения 1018 г. в битве со Святополком на берегах Буга Ярославу едва удалось спастись. Прискакав в Новгород с четырьмя дружинниками, он хотел уже бежать и дальше,

“за море”, но посадник Константин, сын былинного Добрыни, посек топором его ладью и убедил продолжить войну со Святополком. После победы, однако, Ярослав “разгневался” на Константина, приказал заточить его в Ростове, а еще через три года — убить. Ясно, что речь идет не о мгновенной вспышке эмоций и что Ярослава этот поступок рисует правителем не только жестоким, но и весьма злопамятным, и уж никак не великодушным.

Подобные представления о характере Ярослава, сложившиеся в тогдашнем общественном мнении, поясняют распространение в Скандинавии версии уособицы после смерти Владимира, согласно которой убийцей брата Бориса был не “окаянный” Святополк, заклеянный древнерусскими агиографами и летописцами, ... а победитель, Ярослав (“Сага об Эймунде”). Впрочем, и в ПВЛ, весьма лояльной к Ярославу, он перед наступлением проявляет готовность к братоубийству, сказав: “Не я начал убивать братьев своих...” (под 1015 г.). И воюет он не только со Святополком, но и с другими своими братьями — Брячиславом и Мстиславом. Как поступил бы он с братьями (или с отцом), если бы они попали к нему в плен? Возможно, так же, как и с другим своим братом Судиславом, которого в 1034 г. заточил в Пскове, при этом, по сообщению летописца, „оклеветанного”. В “порубе”, смрадной яме, сверху перекрытой бревнами и дерном, Судислав промучился 24 года и был выпущен только на пятый год после смерти своего обидчика (ПВЛ под 1059 г.).

Теоретик менеджмента, близкий к идеям “неомакиавеллизма”, сказал бы, что физическое устранение братьев-соперников или иная форма их нейтрализация диктовались государственной необходимостью. Однако личностные качества Ярослава Владимировича, проявленные им в борьбе за власть, позволяют предположить, что у него не было яркой харизмы или тех “удивительных качеств личности руководителя” (М. Вебер), которыми так щедро был наделен его отец. Можно также сделать вывод, что Ярослав предпочитал строить отношения с подданными не на дружбе, а на страхе, то есть, в терминах А. Этциоли, современного исследователя организационного поведения, придерживался концепции позиционной власти.

### ***Посредственный полководец и недалёковидный политик***

На историческом пути от Рюрика до Ярослава великий князь киевский превратился из языческого конунга, предводителя бродячей ватаги разбойников, и купца, торгующего награбленным и полученным в

результате рэкета (ведь ближайшая аналогия дани IX–X вв. — гангстерская плата за “охрану”), в христианского правителя огромного многонационального государства. Однако кое-что от конунга в нем, как и во всех князьях Рюриковичах дотатарских времен, сохранилось. И прежде всего традиция личной ответственности князя за свою “волость”, удел, оказавшийся под его властью. Легендарную фразу “короля-солнца” Людовика XIV “Государство — это я”, ничтоже сумняшеся, без всякого удивления повторил бы каждый древнерусский князь. Отождествление личности князя и его “волости” объясняет, в частности, такую загадочную для нас деталь посольского обычая древней Руси, как отмеченная Д. С. Лихачовым “передача “речей” от лица посылающего со строгим соблюдением форм личного обращения князя”. По мнению историка, “посол, передавая “речи” князя, во всех случаях являлся его заместителем, фактотумом. Посол говорил от лица посланного, как будто бы сам являлся в момент передачи “речей” этим посланным”. Модель великокняжеского управления, принятая в Киевской Руси, не знала бесконечного делегирования функций управления, многократного параллелизма ветвей власти, в современном бюрократическом государстве часто приводящих к фактической безответственности его деятелей. И сама власть, и ответственность за принятые решения в период единой державного правления великого князя Ярослава Владимировича замыкались на нем самом, как и исполнение основных княжеских функций — военно-политической, которая, в частности, призвана была, по мнению народа, обеспечить мирное развитие экономики страны, административной, судебной.

Как полководец Ярослав Мудрый явно не блистал. Первую битву со Святополком он решается начать после трех месяцев боязливого противостояния, да и то только услышав угрозы раздраженных насмешками противника новгородцев: “Если кто не пойдет с нами, того сами уьем!” (ПВЛ под 1016 г.). Вторую битву проигрывает, потому что был застигнут противником врасплох. Во время войны с братом Мстиславом Тмутороканским он проигрывает все сражения, а летописец явно сочувствует удалому сопернику великого князя. Однако отсутствие военных талантов Ярослав восполнял энергией и настойчивостью. В результате ему удалось вернуть в состав государства почти все земли, утраченные в усобице после смерти отца (исключение составило Полоцкое княжество, где независимо правил его брат Брячислав). К “активу” Ярослава-полководца следует отнести и разгром им в 1019 г. печенегов на том поле под Верхним городом, где со временем будет построена София Киевская. Если учесть, что только три года из 21 года

единоличного правления Ярослава летописец отметил как “мирные”, общий итог его военной деятельности был благоприятен для Руси,

Крупные внешнеполитические предприятия Ярослава Мудрого свидетельствуют, что геополитической прозорливостью он не отличался. Так, выдав свою сестру Марию-Добронигу за Казимира I, недаром получившего у польских историков прозвание Восстановителя, Ярослав совершил поход на восставшую против зятя Мазовию “и победил их, и убил князя их Моислава, и покори́л их Казимиру” (ПВЛ под 1047 г.). Как справедливо замечает М. С. Грушевский, тем самым он “очень сильно помог Казимиру в восстановлении Польши и, разумеется, оказал плохую услугу своему государству на будущее”.

Отправив в 1043 г. старшего сына Владимира в поход на Константинополь, Ярослав, как и организаторы таких походов языческих времен, имел целью добиться лучших условий для традиционной русской торговли с Византией. Для устрашения византийцев Аскольд и Дир, Олег и Игорь практиковали жестокие расправы с мирным населением. Однако едва ли было уместно воссоздание этой варварской традиции в XI в., когда Русь превратилась в христианскую державу с церковной организацией, полученной из Византии. Тем более что своим походом в Крым 980 г. отец Ярослава продемонстрировал более эффективный и не столь рискованный способ стратегического давления на Византию.

В свое время М. Д. Приселков рассматривал поход 1043 г. как акт прежде всего патриотический. По его мнению, церковная зависимость русской церкви от константинопольского патриарха “толковалась греками как зависимость политическая, игемония. <...> Скинуть эту игемонию, добиться от Византии признания русской церкви свободной, а державы Киевской — независимой от всякого посползновения императорских теорий вселенского царства, — становится мечтой в Киеве”. Между тем, неудача этого похода (буря рассеяла флотилию русских, а высадившиеся на берег были взяты в плен и в большинстве ослеплены) никак не сказалась на независимости и суверенности Киевского государства. И, скорее всего, потому, что Византия реально не способна была да никогда и не посягала на независимость северного соседа, — разве что в фантазии авторов советских исторических романов.

Административная деятельность Ярослава не привлекла внимание летописцев-современников, однако потомки дружно указывали на него, как на князя, даровавшего Новгороду Великому важные привилегии, позволившие этому городу-государству занять самостоятельное относительно Киевского центра положение. Тем самым Ярослав оказал плохую услугу своим московским потомкам, собира-



телям Русской земли в XIV–XV вв., а в конечном счете — и тем тысячам простых новгородцев, и не помышлявшим о древних правах и вольностях, которые были убиты и замучены во время карательного похода на город Ивана IV в 1581 г.

В области судебной Ярослав прославился рукописным “изданием” свода законов (сохранился в 1–17 статьях “Русской правды” Краткой редакции). Как и другие перечисленные до сих пор его начинания, и это не находит у историков однозначной оценки. В частности, они подчеркивают, что Ярослав законодательно закрепил обычай кровной мести. Однако несомненна и прогрессивность отдельных законодательных новаций свода. В частности, господин получал теперь право выкупить жизнь раба, ударившего свободного (ст. 17). Есть тут и демонстрация равенства всех свободных “мужей” независимо от их этноса и социального положения перед законом (ст. 1), и диалектическая с нею связанная попытка фактически обеспечить равную со славянами защиту закона для иммигрантов и этнических меньшинств (ст. 10).

### ***Строитель городов и русской церкви***

Если в законы, написанные Ярославом, пришлось вносить исправления уже ближайшим его преемникам, то куда более счастливым оказался он как строитель, неустанный создатель инфраструктуры Русского государства. Так, не забылись и не скрылись под землей оба города, основанные им и названные в его честь: по языческому имени — Ярославль, и по христианскому — Юрьев (ныне Тарту). Обидев киевлян в начале своей общерусской политической деятельности, Ярослав в ее конце как бы вернул столице долг. Эти его заслуги летописец четко сформулировал в записи ПВЛ под 1037 г.: “Заложил Ярослав город великий Киев, с золотыми воротами. Заложил и церковь Святую Софию, Премудрость Божью, митрополию, а потом церковь на Золотых воротах каменную Святой Богородицы Благовещенье, а затем монастырь Святого Георгия и Святой Ирины”. От княжских монастырей и следа не осталось — как, впрочем, и от высоких стен “города Ярослава”, но стоят София Киевская и Золотые ворота.

Монах-летописец подчеркивает, и это естественно, успехи Ярослава в построении церковной культуры. По его словам, великий князь, “любя церковные уставы, и попов очень полюбил, особенно же любил черноризцев. И книг был любитель, читал их часто и днем и ночью. И собрал многих переписчиков, и переводили они с греческого на славянские язык и письмо, и написали много книг, и купил” Ярослав дру-

гие книги. После знаменитой “похвалы” книгам повторено, что Ярослав, книги “многие написав, положи в церкви Святой Софии, которую сам создал...” Таким образом, Ярослав выступает в этой летописной записи не только увлеченным любителем христианской книжности, спонсором переводчиков и переписчиков книг, но и создателем первой упомянутой в источниках древнерусской библиотеки.

В то же время создается впечатление, что летописец-монах хочет видеть в сыне крестителя Руси не просто благочестивого князя, но и святого создателя отечественной церковной организации. Ярослав, помимо Софии Киевской, “и иные церкви строил в городах и прочих местах, *поставляя* попов и даруя им часть своего богатства, и *повеле* им поучать людей и часто приходить в церкви” (курсив мой. — С. Р.). Святость Ярослава подчеркивается традиционной стилистической конструкцией, в которой великий князь занимает место святого на небесах или самого Христа: “И радовался Ярослав, видя многие церкви и людей — настоящих христиан, а враг (дьявол. — С. Р.) жаловался, побеждаемый новыми людьми, христианами”. Столь же апологетически изображена в ПВЛ и предпринятая великим князем через несколько лет неудачная попытка самочинно, минуя константинопольского патриарха, назначить главу русской церкви: “Поставил Ярослав Иллариона митрополитом Руси в святей Софии, собрав епископов”. Формально это избрание епископами “русина”-священника было каноничным, однако не соответствовало традиции поставления митрополитов патриархом, сложившейся в восточной церкви (ситуация, весьма напоминающая современный конфликт митрополита Филарета с Московским патриархатом).

Однако действительно ли, как полагает Д. С. Лихачев, Ярослав “рассчитывал добиться впоследствии полного признания независимости русской церкви от Константинополя”? Думается, что разрыв с византийской церковью был бы тогда невыгоден не только для русской церкви, но и в первую очередь для того строительства новой, христианской культуры, которое именно тогда широко развернул сам Ярослав. Ведь именно из Византии поступали те греческие книги, над переводом которых трудились нанятые этим великим князем книжники, оттуда были выписаны архитектор, построивший святую Софию, и художники, украсившие ее фресками и мозаиками.

### ***Как заставляют потомков прославить себя***

В конце обзора современной западной литературы по проблемам менеджмента, подготовленного А. И. Кравченко, сообщается: “Со-

временный менеджер — это философ, инженер, врач и артист в одном лице. Он также ученый и, что весьма важно, глубоко религиозный и обязательно нравственный человек”. Речь идет о принципиальных полифункциональности и синтетичности модели идеального менеджера — об особенностях ее, поистине вечных; в частности, они присутствуют и в образе такого весьма архаичного управленца, как древнерусский князь. Именно это структурное соответствие позволяет извлечь из опыта правления великого князя Ярослава Владимировича нечто полезное для реального нынешнего “философа, инженера, врача” и проч. в одном лице.

Первое наше наблюдение достаточно банально. Человек, оказавшийся на вершине управленческой пирамиды, не может быть в равной степени талантлив в исполнении всех функций, присущих его должности. Идеально, если он обладает основным для себя талантом — организатора, управленца, иными словами, способностью инстинктивно выходить на правильные решения. Несомненная одаренность строителя (“инженера”), преодолевающего сопротивление природы и умеющего приводить свои творения к определенной гармонии с нею, возможно, и помогала Ярославу управлять людьми. Однако в основном оказалось достаточно верности принципу “позиционной власти”, основанной на страхе, принципу, скажем так, нехитрому, зато энергично и упорно проводившемуся в жизнь в течение многих десятилетий. В самом деле, если гений способен выполнить свое жизненное предназначение и за немногие годы (вспомним тут хотя бы Александра Македонского), таланту — не говоря уже о человеке средних способностей — для этого необходимо долголетие. Конечно же, и подданные заинтересованы в долгом и стабильном правлении человека, к чьим недостаткам они успели приноровиться. Отметим также, что современникам, успевающим пожать плоды локальных успехов стабильного посредственного политика, как правило, не видны его стратегические просчеты, рассчитываться за которые приходится уже последующим поколениям.

Как и современный политик, древнерусский князь имел возможности и для прямого воздействия на формирование своего позитивного образа в общественном мнении. Во времена Ярослава традиционными средствами такого воздействия были гостеприимство и щедрость к заезжим знатым иноземцам, послам и миссионерам, одаривание странствующих музыкантов (скоморохов, шпильманов и др.), а также дружинных певцов, которые могли бы разнести добрую славу о торовате государе по всей Европе. Об обыкновениях в этой области

Ярослава сохранились только отрывочные сведения. Известно, что гостей-феодалов (в том числе беглецов и изгнанников) великий князь принимал с неизменной сердечностью, а к знатым варягам был столь внимателен, что средневековый норвежец, слушая, скажем, соответствующий эпизод “Саги об Олафе Святом”, мог бы вынести впечатление, что Ярислейф был конунгом одной из скандинавских земель. Далее, из текста “Слова о полку Игореве” следует, что славный и в конце XII в. дружинный певец Боян исполнял какую-то “песнь” “старому Ярославу”. Однако, в отличие от княгини Ольги и Владимира, Ярослав не идеализировался народными массами как “справедливый правитель”, нет четких следов и интереса к его личности у создателей дошедшей до нас версии древнерусского былинного эпоса. В результате позднейший фольклор восточных славян не помнит даже имени этого великого князя.

Итак, если Ярослав и не пренебрегал традиционными в языческой Руси средствами расположить в свою пользу общественное мнение, то не достиг здесь значительных успехов. Тем ярче его успех в этой сфере на новом пути, открытом после принятия христианства. Именно церковь, которую Ярослав неустанно укреплял и которой благодетельствовал, оказалась создателем и гарантом вечной памяти о нем у потомков. При этом носителями его славы оказались памятники церковной культуры — материальной и духовной, в которые он вложил свои деньги и в которых воплотились его идеи. Отметим, что средства, потраченные из великокняжеской казны на постройку и украшение церквей, на обучение священников, на книжное дело и вознаграждение книжникам, были несоизмеримо меньше тех, что уходили на содержание дружины, прокладывание дорог или постройку линии укреплений на южных рубежах, не говоря уже о кардинальном перепланировании Верхнего города в Киеве. Однако памятники духовной культуры оказались куда более долговечными, нежели результаты этих мирских начинаний, ибо были наделены некоей нетленной сущностью. Ведь не имеет принципиального значения, что ни одна из рукописей, заказанная Ярославом, не сохранилась, что осыпались фрески на той стене Софии, где находился его донаторский портрет, как не имеет значения и то, что причисление к лику святых его братьев Бориса и Глеба, которого он добивался, состоялось уже после смерти Ярослава. В русской истории этот великий князь навсегда остался справедливым мстителем братоубийце Святополку и благочестивым строителем Софии Киевской. Ярославом Мудрым.

## **“Русская Правда” как памятник отечественного предпринимательства и менеджмента**

“Русская Правда” — знаменитый свод древнерусского права, дошедший до нас в списках XIII–XVIII вв. Историки права рассматривают этот памятник как своего рода писаное дополнение к нормам обычного, “неписаного”, права, появившееся тогда, когда возникла потребность привести эти устно хранимые традиционные правила отношений между людьми в соответствие с новыми условиями жизни древнерусского общества XI–XII вв. Следует отметить, что подобные противоречия между обычным правом и законодательством, действующим официально, санкционированным государством, существуют и в нашем обществе. Так, отдавая коллеге перехваченную у него до получения десятку, мы выполняем норму современного обычного права, однако, заняв кому-нибудь по этой норме (без нотариально заверенного договора займа) сумму позначительнее, вы рискуете потерять ее, потому что не прибегли к защите официального, “писаного” закона. В Киевской Руси словесная форма новых правовых норм вырабатывалась и согласованные формулы (“статьи”) записывались, как правило, на съездах князей с участием наиболее авторитетных бояр. Поэтому сохранившиеся редакции “Русской Правды” — Краткая, Пространная, Сокращенная — включают в себе, как полагают специалисты, отдельные нормы “Закона Русского”, “Правды Ярослава Мудрого”, “Правды Ярославичей”, “Устава Владимира Мономаха” и других не дошедших до нас юридических кодексов Древней Руси. Далее мы будем обращаться, в основном, к тексту наиболее полной, Пространной редакции.

В “Русской Правде” — древнейшем славянском юридическом памятнике — сосредоточена ценнейшая информация о жизни Киевской Руси, в том числе и по истории управления в ней. Однако речь у нас не пойдет о том, как князь управлял своим уделом, или о системе распределения и преемственности власти в династии Рюриковичей. Так как это дело было семейное, руководствовались тут обычным правом. Нас будут интересовать условия деятельности собственно предпринимателей в Киевской Руси, точнее, юридическая защита их деятельности, как она отражена в памятниках древнерусского права, и, в частности, способы разрешения экономических споров (“обязательственное право”).

## ***“Предприниматели” и “управленцы” в Киевской Руси***

Из текста “Русской Правды” следует, что в Киевской Руси предпринимательством могло заниматься, как это ни удивительно, практически все взрослое мужское население страны, а также, судя по всему, и женщины, принадлежащие к феодальной верхушке. Разумеется, и тогда действовали мотивационные психологические структуры, изученные в 60–70-е годы XX в. Д. Маккелландом, Дж. Аткинсоном и другими западными теоретиками менеджмента, однако в Древней Руси психологическая предрасположенность человека к карьере предпринимателя, менеджера или не склонного ни к какому риску наемного работника могла реализоваться в куда более жестких, чем в нашем современном обществе, рамках иерархической структуры общества, а возможности человека в достижении богатства и успеха сильнее и откровеннее определялись его социальным происхождением. Так, законный или признанный отцом сын князя, как бы ни сложилась его судьба, уже не мог стать холопом — древнерусским рабом. Городской ремесленник или любой пришелец (“варяг”) мог сделать карьеру в княжеской дружине, а теоретически этого мог добиться (получив предвзято свободу) и сын холопа, но вот князем на Руси, не принадлежа к Рюриковичам, они не могли бы стать никогда. Кроме того, князь, владеющий уделом, уже положением своим был обречен на роль предпринимателя — хозяина своеобразного “торгового дома”. В. Ключевский доказал в свое время, что древнерусский князь эпохи походов на Византию выполнял функции “вооруженного купца”. В то же время, управляя дружиной и населением своего удела, князь обязан был делить со старшими дружинниками и функции управленца, менеджера, делегировать им свои полномочия. Верхушку княжеской дружины составляли дворецкий или конюший. Первый, по определению В. Даля, “ведет все частное добро князя”, второй имел первый голос в думе при князе. Оба во время военных действий выполняли и воинские функции; именно поэтому за их убийство полагалась наибольшая “вира” (штраф в пользу князя) — 80 гривен, то есть стоимость 160 рабочих лошадей-двухлеток. Ровно вдвое дешевле оценивалась жизнь младшего дружинника — княжеского отрока, приравненного с этой точки зрения к княжескому конюху и повару. Еще меньше (12 гривен) следовало уплатить за убийство “княжеского тиуна, дворового или ведавшего пашнями” — это уже менеджер “чистой воды”, исполняющий только мирные управленческие функции и соответствующий позднему помещицкому приказчику.

Старший дружинник, обрастая собственным хозяйством, образовывал вокруг себя подобную структуру управления (убийство боярского приказчика, в интерпретации В. Ключевским 11-й статьи “Русской Правды”, также наказывалось 12-ю гривнами виры), вплоть до собственной дружины, которая могла и соперничать богатством с княжеской, как, например, личная дружина Свенельда (ПВЛ под 945 г.). Однако неверно было бы утверждать, что старший дружинник (боярин) становился, таким образом, маленьким князем. Благосостояние каждого члена дружины напрямую зависело от политических успехов его князя, и если князь терял, скажем, киевское великое княжение, то его дружинники автоматически лишались своих домов в Киеве, а если князь уходил из политической жизни, даже мирно и добровольно, приняв, например, монашество, судьба его дружины была плачевна: каждый из дружинников должен был заново, с нуля искать свое место в жизни. Читатель скажет, что нечто подобное наблюдает при нынешних политических переворотах. Это верно, но есть и существенная разница: сейчас новая дележка “портфелей” и кусков жирного экономического пирога происходит в замкнутом кругу политиков и чиновников, а в Киевской Руси при смене князя дворы его дружинников в Киеве или в стольном городе иного княжества чуть ли не на законных основаниях дружно грабились горожанами.

Более надежным и стабильным выглядит положение людей свободных профессий, в чьей деятельности всегда есть элемент вольного предпринимательства, состоящий, в частности, и в том, что они сами нанимают мастеров и рабочих. В статье 96 “Русской Правды” расписаны содержание и вознаграждение архитектору, строителю города, точнее, его крепостной стены: за каждое ее “звено” он получает “куну”, а при окончании его — “ногату”. Значительно и натуральное содержание: “а на корм, питье, на мясо и на рыбу давать ему в неделю 7 кун, 7 хлебов, 7 мер пшена и на 4 коней 7 лукошек овса... а одного только солоду давать ему 10 лукошек” (солод предназначался для варки пива). Подобное содержание устанавливалось строителю мостов, за которым признавалось и право кормить за счет заказчика коня не только своего, но и для помощника-слуги (“отрока”).

Куда более рискованным в Древней Руси было занятие купца, особенно же “гостя”, торговавшего за границей. В статье 54 (по Троицкому I списку) предусмотрен такой казус: “Если какой-нибудь купец, пустившись в путь с чужими кунами, где-нибудь их потопит, или ратные отнимут, или огонь, то не творить над ним насилия и не

продавать его, но пусть начнет возвращать долг погодно, ибо сие несчастье от Бога...” Это так называемая несчастная несостоятельность, однако статья предусматривает возможность и несостоятельности неосторожной: “если же пропьется или проиграется и в безумии чужой товар испортит, то пусть будет так, как решат те, чьи куны — будут ли ждать, пока выплатить, а захотят продать его — своя им в том воля”. Казалось бы, закон и гуманен, и справедлив, однако... Когда позднее, в XIV в., тверской купец Афанасий Никитин был на пути в Персию ограблен татарами, он не стал испытывать судьбу, возвращаясь к заимодавцам, а предпочел налегке отправиться в дальнейшее путешествие, описанное им впоследствии в знаменитом “Хождении за три моря”.

### ***Защита имущества свободного человека***

Вообще же в Древней Руси нарушение имущественных прав каралось сурово, но в отличие от сегодняшней ситуации преступник должен был страшиться не тюрьмы: тюрем как таковых в древнекиевскую эпоху не существовало. Только в XI в. появляется “поруб”, простая яма, сверху перекрытая бревнами, но сажали в нее князя только своих политических противников. Банальному же вору грозила смерть на месте преступления от руки пострадавшего. Статья 40 разрешала застигнутого в доме или во дворе вора убить “во пса место”; если же его поймут и задержат до рассвета, то следует отвести его на суд к князю, а вот “если убьют его, а посторонние уже видели его связанного, то платить за это 12 гривен штрафа” — как за убийство, например, свободного ремесленника. Вор, доживший до княжьего суда, присуждался к штрафу, если же украл холоп, то за него платил хозяин, при этом в двойном размере.

В отличие от современной ситуации, “Русская Правда” предусматривала весьма активную роль хозяина украденной вещи в ее розыске. Обнаружив пропажу, он должен был немедленно объявить о ней на городском рынке. После этого тот, у которого эта вещь обнаружилась, обязан был вернуть ее в течении трех дней хозяину, при этом держатель пропажи подвергался штрафу в три гривны. Если же после объявления на торгу пропажа не обнаруживалась, то начинался “свод” — детально расписанная процедура розыска незаконно присвоенной вещи и возвращения ее законному хозяину. Опознав свою вещь, хозяин забирает ее, а незаконный ее держатель обязан представить двух свободных свидетелей того, что он совершил честную покупку; в этом слу-



чае покупатель теряет свои деньги — но может вернуть их, если продолжит “свод”, который, как предполагается, и выведет в конце концов на “конечного татя”, т. е. вора. Вор выплачивает первому покупателю вещи ее стоимость и штраф князю. Все это происходит на рынке большого города, в первую очередь Киева, где и возможна многократная перепродажа украденной или найденной вещи. Статья 77 указывает, что делать, когда вещь увезена из города: если след приводит к селу, а его жители не докажут свою невиновность, или не захотят принять участие в преследовании, или будут препятствовать расследованию, то этим сельчанам надлежит заплатить стоимость украденной вещи и штраф за воровство, розыск же следует продолжить; если же потеряют след на большой дороге, а села поблизости не будет, или на пустоши, где не будет ни села, ни людей, то никому не платить.

Любопытно, что подобно тому, как сейчас у нас, по сути, действует особое “автомобильное право”, так и в Древней Руси подчеркнутой заботой законодателя окружались владельцы коней. В специальной (12-й) статье провозглашалось: “Кто съедет на чужого коня без спросу, платит 3 гривны штрафа”. В отличие от обычного вора, пойманный в результате “свода” конокрад выдавался князю “на поток”, т. е., по видимому, для продажи в рабство. Этому же самому суровому наказанию — с добавлением “разграбления” (всенародного грабежа имущества) — подвергались и поджигатель гумна или “двора”. Такая особая защита коня и дома не вызывает удивления. Ведь князья и бояре, составлявшие “Русскую Правду”, вне палат своих и церкви пешком не передвигались — только верхом, а дом человека был тогда не только его семейным гнездом, как сейчас, но и сакральным центром: у князей и бояр имелись собственные домовые церкви, а во дворах у простолюдинов языческие храмы — бани.

### ***Операции древнерусских “банкиров”***

Во все времена предпринимательство предполагает возможность кредита. В Древней Руси, как полагает А. Зимин, должник, не сумевший в срок выплатить долг и проценты, расплачивался своей свободой, “продавался”, обращался в закупа-рядовича до выплаты суммы взятого”. “Русская Правда” защищает права древнерусских “банкиров”: “Если кто дает деньги в рост, или мед с прибавкой, или жито с присыпом, то ставить ему свидетелей; а как договорился, столько и брать” (статья 50). Однако возможности ростовщика относительно взимания процентов (деньгами или натурой — медом или зерном)

все-таки ограничивались, когда речь шла о “месячных резах” (20 % в месяц): их нельзя брать долго даже в случае невыплаты основной суммы в срок, и если сумма выплаченных процентов достигла половины от суммы долга, то больше их можно не выплачивать (статья 51). Впоследствии, когда жадность ростовщиков стала одной из причин городских восстаний, Владимир Мономах установил, что займодавец должен ограничиваться лишь 200 % (!) от общей суммы кредита (два “реза” по 50 % и сам долг), если же он успел получить три “реза” (150 %), то сам долг можно было уже не возвращать. Однако и с этим ограничением древнерусское кредитование сильно смахивает на современную бандитскую “постановку на счетчик”.

### ***Обеспечение займов и торговых операций “на вере”***

Основные субъекты древнерусского предпринимательства, купцы, уже в Киевской Руси начали объединять свои капиталы, таланты и судьбы в своеобразные прототипы современных корпораций, позднее называющиеся товариществами “на вере”. Разумеется, законодатель замечает их только тогда, когда между сотоварищами возникает имущественный конфликт. В статье 48 читаем: “Если какой-нибудь купец купцу даст деньги для торговли (здесь на Руси — *С. Р.*) или как гостю, то свидетели при этом не нужны, а достаточно истцу присягнуть, если ответчик запирается”. Когда речь идет не о купцах, займодавец обязан выставить двух свидетелей займа, а те должны присягнуть (статья 47). Если же купец положил у другого купца товар на сохранение, свидетели также не нужны. Если же положивший товар захочет получить больше, чем положил, то должен был присягнуть тот, у кого товар находился на сохранении. Его присяга решает дело, “ведь он уже тем сделал доброе дело, что взял на хранение товар” (статья 127). Как справедливо отмечают историки древнерусского права, недостаточная развитость товарооборота вызывала представление о складировании товара не как о профессиональной и оплачиваемой, но как о чисто дружеской услуге. До чего ж далеки еще были времена, когда залежавшийся товар дешевле уничтожить, чем продолжать хранить!

Можно отметить здесь и особое благоволение законодателя к купцам, объясняющееся, по нашему мнению, тем обстоятельством, что князья-законодатели еще не забыли времена, когда их деды и отцы были первыми купцами в своем отечестве. Однако развитие купеческого предпринимательства шло своим, буржуазным путем,

и со-ставители “Русской Правды” фиксировали и ситуации, невозможные для таких сиятельных “вооруженных купцов”, как великий князь Игорь Рюрикович. Статья 55 “Русской Правды” рисует нам ловкача, который, задолжав многим (фактически обанкротившись), сумел все-таки обмишулить заезжего (иностранного или иноземного купца), взяв у него товар, а расплатиться с ним не пожелал. Да еще и займодавцы ловкого банкрота требуют, чтобы он из вырученных денег отдал им долги. Законодатель устанавливает, что такой ловкач должен быть отведен “на торг”, где будут проданы он сам и его имущество. Для удовлетворения же займодавцев предусмотрен своего рода соревновательный процесс: вначале возвращается взятое у иностранного или иноземного купца, а уж оставшиеся деньги делят основные займодавцы. При этом тот, кто успел взять с должника проценты, лишается доли при разделе. Однако если такой банкрот задолжал и князю, то этот долг возвращается первым.

Эта последняя привилегия, простосердечно данная князем-законодателем самому себе, подчеркивает, как далека еще “Русская Правда” от идеи независимости суда от власти. Зато в Пскове, древнерусской республике, законодатели специально озаботились тем, чтобы посадник (ни нынешний, ни бывший) не имел права быть в суде “ходатаем по чужому делу”, равно как “и всякий другой человек с правительственной властью” (“Псковская правда”, статьи 68, 69).

Любопытно, что решение тяжб о займах, в отличие от уголовных дел, не предусматривает в “Русской Правде” применения ордалий, т. е. испытания “Божьим судом” (в случае подозрения в крупной краже — раскаленным железом, более мелкой — водой: утонувший оправдывался): достаточно присяги одного из участников тяжбы. Однако в дальнейшем развитии древнерусского права пришлось, с одной стороны, разработать процедуру заверенной фиксации займа (в Пскове, например, копию расписки следовало отнести в Троицкий собор для хранения в специальном ларе), а с другой стороны, поскольку авторитет клятвы на кресте, по-видимому, со временем упал, вернуться к идее “Божьего суда”, принявшего форму судебного поединка. В “Псковской правде” (XV в.) находим красочные детали такой русской “дуэли”. Если в тяжбе о долге истцом “явится женщина, или ребенок, или старуха, или больной, или увечный, или монах, или монашка, они могут нанять вместо себя подставных бойцов”. В таком случае это право получает и ответчик. Вот только крест поцеловать

перед поединком обязаны не бойцы, а истец с ответчиком. Если истец победит ответчика, он получает с него долг, но только не с убитого — с того он может снять и забрать себе только доспехи и одежду, в которой ответчик вышел на поединок (явное проникновение элемента дружинного обычного права). Оставшийся в живых побежденный выплачивает все пени и пошлины (“Псковская правда”, статьи 36–37).

Введение института судебного поединка есть, с точки зрения истории права, такое же проявление беспомощности человеческого суда, как и представления о законности кровной мести, отразившиеся в Краткой Редакции “Русской Правды” (статьи 1–3). Однако разве не соответствуют эти явления столь частому теперь финалу уголовной “разборки”, когда, не достигнув успеха в процессе воровского судоговорения, его участники хватаются за оружие? Увы, наши наблюдения еще раз свидетельствуют, что развитие культуры человечества отнюдь не всегда представляет собою процесс однонаправленный и прогрессивный.

## Владимир Мономах как правитель и имиджмейкер

В отличие от других правителей Киевской Руси, Владимир Всеволодович Мономах, внук Ярослава Мудрого, князь переяславльский — с 1084 г., великий князь киевский с 1113 г. и до смерти в 1125 г., озаботился тем, чтобы оставить современникам и потомкам самолично подготовленную информацию о своей деятельности и жизненных принципах. Его знаменитое “Поучение” — произведение, включившее автобиографические заметки, наставление сыновьям и письмо князю Олегу Святославовичу, было (как полагают, в конце XII в.) переписано в одном из летописных сводов. Тем самым и без того щедрое отражение фигуры этого князя в древнерусском летописании и фольклоре дополняется уникальными свидетельствами субъективной его самооценки.

### *Род Ярославичей — субъект управления Русью в XI—XII вв.*

Отец Владимира, Всеволод Ярославич, в 1078–1093 гг. был великим князем киевским, мать — византийская принцесса, дочь императора Константина Мономаха (отсюда прозвище Владимира), мачехой его стала знатная половчанка, сам он женился на шведской королевне. Едва ли в жилах Владимира текла славянская кровь, однако писал он не столько литературным церковнославянским, сколько живым разговорным древнерусским языком, не оставляющим сомнения в том, что именно этот язык был для него родным и привычным. Перед нами свидетельство глубокого ославянивания пришедшей скандинавской династии.

Родись Владимир столетием раньше, ему на пути к власти пришлось бы пройти через кровавое устранение братьев-соперников. Однако на Руси к тому времени уже установился оригинальный, совсем не похожий на классические монархии древности и европейского средневековья, порядок управления страной и престолонаследия — “лествичный” (или “очередной”).

В осмыслении этого своеобразного явления, заимствованного у соседней-тюрок и не имеющего в мировой истории иных аналогов, историки колеблются между двумя основными точками зрения. Одна, идущая от С. Соловьева, предполагает здесь определенную систему, при этом в истолковании В. Ключевского весьма строй-

ную и осмысленную, “целую теорию, постепенно сложившуюся в политическом сознании Ярославичей”, согласно которой они владели Русской землей, “не разделяясь, а переделяясь, чередуясь по старшинству”. При этом “не было ни единоличной верховной власти, ни личного преемства ее по завещанию. Ярославичи не делили достояния отцов и дедов на постоянные доли. Они были подвижными владельцами, которые передвигались из волости в волость по известной очереди”. Крайнее выражение противоположной точки зрения принадлежит М. Грушевскому, отметившему при этом именно в контексте рассказа о Владимире Мономахе: “Каких-либо принципов перехода киевского стола, кроме довольно смутного принципа отчины, жизнь и история не выработали тогда, как не выработали и позже; все решали шансы и конкуренция”.

Историки, много писавшие о недостатках такой системы перехода власти и о пагубных последствиях проистекающей из нее “феодалной раздробленности”, реже признают положительные стороны этих явлений. Если быстрый экономический и культурный рост маленьких княжеских “столиц” (Галича, Суздаля, Чернигова, Переяславля и др.) еще связывают с ними, то как-то совсем не замечают двух других важнейших “плюсов”. Первый из них: наличие на Руси XI–XIII вв. мощного и разветвленного рода ее “держателей” гарантировало невозможным захват власти в Киеве каким-нибудь талантливым старшим дружинником или предводителем крестьянского восстания, что многократно происходило, например, в древнем Китае. Второй: определенный “сектор свободы” в порядке получения великого киевского княжения оставал больше возможностей пробиться к власти не самому родовитому, а самому талантливому правителю, который, к тому же, успевал проверить свои возможности на менее значительном объекте управления — удельном княжестве.

Поэтому шансы княжича Владимира Всеволодовича шесть когда-нибудь на “золотой киевский стол” примерно соответствовали шансам занять Овальный кабинет Белого дома, которыми на старте своей политической карьеры располагают сыновья американских миллионеров и членов политической элиты вроде нынешнего президента и сына президента Джорджа Буша-младшего: возможности-то у них неизмеримо большие, чем у сына мойщика посуды, но их реализация зависит и от судьбы семейного капитала, и от репутации старших членов семьи, а главное, от личных способностей и элементарного везения.

Разглядев в сыне несомненные способности к тяжкому труду управления людьми, отец, как вспоминает сам Владимир, передал ему в 1084 г. “перед братиею” (то есть в обход старших князей-родственников) Переяславльское княжество.

### ***Владимир Мономах как правитель: Взгляд со стороны***

Анализ свидетельств исторических источников о Владимире Мономахе позволяет видеть в нем, прежде всего, очень осторожного, расчетливого, не склонного к азартным и рискованным решениям, политика. Так, в 1093 г. он мог сесть после покойного отца на киевском великокняжеском столе, но предпочел уступить Киев Святополку Изяславовичу. При этом Владимир Мономах старался подобные свои уступки представить как вызванные нравственными, моральными соображениями.

Свой политический авторитет Владимир Мономах заработал прежде всего как красноречивый пропагандист военного отпора половцам, организатор и координатор на рубеже XII в. успешных походов в степь, остановивших экспансию этих кочевников на территории Киевской Руси. При этом, насколько нам известно, именно Владимир Мономах первым из древнерусских князей обратился к демагогии с демократическим, так сказать, оттенком. Во время съезда в 1103 г. Владимира и Святополка в Долобске дружина Святополка возражала против весеннего похода на половцев, заявляя, что он погубит крестьян. Речь шла о реквизиции лошадей для похода. Владимир ответил: “Весною выедет смерд в поле пахать на лошади, и половец, приехав, ударит смерда стрелой и возьмет его лошадь, потом приедет в село, заберет его жену, детей и все имущество. То лошади его жаль, а самого не жаль ли?”

Именно заслуженный Мономахом авторитет стойкого и принципиального борца с половецкой агрессией побудил киевлян пригласить его на великое княжение киевское после смерти Святополка Изяславовича, когда в Киеве началось разграбление домов высшего боярства и произошел первый на Руси еврейский погром. Не имея собственно, права на киевский стол, осторожный Мономах в конце концов соглашается на уговоры. После его торжественного вступления в Киев беспорядки прекратились, однако князь позаботился о том, чтобы ослабить финансовые позиции ростовщиков, против которых и была направлена народная ярость, и улучшить положение “заку-

пов” — бедняков, фактически обращенных в рабство за полученный ими заем.

Приняв приглашение на великое киевское княжение, Владимир Мономах предавал тем самым свою собственную политическую концепцию, согласно которой, в формулировке Д. Лихачева, предлагалось “сохранить политическое, военное и культурное единство Руси на новой моральной основе: на основе договоров о союзах князей между собой, скрепленных целованием креста, взаимными обещаниями и сохранением за собой отчин без посягательства на отчины соседей”. Одновременно вокняжение Мономаха в Киеве знаменовало собою важнейшую в истории Киевской Руси политическую новацию: впервые великий князь был призван в результате волеизъявления киевлян, впервые проглянула какая-то тень идеи народного суверенитета.

На словах ратуя за “новую моральную основу политики” (Д. Лихачев), сам Владимир Мономах совершал поступки, которые не могут быть оценены с нравственной стороны иначе, нежели негативно. Так, на княжеском съезде в Витичеве в 1100 г. Владимир Мономах участвовал в принятии решения, которым лишением волостей наказывался не только Давид Игоревич, предательски ослепивший Василька Теребовльского, но и... сам пострадавший. Естественно, что Василько и брат его Володарь Ростиславич не признали этого решения.

В 1095 г. к Переяславлю, где княжил Владимир Мономах, подошли половецкие ханы Итларь и Китан на переговоры. Условились, что Итларь с “лучшею дружиной” войдет в город, а как гарантию его безопасности Владимир даст Китану заложником сына своего Святослава. Как раз в это время пришел из Киева боярин Святополка Славята и начал вместе с дружинником Мономаха Ратибором, у которого положили спать Итларя, уговаривать князя выкрасть заложника, а половцев перебить. Владимир вначале возражал (“Как могу я это сделать, если поклялся им?”), однако быстро соглашается принять участие в предательском убийстве. Более того, он требует у князя Олега Святославовича, чтобы и тот убил гостившего у него сына Итларя или выдал ему и Святополку.

Как это ни печально, однако принцип “Cui prodest?” бросает на Владимира Мономаха тень соучастия по крайней мере в одном не раскрытом современниками политическом преступлении. В 1123 г. неизвестными был убит из засады претендент на киевский стол Ярослав Святополкович, который начал довольно успешное наступление на Вольнь с венгерскими, польскими и чешскими союзными войсками. Смерть



предводителя заставила его союзников отступить, “а Владимир прославил Бога за такое чудо и за помощь Его” (Киевская летопись). Такая реакция летописца на предательское убийство князя, у которого во время его противоборства с Владимиром Мономахом и его сыновьями были отобраны право наследовать киевский стол после отца, а затем и Туровское и Волыньское княжества, объясняется просто: летописание в это время велось в Выдубицком монастыре, основанном отцом Мономаха, и, как сказано в известной записи выдубецкого игумена Сильвестра, “при князе Владимире, когда княжил в Киеве”.

По мнению Д. Лихачева, именно “Сильвестр выдвинул роль Владимира Мономаха в борьбе со степными кочевниками. Он живо и картинно воспроизвел речи Мономаха и вставил несколько статей, благоприятных Мономаху”. Выходит, что и летописные сведения о Владимире Мономахе, на которые мы пытались опереться, не являются достаточно объективными.

### ***Функции правителя в интерпретации Владимира Мономаха***

Выполнение обязанностей князя, как описывает их Владимир Мономах, предполагало несение тяжких трудов, и не интеллектуальных, а физических: “Вот расскажу я вам, дети мои, о трудах своих, как трудился, походы совершая и охотясь” (“пути дея и ловы”). Первыми названы “походы”, которых, только “больших”, Владимир Мономах насчитал 83. Любопытно, что походы, необходимые, чтобы войти в соприкосновение с противником, или по вражеской территории князь не отделяет от простых перемещений во главе дружины как, скажем, во время первого запомнившегося ему похода — “к Ростову ходил землю вятичей”. Дело, думается, не столько во враждебности этого союза славянских племен, сколько в состоянии дорог через леса. Недаром и список своих походов Владимир Мономах продолжает вовсе уж мирным многократным подвигом: “А из Чернигова до Киева не меньше ста раз ездил к отцу, за день успевал до вечерни”. Такое и мы сегодня способны оценить: ведь и теперь, по асфальту, автобус преодолевает это расстояние за несколько часов. В знаменитом перечислении охотничьих подвигов князь-“мемуарист” подчеркивает не только свою недюжинную физическую силу (“диких коней руками своими” связывал), но и момент везения, личной удачливости: “Два тура меня мотали на рогах вместе с конем, олень меня бодал и два лося — один ногами топтал, а другой рогами колол; вопрь мне с бед-

ра меч отхватил, медведь укусил у моего колена потник, лютый зверь прыгнул ко мне на бедра и коня вместе со мной опрокинул — и Бог невредимым меня сохранил”.

Если уж к Богу возводится подобное везенье (“похвалил я Бога, который меня до этих дней грешного пооберег”), значит, оно представлялось иррациональным, но в какой-то степени мотивированным. Действительно, Владимир Мономах заявляет, что Бог милостив, и хоть, как отец детей, порой наказывает нас, однако “показал нам на врагов победу”. Великий князь явно совмещает здесь реальных врагов своей семьи с “врагом”-дьяволом, а средства для получения поддержки от Бога рекомендует простые и необременительные — “покаяние, слезы и милостыню”. Действительно необременительные: покаяние, например, сводится к обязательной ночной молитве и поклону, которыми, “что в день согрешит, а тем человек избавляется”. Едешь куда, а стоящего собеседника нет, так уж лучше “Господи помилуй” повторять про себя, “нежели думать про чепуху, езда”.

Что же касается советов по управлению государством, то они могут только разочаровать историка менеджмента. Трижды здесь звучит один мотив — принципиальное отрицание любого делегирования полномочий, и даже больше: “То, что должен был бы делать отрок мой, все это я сам творил, дела и на войне, и на охоте...” А начинает Владимир с “дома”, т. е. с княжеского хозяйства: “В доме своем не ленитесь, но за всем надзирайте; не полагайтесь ни на тиуна, ни на отрока (приказчик; младший дружинник — *С. Р.*), чтобы не посмеялись ваши гости ни над домом, ни над обедом вашим”. Тем более во время боевых действий: “На войну выйдя, не ленитесь, не полагайтесь на воевод; ни питьем себя не балуйте, ни едой, ни спаньем. И охрану сами ставьте, и ночью, со всех сторон выставив воинов, тоже обходите, а поднимитесь рано. И оружие не спешите снимать с себя, не оглядевшись — ведь из-за лени внезапно погибает человек”. Наконец, и в славной охотничьей забаве Мономах-де “ловчим снаряжением сам занимался, и тем, что конюху надлежит, и соколами, и ястребами”.

О своей социальной политике Владимир Мономах вспоминает: “А еще и худого смерда, и убогую вдовицу не давал обижать сильным (боярам — *С. Р.*)...” Из наставления сыновьям становится ясно, что речь идет о защите бедняков в личном княжеском суде: “и вдовицу оправдайте сами, а не давайте сильным погубить человека”. Смертная казнь недопустима: “Ни правого, ни виноватого не убивайте и не приказывайте убить его. И если кто и заслужил смерти, то никогда не

губите христиан”. Речь не идет об убийстве на войне, а по-прежнему о казни по решению князя, которой в крайнем случае можно подвергнуть язычника-половца. Христиан же, живущих на землях князя, вообще не рекомендуется обижать: “Если придется куда идти своими землями, не позволяйте пакости делать отрокам, ни своим, ни чужим, ни в селах, ни в житах”. Оговорка, что речь идет о собственных владениях, весьма знаменательна, “пакостями” в чужих землях Владимир Мономах, напротив, похваляется: во время похода на Минск он с другими князьями не оставил “возле него ни человека, ни скотины”. Возвращаясь к запрету “пакостей” на своих землях, обратим внимание на мотивировку: “...чтобы не стали вас проклинать”.

Вообще же сопоставление нарисованной Владимиром Мономахом в “Поучении” картины княжеского управления с реалиями его политической деятельности вскрывает значительные несовпадения между ними.

### ***Почему “Поучение” Владимира Мономаха оказалось кривым зеркалом его управленческой деятельности***

Очевидно, что бессмысленно искать у Мономаха воплощения идей народного суверенитета или ответственности правителя перед Богом за своих подданных. Не менее нелепым было бы упрекать князя в том, что вся его энергичная деятельность была направлена лишь на попытку восстановить и сохранить то, что досталось его поколению от дедов и прадедов. Реальная деятельность управленца, каким бы ни был он новатором в теории, очень во многом детерминирована спецификой его исторической эпохи и соответствующим уровнем осмысления опыта менеджмента.

Что же касается заметных “ножниц” между моральными наставлениями, преподанными сыновьям стареющим князем, и тем, как сам он вел себя в реальных политических обстоятельствах, то их следует оценивать так же, как и расхождения между положениями партийной программы и практикой деятельности современной политической партии. Ведь и Владимир Мономах излагал *идеальные* требования к князю, а примеры из собственной жизни приводил соответствующие.

Гораздо интереснее для нас другое несоответствие. Почему “теория управления” в изложении Владимира Мономаха намного беднее, примитивнее и “ретрограднее”, чем практическая деятельность его

как правителя Руси? Приведем лишь один пример. Мономах, очевидно, не первым из древнерусских князей понял значение летописания для манипулирования общественным мнением (ведь для грамотных современников летопись выполняла функции современного политического ежесюжетника) и для формирования своего имиджа, в том числе и у потомков. Однако именно он предпринял решительные шаги, чтобы взять составление летописи под свой контроль и обеспечить размещение в ней полезной для себя информации. Осталось неизвестным, насколько щедр был князь к эпическим певцам своего времени, известен лишь результат — его прославление и в былинах, где образ Владимира Мономаха наложился на прежний образ эпического государя Владимира Святославовича, и — как страшного богатыря-противника — в половецком эпосе. Между тем сыновьям он советовал создавать доброе мнение о себе старым, дедовским способом: “А всего более почтите гостя, откуда бы к вам он не пришел, прост ли он или знатен, или посол, — если не сможете подарком, то едой и питьем: те ведь мимоходом создают славу человеку по всем землям — либо добрую, либо злую”.

Было бы несправедливым усматривать тут образец того, как реальное новаторство управленческой практики отстает от уровня ее осмысления. Думается, что в произведении, которое могли прочесть не только сыновья, “но и кто-нибудь другой”, старый князь вовсе не ставил перед собою задачу раскрывать секреты своего правления, свои княжеские “ноу-хау”. Во-первых, незачем было вооружать соперников собственным тяжело добытым знанием, во-вторых, намного целесообразнее было *устно* объяснить сыновьям, как организовывать тайные операции и принуждать к молчанию их участников, как выбирать советников, как дискредитировать князей-соперников, как добиваться их изоляции, как работать с тюркскими перебежчиками и своими “агентами влияния” в половецкой орде и т. п. В-третьих, необходим был многообразный духовный опыт эпохи Возрождения, чтобы возникли такие циничные в своей правдивости произведения Макиавелли, как “Государь” и “История Флоренции”.

Зачем же тогда взялся за перо лукавый старый князь? Чтобы заложить еще один камень в фундамент своей славы, которая должна была помочь его потомкам в нелегком труде управления людьми.

## **Киево-Печерский монастырь в истории отечественного менеджмента**

Монастыри — весьма своеобразные объекты для истории менеджмента. Цель духовной деятельности христианского монастыря двойственная: личное спасение составляющих его братию монахов и христианское просвещение мирского окружения. Управление монастырем, осуществляемое игуменом (обычно в сане архимандрита), не может, однако, ограничиваться только духовными функциями, насущной задачей является и обеспечение возможности для материального существования обители и братии. Вытекающая отсюда необходимость участвовать в политической, экономической жизни мирского окружения вызывает глубокий внутренний конфликт в управленческой деятельности настоятеля монастыря, особенно ярко проявляющийся во время основания и становления обители.

### ***Основание Киево-Печерского монастыря***

В 1051 г. на лесистый холм в нескольких верстах к востоку от городской стены Киева пришел Илларион, священник из церкви Святых Апостолов в селе Берестове, владении великого князя киевского Ярослава Владимировича. Он выкопал себе пещерку, чтобы в ней втайне молиться и, как сказано в летописном рассказе о Киево-Печерском монастыре, составленном Нестором Летописцем, “отпевать часы”. Один из первых русских интеллигентов, он стремится отдалиться от шумного, язычески веселого, развратного, тесного и смрадного города — и слиться с природой, вечной, богозданной, еще не оскверненной человеческой греховностью. В том же году великий князь Ярослав, нарушая установленный византийской церковью порядок, поставил Иллариона первым митрополитом — “русиним”. Побужденный патриотическим чувством, властной волей правителя или собственным честолюбием (кто знает?), Илларион принял неканоническое назначение...

Пещерка пустовала недолго. Если верить летописцу, буквально через несколько дней в ней поселился чернец Антоний, человек, строивший отношения с всемогущей светской властью на основаниях совсем иных, нежели первый киевский митрополит из русских. Летописец сообщает, что был Антоний “именем мирским от града Любча”. Переводят обычно так: мирской человек, не священник, из города Любеча. Возможно, однако, и другое понимание: Антоний родом го-

рожанин, а не из крестьян, и мирское, не христианское имя его было Любча, “тот, кого любят”. А это значило бы: уже в младенчестве будущий основатель Киево-Печерского монастыря обладал харизмой, привлекающей к нему сердца людей. Однако нет сомнения, что не раб он был, не боярский холоп, а человек, несмотря на невысокое свое происхождение, достаточно свободный, чтобы отправиться странствовать.

Путешествие Любчи завершилось на Афоне, Святой Горе, в островной монашеской республике, существующей здесь и донныне. Русский странник “возлюбил” иноческий образ и упросил игумена одного из святогорских монастырей постричь его. Для новой жизни игумен дал русскому страннику новое имя, Антоний, и обучил его. Затем сказал: “Теперь возвращайся на Русь. Да будет на тебе благословение от Святой Горы, и пусть многие благодаря тебе станут черноризцами”. Антоний отправился на Русь, в Киев. Посетил киевские монастыри — “и не возлюбил”, они ему не понравились. Обходя безлюдные окрестности Киева, он набрел на пещерку, выкопанную для себя Илларионом, — “и полюбил место сие и поселился в ней”. Чем привлекла Антония пещерка? Ответ на этот вопрос приоткрывает завесу над тайной стремительного возвышения Киево-Печерского монастыря.

Начать с того, что уже в благословении, полученном Антонием от его афонского игумена, было заложено внутреннее противоречие, для истории будущего монастыря весьма конструктивное. С одной стороны, русский послушник наречен именем знаменитого египетского *отшельника* святого Антония, с другой — благодаря ему *многие* станут черноризцами. А не мог он поселиться в городском монастыре, потому что были киевские монастыри князьими или боярскими, то есть принадлежали правителям и богачам. Отшельнику место — в пустыне, и под словом этим русский человек разумел всегда отнюдь не пески Фиваиды, а лесную заповедную чашу. Да, *свою* душу Антоний спас бы и в такой пустыне, но братию едва ли бы собрал. Выбор, сделанный святым, в простоте своей гениален — потому что разом отвечает двум требованиям к месту для монастыря, друг друга, на первый взгляд, исключаящим: безлюдность облюбованного Антонием холма необходима для сосредоточенного на внутренней жизни “духовного делания”, а недалекое расстояние от столичного города облегчает как подбор братии, монастырского “персонала”, так и христианское просвещение народа.

Выбор Антонием для жилья именно пещеры тоже понятен. Уж если монах — это “живой мертвец”, то лучшая келья для него — под землей, келья-могила. Это главное. И потому не суть важно, вспоми-

нал ли тогда Антоний о чужеземных пещерных монастырях, которыми особенно славились Палестина и христианский Восток. На хлебе одном (да и то через день) и на воде трудился Антоний, расширяя пещерку. И его одинокий труд не остается безвестным. Добрые люди протоптывают в лесной чаще тропу к Антониевой пещерке, слава о бескорыстной мудрости подвижника ширится по Русской земле — и вот уже великий князь киевский Изяслав, сын недавно умершего Ярослава, посещает Антония, “прося у него благословения и молитв”. Тем самым уже тогда Антоний основывает на Руси традицию *старчества* — духовного “окормления” избранным чернецом мирян. Со временем старец начинает принимать к себе желающих постричься. Вместе они углубляют пещеру, чтобы устроить в ней келью и подземную церковь.

### ***Первый конфликт с мирской властью***

Вот история пострижения одного из послушников Антония, рассказанная Нестором-летописцем. Был у Изяслава тысяцкий, первый среди его бояр, именем Иван. И вот сын его, уже женатый, зачастил к Антонию в пещеру, и не мог наслушаться сладких слов старца. Однажды нарядился сын тысяцкого Ивана в светлые и праздничные одежды, сел на лучшего своего коня и поехал, окруженный слугами, к Антонию. Свои драгоценные одежды он снял и положил их пред Антонием на земле, коня своего подвел к старцу и объявил о желании своем стать монахом и остаться в пещере.

Антоний приказал черному попу (протоиерею, то есть монаху-священнику) Никону постричь просителя, и тот наречен был Варлаамом. Тем самым старец навлек на обитателей пещеры такой гнев великого князя и боярина, отца Варлаама, что предпочел поднять братию, и та, подхватив одежды свои (иной собственности не имелось), отправилась во главе с Антонием куда глаза глядят. Так история Киево-Печерского монастыря чуть было не завершилась, едва начавшись. Однако великий князь взял назад свои угрозы (между прочим, он обещал “раскопать пещеру”), послал вдогонку за беглецами своих слуг, и те уговорили Антония возвратиться.

Когда же собралось вокруг Антония 12 учеников, он объявляет им: “Живите отдельно, я поставлю вам игумена, а сам хочу уж на другую гору, засесть там одному, как я и прежде привык уединяться”. Игуменом Антоний назначил Варлаама. Казалось бы, теперь, когда во главе братии оказался самый знатный по происхождению, как это и было в те времена обычным и на Востоке, и на Западе христианского мира, жизнь монастыря повернет на обычный, проторенный путь.

## Получение “кесарева” от “кесаря”

Братия умножилась, и тесно стало в пещере. Тогда пришли игумен и братия к Антонию, и попросили позволения поставить над пещерой малую церковку Успения Богородицы. Старец позволил. Проходит время, и Варлаам и братия просят у него разрешения устроить над пещерой обычный, наземный монастырь. Старец согласен и на это, однако речь идет о значительном и отнюдь не бесхозном земельном участке. И тогда Антоний посылает одного из чернецов к владельцу этой земли великому князю Изяславу с устным посланием: “Княже мой! вот Бог приумножает братью, а места мало. Дал бы ты нам гору ту, что над пещерой”. Князь отдает им эту землю.

Так происходит окончательное материальное — и юридическое — становление Киево-Печерского монастыря. Основатель ее святой Антоний Печерский сумел — по крайней мере, на первые судьбоносные десятилетия, когда закладывались традиции обители, — обеспечить ей духовную независимость в стране варварской, полуязыческой. Для этого он, прежде всего, удачно разделяет власть над монастырем, мягко отъединяя в ней духовное от житейского. Дает братии игумена, но и сам остается рядом, и игумен обращается к нему за разрешением построить церковь или вывести обитель из-под земли. Далее, он находит оптимальный вариант отношения монастыря к великому князю. Да, Антоний просит у князя землю, но в форме максимального самоуважения — и от “нас”: земля дарована не только обители, но и как бы под патронат Антония, который *выше* владения землей. Князь дарит землю, следовательно, юридически передает ее монастырю, светский властитель становится благодетелем монастыря, его донаторм — однако не хозяином!

В то же время, монастырь, теперь волей-неволей привязанный к грешной земле и неправедной светской власти, не отвечает перед ней за поступки христианского максималиста Антония, и когда он в 1068 году, поддержав восстание киевлян, вынужден укрываться от княжьего гнева в Чернигове, братия остается на месте. Да кто он такой, Антоний? Формально — рядовой чернец. А он приказывает священнику Никону, назначает своей волею игумена, повелевает братии поставить церковь; как глава некоей суверенной державы, отправляет посла к всемирному великому князю. Что же такое есть у Антония, чего нет, к примеру, у его соратника Никона Великого? Отнюдь не только и не столько “благословение Святой горы”. С одной стороны, этот простой чернец владеет особой харизмой, с другой — свои неза-



урядные человеческие качества он ставит на службу задаче духовной, а именно подражанию Христу. Христу подражает каждый настоящий христианин, но по силе своей. Антоний заходит в этом богоугодном деле достаточно далеко, недаром же он сам руководит общиной монахов, пока их не собирается “яко числом 12”, вершит моральный свой суд так же безапелляционно и нелицеприятно, так же равнодушен к священнической иерархии, так же терпит мирскую власть только как неизбежное зло, как “кесарю — кесарево”.

Итак, монастырь наконец устроен, он живет своей жизнью рядом с великим грешным городом, а основатель укрылся в пещере неподалеку, готовый в любой момент вмешаться — и вмешиваясь! — в ее жизнь, если возникнет необходимость. Однако и этот замечательный план выживания духовно основанного, независимого от церковных и светских властей монастыря мог бы не осуществиться, если бы игуменом, формальной главой монастыря и руководителем его повседневной жизни оказался бы человек, не способный стать соратником Антония.

Первый игумен монастыря, сын тысяцкого Варлаам оставался в нем недолго. Изяслав построил в Киеве новый, уже собственный монастырь, назвал его в честь своего святого покровителя Дмитриевским и забрал туда на игуменство Варлаама. Нестор Летописец сообщает, что великий князь хотел поставить этот монастырь выше Печерского, “по-надеявшись на богатство”. Однако кто, кроме археологов, вспомнит теперь о княжьем карманном Дмитриевском монастыре? Судьба первого печерского игумена трагична: ведь фактически князь-хозяин заставил Варлаама вернуться к себе на службу. Однако, желая унижить Киево-Печерский монастырь, честолюбивый властитель, сам того не ведая, содействовал его прославлению. Потому что освободил место для игумена милостью Божьей, для того именно игумена, который необходим был тогда обители — для Феодосия.

### ***Дуумвират Антония и Феодосия, или Изобретение “сдвоенного центра” духовного управления***

Феодосий, один из первых двенадцати послушников Антония, был тогда еще молод, как и Варлаам. Он тоже сын боярина — только не столичного вельможи, главного при дворе великого князя, как Варлаам, а провинциального, курского. И ему пришлось бороться за право следовать христианскому идеалу, только не с отцом (тот рано умер), а с матерью, и борьба эта была долгой и мучительной. В Киев пришел он нищим беглецом, обошел те же городские монастыри, ко-

торами пренебрег в свое время Антоний, но не был принят. А вот Антоний, если верить монастырской легенде, при первой же встрече увидел в нем будущего святого.

В управлении монастырем Антоний и Феодосий выступают как два полюса, дополняющие друг друга. Безусловно, тогда уже существовал тот вариант вечной управленческой тактики “кнута и пряника”, когда функции этих атрибутов распределены между двумя субъектами менеджмента, и, например, “добрый” князь осуществляет позитивные санкции, а “злой” воевода — негативные. Здесь же оба субъекта управления позитивны, ибо Антоний и Феодосий символизируют две стороны христианского подражания Христу, при этом в Антонии присутствует ее скрытая, мистическая часть, а в Феодосии преобладает открытое миру и людям, безусловно светлое и одновременно активное, действительное начало. Если Антоний — классический христианский интроверт, то Феодосий — отнюдь не наивный экстраверт. Антоний — стратег, который вырабатывал общие принципы управления монастырем и отношений его с миром, Феодосий — тактик, которому приходилось претворять идеи Антония в жизнь, а при этом идти на неизбежные компромиссы с грязным и жестоким миром.

### ***Феодосий как духовный отец и игумен***

Именно в деятельности Феодосия как игумена было заложено неизбежное разрушение душевной гармонии, царившей в нищенской пещерке при Антонии. Хоть и не по воле Феодосия совершился выход на поверхность земли — к богатству, к владению землями и крестьянами, еще более опасному для спасения души, к зависимости от властей предержавших, но именно ему пришлось руководить обителью в новых условиях. Новые правила игры обеспечивали выживание доверенной ему обители — и были весьма далеки от заповедей Христа, которые Феодосию еще в детстве дано было воспринять в их беспримесном, идеальном максимализме. Здесь корни душевного конфликта Феодосия. Думается, что именно внутренняя неудовлетворенность, а не постоянные аскетические подвиги подтачивала здоровье этого идеального игумена — “земного ангела и небесного человека”, как назовет его со временем печерский книжник, один из авторов “Киево-Печерского патерика”.

К своим “духовным детям” из мира Феодосий суров и бескомпромиссен: не страшась опалы, святой игумен долго отказывается признать несправедливую власть князя Святослава Ярославича, изгнавшего из Руси брата Изяслава. Что же касается братии, то к ней настоятель

тоже строг: он строит жизнь обители по наиболее суровому тогда Студийскому уставу, предусматривающему, в частности, почти полный отказ от личного имущества. Зато против нерадивых чернецов у Феодосия одно оружие — мудрая кротость, и если никто из братии не желает рубить дрова для поварни, игумен, не проронив ни слова, сам берется за топор. Однако Г. И. Федотов отмечает, что Феодосий «становится суровым перед неповиновением, проистекающим из хозяйственного расчета. Замечательно, что и здесь он не наказывает виновных, но уничтожает материальные блага, которые, как бы впитав в себя демоническое начало алчности и своеволия, превращаются во “вражью часть”». Подавая инокам и миру пример самоуничтожения и скромности, этот глава уже прославленного на Руси, богатеющего с каждым годом монастыря, не в шелка облачался, положенные ему по обычаю, а в рубище, надетое на власяницу.

### ***Духовный расцвет монастыря в XI в. как результат управленческой деятельности его основателей***

Уже среди первых учеников святых основателей монастыря явились подвижники, стремившиеся делать добро другим — и не только братьям по обители. Прежде всего, естественно, это были чернецы с талантами своеобразными, монастырю необходимыми — Моисей Угрин, помогавший монахам избавиться от любовных соблазнов, Матвей Прозорливый, от взора которого не могли укрыться бесы, соблазнявшие чернецов, Прохор Лебедник, умевший в голодные годы делать хлеб из лебеды, а пепел превращать в соль, и другие чудотворцы. Однако рядом с ними подвизались Нестор Летописец, крупнейший древнерусский писатель, Илларион, неутомимый переписчик книг, Агапит, “бесплатный врач”, иконописец Алимпий. Их трудами Киево-Печерский монастырь, подобно некоторым иным обителям на Востоке и Западе, превратился в очаг христианского просвещения и, как следствие, в своего рода “питомник” епископов для древнерусских княжеств. При этом в отличие от западных монастырей-“культуртрегеров”, например, первых ирландских, Киево-Печерский монастырь не был хранителем сокровищ старой, античной культуры, а новую, христианскую, на Руси приходилось создавать заново. Поэтому и каждый из названных печерских монахов-чудотворцев был, как правило, первопроходцем на избранной им стезе.

Мы можем с полным основанием утверждать, что этот замечательный культурный и духовный феномен есть результат мудрой опеки Антония и праведного игуменства Феодосия. Попытка же опреде-

лить своеобразие их как управленцев исходя из современных методик таких теоретиков менеджмента, как Р. Блейк и Дж. Моутон, Б. Басс или Р. Лайкерг, едва ли была бы уместна: ведь основатели Киево-Печерского монастыря прямо подражали, как уже отмечалось, Иисусу Христу, чью деятельность, в том числе и управленческую, затруднительно исследовать в полной мере рационально. Однако источники позволяют утверждать, что Антонию и Феодосию были свойственны гуманизм, опора на личный пример, глубокий психологизм, последовательность и терпение в достижении идеальной цели. Они создавали общую духовную атмосферу, содержащую импульс для индивидуального самовыражения подчиненных. Конечно же, речь идет о недостижимом идеале гуманного христианского менеджмента, но разве не полезно для нас одно уже знание о нем?

### ***Победа мирского начала над духовным?***

Со временем обитель Антония и Феодосия превратилась в церковную корпорацию, в которой даже типография и иконописная мастерская стали доходными предприятиями, а основным источником прибыли был “туристский”, то бишь, паломнический бизнес. В лучшие — или худшие, это уж как сказать! — лавре принадлежало 3 города, 7 местечек, около 200 сел и хуторов, 180 винокурен, 200 шинков, 2 конных завода и больше 70-ти тысяч крепостных. В истории лавры были и прислужничество несправедливой власти, и “бесноватые” на цепях в дальних закоулках святых пещер, и участие в православной инквизиции. Надо думать, духовное возрождение Киево-Печерской лавры продлится еще не одно десятилетие — тем более что совершаться ему суждено в условиях раскола православной церкви в Украине и достойной сожаления вражды между единоверцами.

## **Изяслав Мстиславович: Герой и злодей скверных времен (XII в.)**

Изяслав Мстиславович (кон. XI ст. — 1154 г.), внук Владимира Мономаха, стал одним из любимцев историков, в первую очередь украинских. Историкам-украинцам импонирует, что базой его, уделом, которого он ни при каких обстоятельствах старался не выпускать из рук, была несомненно предукраинская Волынь. Их, как и русских коллег, привлекает активность и изобретательность, с которой князь Изяслав боролся за великое киевское княжение. Немаловажным оказалось и то обстоятельство, что бурная политическая деятельность Изяслава с невиданной до того обстоятельностью отразилась в современном ему — и частично им контролируемом — летописании, этой прессе для элиты Киевской Руси. Между тем, яркость и даже определенная беллетристическая увлекательность летописного рассказа о военных хитростях и церковных сенсациях, о политических убийствах и изменах вчерашних союзников не напрасно производит впечатление лишенной глубокого смысла суеты, некоего политического “броуновского движения”. Увы, это первое впечатление в данном случае подтверждается и при более внимательном анализе.

### ***Внешняя политика: вариант для “слабака”***

Во все времена своеобразной “визитной карточкой” государства является его внешняя политика. К середине XII в. память о походах на Византию или о попытках завоевания Болгарии сохранилась лишь в эпосе да на пергаменных страницах летописей. Практика династических браков (функционально соответствующих сегодняшнему феномену “личной дружбы” между президентами и премьер-министрами) сохраняется, однако западноевропейские или византийские принцессы становятся все более недоступными, и князья вынуждены женить своих сыновей на смуглых половчанках. Военная взаимопомощь между венценосными родичами кардинально меняет свое направление: в отличие от времен Ярослава Мудрого, утверждавшего польского короля на его троне, и Владимира Мономаха, воевавшего в Чехии, теперь уже, как правило, иноземные родичи князей посылают свои войска для участия во внутренней, гражданской войне. Ни о какой территориальной экспансии великих князей киевских речь давно уже не идет.

Колонизация земель на Северо-Востоке и “ославянивание” финских племен, конечно же, продолжают, однако обогащают и усили-

вают уже не Киевскую метрополию, а все более независимую теперь Новгородскую республику и быстро усиливающуюся Владимиро-Суздальскую Русь, князья которой стремятся подчинить себе Киев. Давно уже фактически независимо Полоцкое княжество, теперь таким же становится и богатое Галицкое, а их правители на равных ведут борьбу с великим киевским князем. С этой точки зрения грань между внешней и внутренней политикой начинает размываться. И дело ведь не только в том, что Суздаль, Полоцк и Галич становятся, по сути, столицами независимых государств, а и в новом качестве таких бывших иноземцев и бывших противников, как оставшиеся на территории Киевской Руси племена печенегов, каракалпаков (“черных клобуков”) и торков, превратившихся в своего рода конную гвардию земли Киевской. Да и среди половцев выделяются “дикие”, они-то и участвуют в походах на Киев суздальского князя Юрия. Есть, следовательно, половцы цивилизованные, оказавшиеся в сфере влияния славянской культуры.

В этих новых условиях неустанная и по-своему героическая борьба Изяслава Владимировича за великое киевское княжение поневоле теряет в своем масштабе в сравнении с вокняжением Владимира I Святославовича или даже его деда, Владимира Мономаха. Если же учесть, что на “золотом киевском столе” он просидел в общей сложности (в три приема) немногим более шести лет, вовсе не удивительно, что не издал этот великий князь новых, более справедливых законов, не построил новых городов и острогов (замков) на степных рубежах, церковью и монастырями, не прорубил новых дорог через леса и даже не устроил себе под Киевом новый загородный двор, княжескую “дачу”. Судьба этого правителя сложилась так, что достижение и удержание власти вышло на первый план, и связанное с этим неизбежное обмельчание целей, ради которых он стремился занять высший на Руси государственный пост, неизбежно влекло за собою и обмельчание его личной мотивации: едва ли Изяслав Мстиславович всерьез мечтал создать империю, которой покорилось бы полмира, или во главе своей дружины освободить от неверных Гроб Господень, или прибить свой щит на ворота Царьграда. Однако для истории менеджмента на Руси средства, избранные Изяславом Мстиславовичем для достижения своих, неизмеримо более скромных целей, оказываются достаточно поучительными.

## ***Политическое “акционирование” — изобретение Изяслава Мстиславовича?***

Прежде всего, бросается в глаза виртуозность и последовательность, с которой Изяслав использует чужие средства и ресурсы для достижения собственных политических целей. Подобно капиталистическому менеджеру, реализующему фантастические возможности акционирования, чтобы привлеченные со стороны капиталы позволили выполнить иначе недостижимый для него амбициозный проект, Изяслав, конечно же, не только обещает своим политическим партнерам большие “проценты” на вложенный “капитал”, но и вынужден после очередного въезда в Киев обязательства выполнять — и не этим ли объясняется незначительность результатов собственно государственного строительства этого безусловно талантливого и энергичного князя?

Как ни понимать “лествичный” (или “очередной”) порядок вокняжения одного из Рюриковичей в Киеве, легитимных прав на “золотой киевский стол” Изяслав Мстиславич не имел, хоть и принадлежал к Мономаховичам, а отец его последние семь лет своей жизни был великим князем киевским. Дело в том, что были живы (и пережили Изяслава) его дяди по отцу (“стрыи”) Вячеслав Владимирович и Юрий Владимирович Долгорукий, имевшие перед ним бесспорное преимущество. Поэтому в своих политических комбинациях Изяслав вынужден был прикрываться правом на великое киевское княжение дяди своего Вячеслава Владимировича. Как доказывает М. С. Грушевский, Изяслав уже после вокняжения в Киеве Всеволода Ольговича, силой отобравшего в 1139 г. престол у нерешительного и слабого духом Вячеслава, “пошел на компромисс со старшим Мономаховичем Вячеславом и договорился с ним взять Киев совместно”. Не выполнив обещания во время первого своего киевского княжения, Изяслав в дальнейшем не повторяет этой ошибки и за несколько часов своего захвата Киева в 1150 г. успевает пригласить на пост номинального правителя своего престарелого дядю. Он воспроизводит эту ситуацию и во время своего великого княжения в 1151–1154 гг. Недалекий Вячеслав до того привыкает к положению почетного “зицпредседателя Фунта”, что после смерти Изяслава обращается к следующему претенденту на киевский “стол” Ростиславу Давидовичу с предложением сохранить все, как было при Изяславе: “Сын! Ведь я стар уже и не могу все дела сам вершить. Поэтому даю тебе, сын, то, что и брат твой держал и вершил. То же самое я и тебе даю, а ты меня держи за отца и честь мне воздавай, как и брат твой Изяслав воздавал и за отца меня держал. А это войско мое и дру-

жина моя — ты распоряжайся”. Если бы не близкое родство двух князей, положение Изяслава весьма напоминало бы положение Муссолини при короле Викторе Иммануиле III.

Недаром вспоминает Вячеслав о своем “войске” и о своей “дружине”. После политического прикрытия это второй по важности ресурс, полученный Изяславом от дяди. Еще ничем не вознаградив старика, он в 1148 г. берет для войны с Ольговичами “полк у стрья своего Вячеслава”, а в дальнейшем распоряжается сильной дружиной дяди и опытными его боярами, как своей собственностью. Еще более удивительным является доверие, завоеванное Изяславом у обычно весьма осторожных киевлян, полки которых не раз выступают против его врагов, а также у “черных клобуков”.

Однако наибольшими успехами своими Изяслав обязан удачному использованию иноземных войск, прежде всего венгерских, присылаемых его сватом королем Гейзой II. Впоследствии Н. Макиавелли напишет о союзнических войсках, что “для тех, кто их призывает на помощь, они почти всегда опасны, ибо поражение их грозит государю гибелью, а победа — зависимостью”. Обоих опасностей Изяславу удавалось избегать — именно потому, что под его командованием венграм самостоятельно не удавалось, как правило, ни победить, ни потерпеть поражение: они использовались для демонстрации силы и для того, чтобы на банкете после торжественного въезда в Киев в 1151 г. поразить киевлян джигитовкой. К тому же авторитет Изяслава у короля Гейзы II был столь велик, что венгров всякий раз удавалось вовремя отправить на родину.

### ***Вовлечение церковной иерархии во внутривполитическую борьбу***

Решительный политик, Изяслав на следующий же год после первого захвата власти в Киеве решает разрубить “гордиев узел”, завязавшийся в русской церкви после отъезда грека-митрополита Михаила, взявшего с епископов клятву не служить в Киевской Софии без митрополита. Новый митрополит из Константинополя не ехал, а Изяслав был лишен торжественной церемонии в столичной Софии. Великий князь созывает епископов, чтобы они сами избрали митрополита и, разумеется, предлагает им и кандидата — постриженника провинциального Зарубского монастыря “русина” Клима Смолятича, известного, согласно сообщению летописца, своей образованностью. Изяслава поддержал черниговский епископ Онуфрий, заявив-



ший собору, что по его справкам, “епископам, собравшись, надлежит митрополита поставить”. Как и в случае с подобным “назначением” Иллариона Ярославом Мудрым столетием ранее, предложенная Онуфрием процедура была каноничной, однако не соответствовала обычаю, принятому в византийской церкви, которой была подчинена киевская митрополия. Против избрания Климa решительно выступают новгородский епископ Нифонт и смоленский — Мануил. Тогда Онуфрий, спасая ситуацию, берет, видимо, грех на душу и заявляет: “Я справлялся, следует нам поставить, потому что голова у нас есть святого Климента. Ставят же греки рукой святого Иоанна”. Так и сделали: использовали для ритуала поставления митрополита часть мощей Климента папы Римского, принесенную Владимиром I Святославичем как трофей из Херсонеса. Онуфрий либо солгал, либо сам был введен в заблуждение: названный им ритуал с использованием руки апостола Иоанна Предтечи в Византии не совершался. Несколько годами раньше епископ Онуфрий выступил как политический противник Изяслава Мстиславовича, теперь он либо руководствуется “русинским” патриотизмом, либо изменил политическую ориентацию. Последнее не вызвало бы удивления современников: церковные иерархи на Руси к тому времени уже были вовлечены в собственно политическую борьбу. И Изяслав делает только следующий в этом направлении, когда организует избрание преданного лично ему “карманного” митрополита, бегущего вместе с ним из Киева в случае военной неудачи и возвращающегося на митрополию после очередного торжественного въезда Изяслава-победителя в стольный град.

Митрополит Клим оказался замешанным и в громком политическом преступлении, омрачившем добрую память потомков и о нем самом, и о его воинственном покровителе.

### ***Политическое убийство Игоря Ольговича как результат “тайной операции” сторонников Изяслава***

Внимательное чтение летописей XII в. позволяет сделать вывод, что в условиях постоянных усобиц, фактически непрекращающейся гражданской войны князья начали несколько гуманнее относиться к гражданскому населению. Делаются попытки вывести своих подданных из-под удара соперников, штурмы и последующие взятия городов “на щит” (отдача дружине на разграбление) заменяются требованием контрибуции и пр. Странно, но на князей это явление не распространяется, более того, в битвах они становятся главным и желанным призом для дружинников соперника.

Правда, попавшего в плен князя по-прежнему еще не казнят, зато он может теперь погибнуть смертью куда более позорной. В 1146 г. киевский князь Игорь Ольгович не сумел защитить свой “стол” в битве с Изяславом, бежал, был пойман и посажен победителем в “порубу”, устроенный в одном из Переяславских монастырей (еще одно свидетельство вовлечения церкви в политику). Серьезно заболев в этой смрадной яме, Игорь Ольгович попросил Изяслава освободить его, обещая, что пострижется в монахи. После извлечения из “поруба” пленник действительно постригся и даже принял схиму. Однако Изяслав не решился отпустить его к братьям в Чернигов, а поселил в Киеве, в Федоровском, родовом монастыре Ольговичей. Где-то через полгода, в сентябре 1147 г. Изяславу удалось раскрыть заговор группы князей во главе с Ольговичами, которые, притворно поцеловав ему крест, между собой поклялись его “схватить или убить за Игоря”. Изяслав посылает посла в Киев, требуя, чтобы оставленный им там за себя юный брат его Владимир, митрополит Клим и тысяцкий Лазарь собрали вече, на котором посол сообщит об “обмане черниговских князей”. Посол призывает киевлян в поход на Чернигов. Киевляне с готовностью соглашались — “и даже с детьми”, однако события принимают неожиданный оборот, когда слово берет некий, по имени не названный “муж”. Он напоминает собравшимся, как в старину, “при князе Изяславе Ярославиче”, восставшие киевляне освободили из “поруба” Всеслава Полоцкого, провозгласили его великим князем и напомнил о бедствиях, постигнувших из-за этого город. Вывод: “А вот Игорь, враг нашего князя и наш, — не в порубе, а в святом Федоре! Сперва убьем его, и только потом пойдем в Чернигов за своим князем! Так покончим же с ними!” Толпа бросилась в Федоровский монастырь, Владимир, митрополит Клим и Лазарь не смогли ее остановить, и Игорь Ольгович был зверски забит, а тело его подвергнуто поруганию.

Узнав об этом событии, Изяслав заявил: “Бог тому свидетель, что я не приказал, не научил. Да уж Богу теперь судить”. Его “мужи” с придворным остроумием обвинили в убийстве... братьев жертвы. Ольговичи же в переговорах с Юрием Долгоруким без всякой дипломатии говорили об Изяславе: “Он брата нашего убил” (Ипатьевская летопись под 1147 г.).

Современные историки по-разному оценивают степень виновности Изяслава. Так, П. П. Толочко приходит к выводу, что Изяслав, “узнав про заговор Ольговичей, возможно, во время первого взрыва возмущения, намекнул своим приближенным о желательности устра-

нения Игоря” и что “делает он это хитро и продуманно, вследствие чего и явилась прозрачная историческая параллель”. Киевский историк имеет в виду освобождение Всеслава Полоцкого из “поруба” в 1068 г. Работая над монографией, напечатанной в 1972 г., П. П. Толочко не мог знать, что через три десятилетия украинским читателям, скорее всего, будет приходиться в голову совсем иная “прозрачная историческая параллель”... Совершенно недвусмысленные ассоциации вызывает у нас теперь и развернутая Изяславом и его противниками после убийства Игоря настоящая информационная война, парадоксально отразившаяся, например, в Ипатьевской летописи, где, как известно, позднейший компилятор соединил вместе два рассказа об убийстве Игоря Ольговича — обвиняющий великого князя Изяслава и обеляющий его. И не удивительно: в отличие от времен Ярослава Мудрого летописание ведется теперь не только в Киеве и Новгороде, а посему возникают и письменные, публицистические аналоги жанрам устной информационной политической борьбы — слухам, политическим анекдотам, устным пасквилям, христианским легендам (о чудесах над телом Игоря Ольговича, например) и др.

Позволим себе высказать несколько соображений по вопросу о виновности Изяслава. Прежде всего, следует согласиться с П. П. Толочко, отметившим, что “летописец Изяслава Петр Бориславович сделал все, что мог, дабы обелить своего князя”. Однако тенденциозными являются и фрагменты, принадлежащие черниговскому летописцу, который старается возвысить образ жертвы, для чего на целой странице рукописи воспроизводит... мысли Игоря (“подумал в сердце своем”) перед нападением на него. В этих условиях не стоит обращаться к деталям, которые могут оказаться вымышленными, а сосредоточиться на функционально обязательных — и в первую очередь на приведенной выше провокационной речи некоего “мужа”. Нам говорят, что это киевлянин, но как раз для киевлянина, потомка участников трагических событий 1068 г., его речь выглядит весьма подозрительно.

В самом деле, если в 1068 г. великий князь Изяслав Ярославович после поражения от половцев отказался вооружить киевлян, требовавших продолжить войну, и убежал из Киева, когда восставшие горожане освободили из “поруба” Всеслава Полоцкого и двух его сыновей, то в сентябре 1147 г., как легко убедиться, отношения между киевлянами и великим князем были совершенно иными. Если Всеслава Полоцкого захватили в плен предательски, с нарушением данного

ему крестного целования, и поэтому восстание поддержал обладавший непререкаемым моральным авторитетом основатель Киево-Печерского монастыря старец Антоний Печерский, то Игорь Ольгович был пленен, когда пытался убежать после проигранного им сражения за Киев. Мне кажется, что киевлянин не мог бы приравнять героических предков, вставших за правое дело и подвергнутых после “реставрации” власти Изяслава Ярославовича несправедливым репрессиям, к предполагаемым прочерниговским заговорщикам, которые будто бы намеревались в отсутствие Изяслава Мстиславовича освободить нелюбимого киевлянами Игоря Ольговича и вернуть его на великое княжение. Логика речи “мужа”-провокаatora построена на иной социально-психологической основе. Она отражает восприятие событий 1068 г. князем, для которого они были, прежде всего, восстанием против легитимного правителя, его прямого предка. Что же касается греха нарушения клятвы на кресте, то к середине XII в. он стал среди князей явлением обыденным.

Судя по сведениям о Изяславе Мстиславовиче, сообщенным его придворным летописцем, он вполне был способен и задумать политическое убийство, и позаботиться о своем “алиби”. Летопись пестрит восторженными сообщениями о тактических хитростях Изяслава и не скрывает присущей его характеру жестокости. Так, после битвы 1154 г. с галичанами Изяслав выставил на поле боя “галицкие стяги”, а дружинников-галичан, собиравшихся под ними, брал в плен. К вечеру пленных оказалось столько, что Изяслав, “испугавшись, что останется с малой дружиной” против “связанных колодников-галичан”, приказал их порубить, а с собой увел только “лучших мужей”. И не о “диких половцах” ведь речь, но о таких же “русинах”, как и дружинники храброго князя, поборника княжеской “чести” и мастера рыцарской риторики...

Разумеется, легко нам теперь, из нашего “прекрасного далека”, памятуя о катастрофе, к которой соскальзывала в XII в. Киевская Русь, находить ее приметы в политической жизни того времени... Понятно также, что и наше время на самом деле не так уж “прекрасно”, но стоит ли нам, исходя из аналогий в нашей сегодняшней действительности с тем, что творилось на Руси в XII в., ожидать подобного же разрешения кризиса? На этот вопрос ответит только история.

## **“Слово о полку Игореве” как памятник древнерусского менеджмента**

Название предлагаемой статьи может вызвать у читателя удивление — легко, впрочем, рассеиваемое, если вспомнить, что “Слово о полку Игореве” как произведение неофициальное, поэтическая “песнь” способно было походя отразить те особенности управления и его организации в Киевской Руси, которые не замечались или намеренно игнорировались летописцами или агиографами, авторами житий святых. Здесь мы обратимся не только к этому аспекту содержания памятника, но и к вопросу о той функции в политической жизни своей эпохе, которую должно было выполнить “Слово...” согласно замыслу его создателя.

### ***Княжеский менеджмент в эпоху “феодальной раздробленности”***

Главного своего героя, Игоря Святославовича (1151–1201), князя новгород-северского и путивльского, затем, возможно, черниговского, автор “Слова...” показывает, главным образом, в обстоятельствах его военной деятельности. При этом в походе он управляет войсками по уже сложившимся в его время канонам.

Как за военачальником за ним не видно военного совета, необходимого хотя бы потому, что кроме бояра, старших дружинников, в походе принимал участие его брат Всеволод Курский, а также “молодые” князя — его сын Владимир и не названный по имени в “песни” племянник Олег Рьльский. Князь Игорь Святославович здесь, в отличие от летописного рассказа об этих же событиях, единолично принимает решения, а когда произносит речи перед дружиной, ответа не требует, ведь желание князя для нее — закон: “Хочу ведь, — говорит, — копьё преломить о край поля Половецкого, с вами, русичи, хочу главу свою положить, но испить шлемом Дона!”

Уже выражение “копьё преломить” свидетельствует о том, что князь Игорь Святославович собирается лично сражаться со степняками: копыя ломались, как правило, во время первого столкновения противников. Потом мы видим его во время битвы лично пытающегося остановить бегущие полки (“Игорь полки заворачивает”), хотя это была обязанность “отрока”-адъютанта. Участие же в битве брата Игоря, князя Всеволода, автор “песни” живописует, обращаясь к нему, очевидно, лично присутствующему на первом исполнении “песни”:

“О ярый тур Всеволод! Стоишь ты в обороне, прыщешь на воинов стрелами, гремишь о шлемы мечами булатными. Куда, тур, поскачешь, своим золотым шлемом поблескивая, там лежат поганые головы половецкие. Ты расщепил шлемы аварские саблями булатными, ярый тур Всеволод!” Были попытки объяснить возникающий тут образ многорукого, как Шива, князя Всеволода использованием поэтической метафоры: на предводителя дружины перенесены действия его подчиненных. Между тем, есть и более простое объяснение: составитель рассказа о походе 1185 г. в Ипатьевской летописи сообщает, что Всеволод “так яростно бился, что и оружия ему не хватало”, иными словами, он сломал о шлемы врагов несколько мечей и сабель — не одновременно, разумеется, а последовательно.

Таким образом, в эпоху “Слова...” удельные князья продолжали придерживаться варяжского обычая, согласно которому предводитель дружины, конунг, обязан был сражаться в первых рядах. Варварское и героическое, обыкновение это с точки зрения теории менеджмента следует признать неразумным: занятый во время битвы тем же ратным трудом, что и рядовой дружинник, конунг не имел возможности эффективно управлять войском. А храбрец Всеволод, если верить автору “Слова...”, и вовсе не заботился о такой возможности, ведь поэт продолжает: “Презирая раны, дорогая братия, забыв о чести и о жизни, и об отеческом золотом престоле в городе Чернигове, и о ласках и привычках своей милой супруги, прекрасной Глебовны!” Такая забывчивость (забывается и “честь”!) объясняется особым психическим состоянием невменяемости и нечувствительности к боли, которое овладевало в бою, согласно исландским сагам, берсерками. Эти чудовоины, как рассказывается в “Саге об Инглингах”, “ярились, как бешеные собаки или волки, кусали свои щиты и были сильными, как медведи или быки” (Всеволода же называют “ярым туром”). Понятно, что в таком иступленном состоянии этот необычный князь едва ли способен управлять своей дружиной.

Однако ведь и дружина его, “куряне”, описывается необычно. Сам Яр Тур Всеволод говорит о ней брату: “А мои те куряне — воины известные: под трубами запеленаны, под шлемами взлелеяны, с конца копья вскормлены”. Это так называемая формула “природного воспитания”, фигура поэтическая, однако далее у читателя может создаться впечатление, что речь идет о вольных степных тюрках-“казаках” или о позднейших украинских казаках-пограничниках: “Пути им известны, овраги они знают, луки у них напряжены, колчаны открыты, сабли наточены, сами скачут, как волки, в поле”. Поневоле

вспоминается украинский гетман XVII в. Петро Дорошенко, о котором современники говорили, что он “казак старый и Поле знает”. И эти “казаки” конца XII в. знают в Поле (тогда в Поле Половецком, или Дешт-и-Кыпчак) “пути” (то есть “сакмы”, традиционные степные маршруты войск кочевников с водопоями и переправами через реки), “яруги” (овраги, которыми в голой степи можно выйти противнику во фланг и пр.), и они были ежеминутно готовы к нападению коварных степняков. И только концовка этой характеристики-похвалы возвращает нас в Киевскую Русь: молодцы-кураяне “ищут себе чести, а князю славы”.

### ***Бояре и их управленческие функции в “Слове о полку Игореве”***

Бояре, по летописи весьма активные участники процесса управления Киевской Русью, советники князей, заседавшие и в законодательных совещаниях, командиры воинских частей (в походе 1185 г. отрядом черниговцев командовал боярин Ольстин Олексич) совсем не заметны в поэтическом “Слове”. По-видимому, в памятнике отразилась устно-поэтическое, восходящее к архаическим временам, представление о составе дружины, где есть только князь, управляющий единоначально, и однородная масса рядовых дружинников — как это видим в былинко-кощуне “Волхв Всеславович”. В “Слове...”, памятнике XII в., когда дружина уже четко делилась на “бояр думающих” и “мужей храбрствующих”, то есть младших дружинников, автор видит только “мужей храбрствующих”. Единственный фрагмент, где появляются “бояре думающие” и выполняют сколько-нибудь важную функцию — это эпизод, в котором бояре великого князя киевского Святослава выслушивают и объясняют его тяжелый, “мутный сон”.

Нас в данном случае не интересует, что именно приснилось Святославу и как был истолкован его сон, для нас важно иное: кто толкует сон великого князя и в каких обстоятельствах. При дворах правителей в средневековье, как на это в свое время указал В. Н. Перетц, существовали специальные толкователи снов, которых в хрониках и летописях назывались “разрешителями снов”, “снодавцами” и даже “философами”. Тут это делают бояре великого князя, люди знатные, вторые после князей Рюриковичей в иерархии древнерусского общества, получавшие земли и села во временное “кормление” от князя и на полученные доходы обзаводившихся личной недвижимостью; имели они и право перехода от одного князя к другому — на практике несколько деклара-

тивное, как это и теперь наблюдается при попытке перехода крупного менеджера в конкурирующую корпорацию.

Далее, из текста следует, что бояре оказались рядом с этим великим князем, когда он, как каждый только что проснувшийся человек, еще не отойдя от сонного состояния полностью, помнил еще свое сновидение настолько хорошо, что смог пересказать в подробностях. А это означает, что бояре, упомянутые в “Слове...”, уже находились в тереме великого князя, когда он проснулся. И ничего удивительного! Ведь в момент пробуждения князя (а в древней Руси вставали до рассвета, чтобы успеть в церковь на утреню) и начиналась ежедневно служба его бояр. Герой “Жития Феодосия Печерского”, возвращаясь глубокой ночью после беседы с великим князем в Киево-Печерский монастырь, встречает на дороге бояр, которые из своих сел спешат на киевскую Гору, в великокняжеский терем, чтобы успеть на службу к господину.

Таким образом, автор “Слова...”, всего единожды упомянув о боярах, изображает этих представителей высшего сословия древней Руси в самый обременительный для них — а с точки зрения современного менеджера и несомненно унижительный — момент их службы. Эта деталь “Слова...” делает весьма сомнительной популярную у историков гипотезу Б. О. Рыбакова о том, что автором памятника был киевский боярин Петр Бориславович.

### ***“Князьям слава, а дружине” — честь***

Известный русский культуролог Ю. М. Лотман пытался в свое время доказать, что слова “честь” и “слава” в Древней Руси имели различное идеологическое и социологическое наполнение: “Честь подразумевает материальную награду (или подарок), являющуюся знаком определенных отношений. “Слава” подразумевает отсутствие материального знака. Она невещественна и поэтому в идеях феодального общества — более ценна...”

К “славе” мы еще вернемся, а начнем с “чести”. Вот после первой, победной стычки с половцами русичи “помчали красных девок половецких, а с ними золото, и драгоценные ткани, и дорогие оксамиты”. При этом они демонстрируют рыцарское презрение к богатству, ибо тут же, преследуя отступающих половцев, “покрывалами и плащами, и кожухами стали мосты мостить по болотам и топким местам — и всякими украшениями половецкими”. Тем не менее, после боя оставшаяся от этих саперных работ добыча собрана и разделена на паи, при этом сказано только о той доле добычи, которая досталась кня-



зю-предводителю: “Червлёный стяг, белая хоругвь, червлёный бунчук с серебряным древком — храброму Святославичу!” Иными словами, главнокомандующий получает, прежде всего, вместе со “славой” и наиболее почетную часть “чести” — захваченные в качестве трофеев знамена противников.

Среди прочей добычи в “Слове...” упомянуты “красные девки половецкие” и “золото”, эти категории представляют для нас особый интерес, поскольку на их дальнейшую судьбу имеем в тексте поэтические намеки. “Помчали красных девок половецких...” Ученые комментаторы воспринимают это место, как правило, романтически, не забывая упомянуть, что красота половчанок высоко ценилась на Востоке, а из “Слова...”-де явствует, что и на Руси. За кадром остается отвратительная деталь расправы войска над мирным населением противника, а также и дальнейшая судьба степных красавиц, навстречу которой “помчали” их лихие, разгоряченные стычкой насильники. О последней сказано в льстивых словах великого князя Святослава, обращенных в Киеве к великому князю Всеволоду Юрьвичу, находящемуся за дремучими лесами в своем стольном Владимире: “Если бы ты был (здесь. — *С. Р.*), то была бы чага по ногате, а кощей по резане”. Чага — это девушка-половчанка, “кощей” в данном случае — половец, который может служить конюхом. Если бы могучий князь северо-восточной Руси разгромил половцев, то в Киеве, на невольничьем рынке, предложение рабов увеличилось бы настолько, что они стоили бы сказочно дешево: за чагу давали бы двадцатую часть гривны, а за кощя — пятидесятую. В данном же случае обратить пленных в дорогой товар, рабов, русичам не удалось.

Поэтически осмысляя последствия катастрофической неудачи Игоря похода, автор устами бояр князя Святослава скорбит о том, что теперь “готские девы” (образ неясный) поют, “звеня русским златом”. Поскольку трудно представить, чтобы дружинники, бывшие под началом Игоря, взяли с собой в поход свои сбережения, логически следует, что “русское злато” — это уже упомянутое в поэме золото, взятое при захвате “веж” (кибиток) половцев. Таким образом автор-поэт вольно или невольно воспроизводит тут хищническую психологию воинов XII в., для которых несколько часов владения чужой собственностью уже позволяют считать ее своей. Но ведь и поход предпринимался с целью хищнической — для захвата рабов и грабежа.

## **Игорю Святославовичу грозил приговор княжеского съезда**

Только самые патриотические интерпретаторы “Слова...” видят в его главном герое рыцаря без страха и упрека. Удивительно, но в последнем периоде своей научной деятельности к ним присоединился и Д. С. Лихачев, сумевший свою апологетическую характеристику Игоря Святославича окрасить своеобразным психологическим “чтением в сердце” князя XII в.: “Высокое чувство воинской чести, раскаяние в своей прежней политике, преданность новой — общерусской, ненависть к своим бывшим союзникам — свидетелям его позора (имеется в виду совместное бегство с ханом Кончаком в одной лодке после разгрома их великим князем Рюриком Ростиславичем в 1180 г. под Киевом. — *С. Р.*), муки страдающего самолюбия — все это двигало им в походе”.

Однако стоит прислушаться к оценке результатов похода 1185 г., “авантюры Игоря”, данной историком Б. А. Рыбаковым: “Угроза нового половецкого вторжения в опустошенную левобережную Русь, где крепости были сожжены, а население уведено в плен, оставалась не только реальной, но почти неотвратимой”. Необычайно важно для нас и наблюдение Б. А. Рыбакова, что “под пером поэта исчезал эгоистичный, самонадеянный Игорь и рождался рыцарственный герой, отважный воин, готовый пожертвовать собой за Русскую землю. Обращаясь к князьям, своим современникам, поэт как бы призывал их пренебречь деталями биографии князя-пленника и его истинными замыслами, а думать о печальных судьбах Руси и отдать свои силы ее обороне”. Легко заметить, что отказываясь от идеализации Игоря, историк переносит ее на “поэта”, его воспевающего. Между тем полезно уточнить цель, которую преследовал призыв ко князьям “пренебречь” реальными провинностями объекта своего воспевания, а также и личную цель, которую (вместе и наряду с высокими патриотическими) это воспевание преследовало.

Зачем Игорь Святославович, сбежав из половецкого плена, тут же поспешил в Киев? Дело в том, что, отсиживаясь дома, в Новгороде-Северском, он мог дожидаться неблагоприятного для себя решения съезда князей. Обычное право тут диктовало: “Если князь провинится, то отвечает волостью, а муж (боярин. — *С. Р.*) — головой”. Игорь достаточно провинился и знал, видимо, что великий князь Святослав сформулировал уже моральное обоснование приговора, ведь в “Слове...” он уп-

рекает Игоря и Всеволода: “Но нечестно вы одолели, нечестно кровь неверных проливали”. Потеряв по собственной вине дружину, Игорь не смог бы сопротивляться, если бы княжеский съезд лишил бы его в наказание волости, и он решил поехать навстречу новой опасности, чтобы попробовать оправдаться. С собою он взял дружинного певца, на помощь которого в этом деле рассчитывал — и не напрасно.

### ***“Вещие” пиарщики средневековой Европы***

В древней Руси существовало два типа пиара — летописный, лучше изученный историками, и устный, одной из форм которого была деятельность дружинных певцов. Если летопись была рассчитана на восприятие ее информации весьма незначительной прослойкой древнерусского общества, то дружинные певцы разносили “славу” князей по всему тогдашнему славянскому (а иногда, видимо, и по варяжскому) миру. Учитывая же, что часть их репертуара переходила в простонародную устную традицию (можно считать доказанным, например, что придворная песня о Соловье Будимировиче стала севернорусской былинной), их тексты воздействовали на весьма широкие круги слушателей и за пределами их привычной аудитории в княжеских теремах.

О своем предшественнике, дружинном певце XI в. Бояне, автор слова говорит, что он пел “славу” “старому Ярославу” (Владимировичу Мудрому), “храброму Мстиславу” (брату Ярослава), “красному Роману Святославовичу”. При этом исполнение Бояном “славы” описывается как весьма похожее на камлание шамана, а сам певец назван “вещим” и внуком бога Велеса. Поэтому не будет слишком смелым предположение, что и сами эти “славы” князьям имели сакральный языческий характер: такая песня была чем-то вроде языческой молитвы, которой слава как бы призывалась на голову воспеваемого. Но даже если отвлечься от сакральной языческой подоплеки этого древнего пиара, остается психологическая. Ведь известны военные операции, которые расценивались как победа обоими участвовавшими в них противниками. Бородино, например, или “Буря в пустыне”. Ведь если без конца повторять, что под Бородино русскими была одержана победа, то в конце концов это утверждение становится чем-то вроде исторического факта. Понятно поэтому, что во все времена находился, как сказано об этом в древнеанглийском стихотворении “Видсид” (VII в.), правитель, “жаждущий упрочить дела свои славословием”.

## **Гонорар за спетую “славу”**

Насколько бескорыстной была деятельность этих пиарщиков древней Руси? Прямо об этом в древнерусских памятниках ничего не говорится, но есть некоторые косвенные свидетельства. Так, открытое В. А. Высоцким на стене Софии Киевской граффито с сообщением, что купила “землю княгиня Боянову Всеволода”, может относиться и к Бояну-певцу, и к какому-нибудь иному носителю этого тюркского по происхождению болгарского имени. Если же речь идет об упомянутом в “Слове...” певце Бояне, эта земля могла быть куплена на те гонорары, которые Боян получал от князей, а быть может, и сама была таким “гонораром”. Относительно же Видсида, английского певца, который жил за несколько столетий до Бояна, то в уже цитировавшемся стихотворении о нем четко сказано и о других формах вознаграждения: это и некие абстрактные “дары”, и конкретное золотое “обручье”.

Мы не знаем, какое вознаграждение вдохновляло певца-поэта, пропевшего, а возможно и записавшего “Слово о полку Игореве”. Если он был дружинником Игоря Святославовича, то достаточным для него было и простое сохранение status quo в случае, если его князю удастся оправдаться: когда князь терял власть, дружинники его теряли свои дворы в городе и земли, пожалованные для “кормления”.

Любопытно, что в начале “песни” автор “Слова...” уверяет, что будет петь “по былинам сего времени, а не по замышлению Боянову”. Обычно комментируют, что обещается правдивое освещение событий, а на деле автор отрешивается и от волхования (слово “замышление” имело сакральный оттенок) Бояна “вещего”. Знаем мы цену таким заверениям... Замечательный языческий колорит произведения свидетельствует, что неизвестный автор “Слова...” в попытке оправдать неудачливого заказчика не только мобилизовал свой поэтический талант, но и наколдовал, как сумел, в песни-“славе” ему. И до чего же удачно!

## **Даниил Галицкий, король Руси и служилый князь Бату-хана**

Даниил Романович (1201–1264), сын славного победителя половцев Романа Мстиславовича, храбрый воин и неутомимый дипломат, строитель городов и церквей, покоритель и колонизатор языческого литовского племени ятвягов, вынужден был практически всю жизнь с оружием в руках защищать свои права на Галицко-Волынскую землю. Его жизнь являет замечательный пример рыцарского христианского стоицизма, а историк менеджмента находит в ней примеры быстрых и адекватных ответов на вызовы резко меняющейся исторической действительности, не отличающейся стабильностью и в наше время.

### ***Внутриполитическая обстановка на Руси первой половины XIII ст.***

На глазах Даниила Киевская Русь испытала жестокую и едва ли ею заслуженную деградацию. В начале столетия это была огромная страна, вполне независимая от иностранных государств, хоть и политически разобщенная, однако с унитарной “русской” ментальностью, культурно целостная, с единой православной религией и однообразной системой управления, в которой государственная власть по-прежнему распределялась среди наиболее могущественных семей Рюриковичей. Умирал Даниил “королем Руси”, а его государство, с одной стороны, входило в политическую систему Западной Европы, находившейся под духовным протекторатом папы римского, а с другой — числилось одним из окраинных улусов монгольской Золотой Орды. Малая “Русь” Даниила, Галицкое и Волынское княжества, была разорена. Города ее уничтожены, монголы приказали раскопать даже валы, оставшиеся от сожженного Владимира-Волынского. И по всей Руси города лежали в руинах, оставшиеся в живых прятались в лесах, а великий Киев сохранял свое богатство и красоту своих церквей только в строках былин.

Впрочем, падение значения Киева, некогда могущественного центра империи, начинается задолго до погрома монголами. На рубеже XII–XIII вв. великое княжество Киевское превратилось в один из уделов в Киевской земле, при этом власть получившего его князя ограничивалась фактически пределами города. Иными словами, распространялась на территорию, куда менее обширную, нежели та, что подвластна сейчас киевскому мэру. Реальными же центрами политической и

экономической жизни становятся Суздаль, Галич, Владимир-Волынский и Новгород Великий.

Любопытно, что подобно значительной части “русскоязычного” населения бывшего СССР, в составе отделившихся от него государств, сохранившей ментальность его граждан, весьма многие “русичи” той переходной эпохи не сознавали, что раздробление империи Рюриковичей вот-вот поделит ее жителей на разные народы. Характерный пример. Лихой рубака Мстислав Мстиславович Удатный (т. е. Удачливый) княжил сначала под Киевом (в Триполье и затем в Торческе), потом получил Торопецкий удел уже под Смоленском, а оттуда был приглашен в Новгород Великий. В 1215 г. он просил Галицкое княжество у венгерского короля, а через два года его двоюродный брат краковский князь Лешко Белый сам предложил Мстиславу занять “Галицкий стол”. Знаменательны слова, с которым Мстислав обратился к новгородцам, не желавшим его отпускать: “Кланяюсь Святой Софии и гробу отца моего и вам! Хочу добыть Галич, а вас не забуду! Дай Бог мне лечь около отца моего в Святой Софии!” Патриотизм храброго князя можно оценить как, прежде всего, узко родовой — Ростиславовичей, однако он сохраняет традиционный для Рюриковичей общерусский патриотизм и, по-видимому, не видит особых различий между галичанами и новгородцами.

Младший современник и зять славного воина Мстислава, Даниил отличается от него упрямой привязанностью к Галицкой земле. Несомненный и весьма действенный западноукраинский патриотизм Даниила особенно впечатляет, если вспомнить, что он, при ином повороте судьбы, мог править Венгрией: долгое время не имевший сыновей, король Андрей II планировал выдать за своего двоюродного внука Даниила дочь Марию и тем самым сделать его наследником венгерского престола. В то же время многолетняя почетная эмиграция в детские годы, когда Даниил жил то при венгерском, то при польском дворах, вызвала у него, как нам представляется, раннюю и однозначную этническую идентификацию. Но отождествлял он себя как “рус” прежде всего с людьми из своей свиты, с потомками бужан и волынян.

### ***Боярско-княжеское двоевластие в Галицкой земле***

В Галицком и Волынском княжествах Даниил видел уже не уделы, а свой домен, родовое владение, доставшееся ему от отца и деда. Для него жизненное значение имели и родственные связи с венгерскими и польскими правителями, с которыми он то воевал, то вступал в союзы,

и от которых был бы оторван, если бы оказался на уделе в Торческе или Триполье.

Как ни парадоксально, но, согласно наблюдениям М. Грушевского, та же “политическая изолированность земли”, когда “на протяжении четырех поколений неизменно сидела в Галичине одна династия Ростиславовичей”, стала основной причиной усиления заклятых врагов Даниила — галицкого боярства: “Не было кому приходить на Галицкий стол из иной земли, приводя своих дружинников, равно как и выводить, выходя на стол в другую землю”. Вследствие этого “в Галичине более чем в любом ином месте могла развиться наследственная собственность среди бояр: имущество, влияния, дружеские связи, права на определенные должности переходили и возрастали из поколения в поколение”.

Могущественность боярства принимала в Галицкой земле формы, нигде более на Руси неизвестные. Бояре, как некогда Свенельд при Игоре Рюриковиче, заводят свои собственные полки; нарушая монопольное на Руси право Рюриковичей на княжение, они берут себе в наместничество города Перемышль и Звенигород, которые традиционно рассматривались как княжеские “столы”, выполняют другие княжеские функции. Мало того, всевластный в Галиче боярин-“олигарх” Володислав Кормилич, въехав в этот город после бегства князя Мстислава Ярославовича, и формально “вокняжился и сел на столе” (Галицко-Волынская летопись, далее ГВЛ, под 1213 г.). Даже во время княжения Даниила в Галиче летописец укоряет бояр в том, что они “Даниила князем себе называли, а сами всю землю держали. А Доброслав Судыч, попов внук, вокняжился и грабил всю землю...” (ГВЛ под 1241 г.).

Политическое и экономическое всевластие боярства в Галиче приводило к невиданной на Руси ожесточенности его противоборства с князьями. Так, в 1171 г. бояре сожгли на костре Настасью, вторую внебрачную жену князя Ярослава Владимировича, а самого князя силой “привели ко кресту, что он будет по правде жить с княгиней”. Так поступили с тем самым “Осомыслом”, могущество которого столь патетически воспевалось в “Слове о полку Игореве”! Через тридцать с лишним лет галицкие бояре на свою погибель додумались пригласить внуков этого “Осомысла”, сыновей Ярославны. В конце концов, Игоревичи, недовольные местными порядками, устроили избиение бояр, “убито же было их числом пятьсот, а остальные разбежались”. Беглецы привели венгров с малолетним Даниилом, схватили Романа, Святослава и Ростислава Игоревичей и — вещь неслыханная! — “повесили их ради мести” (ГВЛ под 1210 г.).

Между этим первым, драматическим и недолгим “вокняжением” Даниила и реальным захватом им власти в Галиче прошло более четверти века — срок достаточный, чтобы выработать собственную линию относительно боярства. Репрессии сами по себе помочь не могли. Бояре обладали реальной политической, военной и экономической силой, и оптимальным решением было бы такое, которое поставило бы их возможности на службу князю.

Если традиционные древнерусские отношения князя и его дружины весьма напоминают отношения хозяина завода XIX в. и его наемных служащих, то положение князя в Галиче — положение наделенного большими правами председателя административного совета акционерной компании, которому противопоставили себя члены совета — держатели большинства акций. Что может предпринять в этих условиях председатель? Прежде всего, привлечь на свою сторону рядовых акционеров, а для этого доказать, что он способен управлять лучше, чем любой из властолюбивых членов совета. Полезно создать и независимые от них активы.

Даниил в подобной ситуации имел важное преимущество: в то время как он действительно стремился защитить и обезопасить Галицкую землю, бояре-оппозиционеры не выдвинули никакой положительной программы, они бесхитростно, если верить летописцу, “грабили” прочее население Галицкой земли. В народе же элементарное желание обогатиться, да еще и за его счет, никогда не вызывало и не вызовет симпатии.

Однако же и Даниил не мог выполнить свою программу защитника и строителя Галицкой земли, не завоевав в ней политической власти. Сложилось так, что для этого ему пришлось много лет проводить пропагандистскую кампанию, в чем-то похожую на нынешние предвыборные.

### ***Даниил и его “имиджмейкеры”***

В течение многих лет создавая и поддерживая свою “партию” в галицком боярстве, Даниил одновременно стремился прямо апеллировать к рядовым горожанам Галича, к их общественному мнению. Результат этих усилий впечатляет. Летописец фиксирует прямо-таки идиллический диалог Даниила с галицкими горожанами, состоявшийся в 1237 г., когда соперник его “со всеми боярами” ушел в поход на Литву. Даниил, подъехав к городской стене, прокричал: “О мужи городские! Доколе желаете терпеть владычество иноплеменных князей?”



И получил будто бы восторженный ответ: “Вот наш держатель, Богом данный!”

Завоевать любовь горожан было непросто. Даниил, конечно же, опирался на авторитет отца, однако должен был создать и укрепить свой собственный имидж храброго рыцаря, строителя державы и народолюбца. Средства были, казалось бы, традиционные: летопись и устная пропаганда. Вот только повествование о Данииле в ГВЛ составлял не летописец собственно (он даже не расставлял даты событий) и не чернец, но светский человек, весьма далекий от идеального образа древнерусского летописца, воссозданного А. Пушкиным в лице Пимена. Это восхищенный личностью “короля” придворный хронист, который, в отличие от княжеских летописцев, уже не просто стремится наилучшим образом представить деяния своего князя в общерусском летописании, а создает его панегирическую биографию, украшенную цитатами из “Омира” (Гомера) и “Александрии”.

Однако очень уж узок круг современников, к которому может обратиться в XIII в. древнерусский книжник: те грамотные, что доступ имеют к его рукописи да к немногочисленным с нее спискам. Зато все население княжества обходила устная молва о князе, и к песням о подвигах Даниила и его “соколов-стрельцов” народ также прислушивался. А было и такое, что после победы Даниила и брата его Василька над ятвягами освобожденные русские пленники “песнь славную пели им”. Но ведь кто-то же сочинял эти песни? А о том, что сам Даниил весьма был внимателен к таким его потенциальным “имиджмейкерам”, свидетельствует эпизод наказания по его приказу “знаменитого певца Митусы, прежде из-за гордости не пожелавшего служить князю Даниилу” (ГВЛ под 1251 г.). Существует мнение, что был то не светский дружинный певец, а один из слуг оппозиционного епископа, об ограблении которых дворским Андреем сказано ранее: Андрей в Перемышле “захватил владыку и слуг его разграбил гордых, и колчаны их бобровые разодрал, и шубы их волчьи и барсучьи разодраны были”. Пусть так, но и в таком случае ничего не указывает на то, что Митуса певец именно церковный, а не такой же, как другие упомянутые “слуги” епископа — люди светские, его бояре. Так или иначе, но перед нами первый в нашей истории случай репрессий государственной власти против неугодного ей деятеля средств массовой информации.

### ***Управленческие хитрости Даниила Галицкого***

Если в качества воина и полководца Даниил стремителен и жесток, то во внутренней политике оказывается правителем хладнокровным,

выдержанным и дальновидным — или, если использовать выражение Н. Макиавелли, разом проявляет “качества льва и свойства лисицы”.

Вот во время борьбы за Галич бояре во главе с Молибоговичами устроили заговор против Даниила, замыслив его убийство. Благодаря счастливой для князя случайности заговор был раскрыт, и Молибоговичи бежали из Галича. Даниил послал за ними своего “седельника”, и “схвачено их было” 28. “Однако те смерти не приняли, а милость получили”. Летописец с горечью замечает, что один из помилованных тогда бояр на пиру у князя “лицо залил ему из чаши, — и это он стерпел: “Когда-нибудь пусть Бог им отплатит” (ГВЛ под 1230 г.).

Почему Даниил проявляет такую терпимость, становится понятным из следующего сообщения летописца: “Оставшись только с восемнадцатью отроками верными и с тысяцким Демьяном”, Даниил созывает вече, и горожане поддерживают предложенный князем поход на его “врагов”. Помилованные бояре-изменники (“неверные”) в этих условиях “тоже на подмогу ему пошли, а с ними и те, что заговор учинили, потому что горе им было”. В результате соперник Даниила князь Александр Всеволодович был побежден и изгнан за венгерскую границу теми сами боярами, что составили заговор в его пользу.

Через десять лет, вернувшись из Венгрии в разоренную монголами Галичину, Даниил обнаруживает, что бояре Доброслав Судьич и Григорий Васильевич фактически разделили землю между собой. Князь через стольника своего укоряет Доброслава и прямо требует, чтобы Коломыя, где добывалась соль, была оставлена в его распоряжении. Однако Доброслав передает Коломыю двум боярам-приятелям. Узнав об этом, Даниил только “переживал и молился Богу за вотчину свою”.

Проходит время, и Доброслав присылает князю донос на другого “олигарха”, Григория Васильевича. Вконец перессорившись, оба соперника приезжают к Даниилу “с большой гордыней” и начинают доносить друг на друга. Даниил, подумав и посоветовавшись с братом Васильком, без шума... арестовывает обоих. Поистине Соломоново решение!

Монгольское завоевание Руси не то чтобы поставило положение Даниила с ног на голову, но еще больше его усложнило: теперь, сам превратившись в бесправного подданного Золотой Орды, он вынужден уклоняться от службы монголам, прячась от их военачальников (по солдатской пословице “От начальства подальше — заставит работать”). Когда же внук Чингисхана Могучий потребовал от него Галич, Даниил решает: “Не дам я половину вотчины своей, а пойду к

Батью сам”. В ставке Батые только случай спасает Даниила от поклонения языческим святыням монголов, но кумыса ему все-таки приходится испить, при этом симпатизирующий храброму князю Батый заявляет: “Ты уже наш ведь, татарин. Пей наше питье!”

Получив от Батые ярлык на свою землю, Даниил уже не боялся отбиваться от татар, например, от хана Куремсы, но когда Галичину в своих походах на Литву и Польшу пересекал Бурундай, Даниил вынужден был подчиниться этому “богатырю”, победителю Волжской Булгарии и Суздальской земли. Во время второго похода, в 1259 г., Бурундай приказал Даниилу и брату его Васильку: “Если вы союзники мои — разметайте города ваши!”

Более чем через двести лет Н. Макиавелли в уже цитировавшемся трактате “Государь” диалектически рассмотрел проблему полезности для правителя крепостей. С одной стороны, “государи ради упрочения своей власти возводят крепости, дабы ими, точно уздою и поводьями, сдерживать крамолу, а также дабы располагать надежным убежищем на случай внезапного нападения врага”. Это — мотивация, которой руководился Даниил, когда, не жалея казны, возводил Холм, Львов и другие города; для него очень важно было также, что население новых городов оказывалось вне влияния боярства; иными словами, речь шла о собственных политических и экономических “активах” князя. С другой стороны, М. Макиавелли вспоминает и казус, когда итальянский правитель, вернувшись в свои владения, “разрушил до основания все крепости этого края, рассудив, что так ему будет легче удержать город”. Подобной мотивацией руководствовался Бурундай.

Спасти тогда удалось только любимое детище Даниила — построенный им Холм, да и то хитростью. Увидев, что город сильно укреплен, Бурундай послал под стены его Василька с тремя татарами и переводчиком. Василько же заранее набрал в руку камней, и под стеной начал, приказывая сдать город, одновременно бросать камни наземь. Посадник Константин понял, что князь этим жестом прикровенно велит ему биться, и не сдал Холм. Бурундай, не сумевший раскрыть уловку Василька, был вынужден отступить.

### ***Между Востоком и Западом***

Есть в панегирической биографии Даниила эпизод поистине знаковый. В 1248 г. Даниил выступил на помощь венгерскому королю Беле IV, ввязавшемуся в войну за австрийское наследство. Однако

раньше него на место встречи прибыли немецкие послы. Даниил устроил для них своего рода парад, “и дивились немцы оружию татарскому: кони были в личинах и в пополах кожаных, а люди — в ярыках [латах?]”. Немцы “дивились и удивлялись” также роскошному оружию, снаряжению и одежде Даниила, а восхищенный король оказал ему особую “честь”: завел русского князя “в шатер свой и сам раздел его, и убрал его в одежду свою”.

Итак, Батый поит Даниила кумысом — “Ты уже наш ведь, татарин”. Потом король Бела IV передевает Даниила в свой, европейский костюм — “Ты ведь наш, европеец”. Наконец, папа Иннокентий IV передает через посла Даниилу свое благословение и королевские регалии — “Ты ведь наш, католик”. А Даниил не оставляет этих призывов без внимания. С одной стороны, перевооружает войско по-татарски, с другой — строит церкви с витражами, похожие на готические храмы, принимает корону “от престола святого Петра”, папу римского называет “отцом” и не возражает против унии; во всяком случае, его биограф с сочувствием сообщает, что папа Иннокентий IV будто бы “проклинал всех, хуливших веру грецкую православную, и собирался он собор учинить об истинной вере — воссоединении церквей”.

Вообще же под управлением Даниила Галичина и Волынь очень быстро проходят тот путь, которым столетиями продвигалась Московская Русь — от отатарщивания военного дела до культурной ориентации на Запад. Почему же они не стали вторым, украинским центром собирания земель погибшей Киевской Руси — как сперва Тверь, затем Москва на северо-востоке? Видимо, определяющую роль сыграло то, что влияние Запада не встречало здесь отпора со стороны ревнителей православия, как в Москве, а правящая верхушка слишком уж зависела от венценосной родни в Польше, Литве и Венгрии, — в государствах, между которыми Галицко-Волынская земля и была поделена уже столетие спустя после смерти первого “короля Руси”.

Но разве только к полякам относится сказанное С. Лецем: “И мы — Восток на Западе, и мы — Запад на Востоке”?

## **Иван IV Грозный — кровавый новатор менеджмента**

Давно уж было замечено, что оценка деятельности Ивана IV (1530–1584) в официальной идеологии, истории, литературе и искусстве России определялась и определяется внутренней политической обстановкой: во времена диктатуры всегда позитивная, в периоды либерализации она становилась резко негативной и с лихвой окупала апологетические перехлесты предшествующей эпохи.

Литература о первом русском царе огромна. Казалось бы, в ней есть все — от солидных исследований С. Б. Веселовского, А. А. Зими-на и Р. Г. Скрынникова до анекдотической заметки в старом французском “Ларуссе” о царе “Иване Грозном, за свою жестокость прозванном Васильевичем”. Казалось бы — потому что никто еще не попробовал обобщить новации этого тирана и строителя великой Российской державы в области управления, менеджмента.

### ***Использование советников, уничтожение фаворитов***

Ни один правитель не может быть одарен природой в полном соответствии со всеми функциями, которые ему приходится выполнять, и уже поэтому нуждается в услугах советников, предлагающих и интеллектуально обосновывающих решения, принятие которых все же остается прерогативой самого правителя. Оптимальный подбор советников, их количество, отношения с ними, средства материальной и психологической компенсации внутренних конфликтов в душах этих “серых кардиналов” — все это представляет серьезный комплекс проблем и для таких фигур нашей современной жизни, как президент, глава влиятельной политической партии, мэр крупного города или предприниматель, контролирующей компанию, выпускающую продукцию универсального назначения. Но если современные правители и олигархи имеют дело с советниками, приученными к скромному существованию интеллигента, а стало быть готовыми к деятельности подспудной и народу незаметной, наследственные правители древности и средневековья были вынуждены выбирать из представителей аристократии, которые в случае успеха требовали свою — и немалую — долю богатств, популярности и власти. Поэтому тогда приближенный к правителю советник, как правило, претендовал на положение любимца, фаворита, а фаворитизм как явление приносил государству только вред.

Первого такого фаворита Иван Грозный попробовал завести себе 12 лет отроду. Сохранилось известие, что в 1542 г. всевластный тогда руководитель боярского правительства князь Андрей Шуйский на глазах у подростка арестовал боярина Ф. С. Воронцова за то, что его “великий государь жалует и бережет”. Через год Андрея Шуйского по приказу царя убили царские псары, а Воронцов стал во главе боярского правительства, продержавшегося в фаворе до середины 1546 г.

Весьма длительный срок, с конца 40-х годов до конца 50-х, главными советниками молодого царя были протопоп кремлевского Благовещенского собора Сильвестр и незнатный дворянин Алексей Адашев, вдохновители и деятельные участники реформ середины XVI в. Оба не нуждались в чинах, в богатстве и прочих формальных признаках власти. Не пожелав стать ни митрополитом, ни епископом, ни даже официальным духовным отцом царя, Сильвестр, выходец из новгородского посада, оказывал на неукротимого тирана благотворное нравственно-религиозное воздействие. Алексея Адашева В. О. Ключевский называл “первообразом опричника”, потому что царь, приблизив его к себе, взяв ““от гноища”, и учинив с вельможами в чаянии от него прямой службы”. И Адашев действительно служил царю “прямо”, многократно доказал свою справедливость и бескорыстие. Именно поэтому, когда проводимая Сильвестром и Адашевым политика экспансии на юг и на восток вступила в противоречие с поставленной царем задачей завоевания белорусских и украинских земель и Прибалтики, их опала не была жестокой. Сильвестр удалился в монастырь, а Адашев отправлен в отставку, которую историки называют почетной: глава всей дипломатической службы Московии получил назначение воеводой в захваченную у ливонцев крепость Феллин. Со временем в переписке с первым русским политическим эмигрантом князем Андреем Курбским раздраженно обвинял “попа-невежу” и Адашева-”собаку” в том, что они пытались лишить его власти. Фрейдист сделал бы вывод, что Иван IV, в три года лишившись отца, “отождествил” с ним Ф. С. Воронцова, а эмоциональный пик преодоления им этого психологического состояния пришелся на конец правления “Избранной рады”.

В дальнейшем царь Иван не позволял никому занять рядом с собой место единственного советника с решающим голосом. В “Первом послании князю Курбскому” царь предлагал ему присмотреться, как “управление составляется в разных начальствах и властях: ведь там, где были цари послушными боярам и думам, в какую погибель пришли!”. Перефразируя известный совет сыновьям Владимира Мономаха, Иван

Грозный мог бы сказать: “Советника люби, да не дай ему над собой воли”. Его опричные любимцы Малюта Скуратов, князь Д. И. Вяземский, отец и сын Басмановы, В. И. Умной-Колычев, В. Грязной были, несомненно, царскими фаворитами (по тогдашнему русскому выражению, людьми “во времени”), однако каждый из них разделял благосклонность тирана с другими любимцами. Если в “Избранной раде”, где верховодили Сильвестр и Адашев, царь был только почетным председателем, то теперь он, утвердившись в необходимости неограниченного самодержавия, все принципиальные вопросы решал сам. Малюта Скуратов (Г. Л. Скуратов-Бельский) погиб в бою, В. Грязной, получивший увечье в крымском плену, был выкуплен царем и, по-видимому, отпущен в поместье, а остальные — в разное время казнены. Остались в живых лишь Богдан Бельский и Борис Годунов, выдвинувшиеся в последний год жизни Ивана IV. Неизвестно, то ли царь просто не успел с ними расправиться, то ли, как поговаривали, они первыми успели его отравить.

Таким образом, вырисовывается следующая система взаимоотношений с потенциальными фаворитами, выработанная в конечном счете Иваном IV: приближать к себе людей достаточно незнатных, чтобы они и после возвышения не могли ввязаться в борьбу за престолонаследие; с этой же целью периодически сменять советников и любимцев, советников — изгоняя, фаворитов — уничтожая физически. Отвлекаясь от соображений нравственного порядка, поставим вопрос: была ли эта система эффективной и оправдала ли себя? “Прокол” с Борисом Годуновым, впоследствии избранным царем, достаточно красноречив. По мнению А. А. Зимина и А. Л. Хорошкевича, феноменально одаренный Борис Годунов воздерживался давать царю советы “из боязни вызвать гнев крутого властителя”. Выходит, что Иван IV в последние годы не сумел эффективно использовать интеллектуальный потенциал своего ближайшего окружения.

### ***Что может дать правителю формальное повышение его статуса?***

Свидетели переименований пединститутов в университеты, ПТУ — в колледжи, а ректоров в президенты, мы можем скептически отнестись и к превращению великого князя Ивана Васильевича всея Руси в царя и великого князя, совершившемуся в 1547 году. Однако есть все же существенная разница между чудесным превращением провинциального книжного музея, сохранившего те же фонды и тот же штат

сотрудников, в Академию книгопечатания и венчанием на царство Ивана IV. И для страны, и для самого семнадцатилетнего великого князя царский титул был как бы “одеждой на вырост”, которую покупают, зная, что со временем она обязательно станет ребенку по плечу.

О реальных преимуществах нового титула московского правителя свидетельствует уже тот факт, что соседние государства долго не желали его признавать. Ведь наименование царем, несмотря на его явно библейско-восточную окрасченность, ставило московского государя выше королей Речи Посполитой, Швеции, Дании и приближало по значению к императору Священной Римской империи. Внутри же страны сакральное значение “богоданной” власти царя позволяло московскому правителю еще больше возвыситься над удельными князьями и потомками удельных князей, укрепляло позиции его в формировании своей самодержавной власти, которая, по определению В. О. Ключевского, представляла собой “верховную власть с неопределенным, т. е. с неограниченным пространством действия и с нерешенным вопросом об отношении к собственным органам”. Масштабные государственные реформы, начатые вскоре после избрания на царство, как раз были призваны урегулировать вопросы управления. При этом незнатные реформаторы, Сильвестр и Адашев, получали возможность опереться на возросший статус московского самодержца. Таким образом, принятие Иваном IV царского титула имело несомненно положительное значение для совершенствования управления Московским государством. Однако чем тогда объяснить сознательное приумещение им собственного статуса во время опричнины и особенно в 1575 г.? Летом этого года великим князем московским был провозглашен крещеный татарский царевич Симеон Бекбулатович, а царь ездил к нему на прием, писал челобитные и пр.

### ***Перманентное реформирование государственной структуры как прием управления***

Передачу власти Симеону Бекбулатовичу современники объясняли просто: волхв-де предсказал гибель “великого князя московского” в 1575 г. и суеверный царь решил не искушать судьбу. Историки XX в. видели в этом хитрый умысел лишить царевича Ивана Ивановича возможности наследовать титул великого князя московского. Едва ли они правы: именно тогда царевич Иван стал официальным соправителем отца, иными словами, Иван IV использовал прием, выработанный московскими великими князьями с целью закрепления престолонаследования за угодными им кандидатами.



Попробуем рассмотреть мнимую уступку власти татарскому царевичу в общем контексте правления Ивана IV. Наверное, его подданные хорошо поняли бы смысл древнекитайского проклятия, “пугающего жизнью в годы перемен”, — они в течение тридцати лет жили в атмосфере реформы, начиная с февраля 1549 г. Преобразования, проведенные “Избранной радой”, историки дружно называют необходимыми и даже благодетельными для государства, ибо они вели к его централизации и, коротко говоря, превращали великое княжество, в составе которого были и удельные владения, и города-республики Новгород великий и Псков, в унитарное государство. Государственный аппарат, ориентированный ранее на обслуживание великого князя, приобрел территориально-функциональный характер, были сформированы “избы” во главе с чиновниками-дьяками (прообразы “приказов” — старомосковских министерств). А судебную реформу, которая предусматривала участие в суде “присяжных”, современный историк Д. Н. Альшиц ставит “выше всех попыток реформировать судебную систему в течение трех последующих столетий” и считает ее предшественницей знаменитой судебной реформы 1864 г. В отличие от реформ, проводившихся “Избранной радой”, введение опричнины имело целью только укрепление самодержавия, однако в этом продолжало ее политику. К середине 70-х годов были достигнуты существенные успехи. Немецкий участник событий опричнины Г. Штаден свидетельствовал, что “нынешний великий князь достиг того, что по всей Русской земле, по всей его державе — одна вера, один вес, одна мера! Только он один и правит!”

Когда позитивное содержание реформирования страны исчерпалось, Иван IV пожелал сохранять в стране внешние признаки постоянного ее преобразования, предпочитая держать москвитов в состоянии ожидания грядущих перемен. Для этого он имел весьма серьезные личные основания.

### ***Глобальная ротация персонала как прием его дезинтеграции***

Смертельно боясь боярских заговоров и народных восстаний, Иван IV разработал и неукоснительно применял универсальный метод их предупреждения — постоянную ротацию своих управленцев и чиновников и принудительную миграцию подвластного им населения. Благодаря этому потенциальные заговорщики не смогли бы наладить между собой связи, укорениться на пожалованной им земле и завоевать авторитет у подчиненных и подвластных им людей. До

уничтожения последних удельных князей Иван IV постоянно “проеминивал” их земли; после образования опричнины она постоянно обменивалась землями с “земщиной”. По свидетельству Г. Штадена, все наместники в уездах “сменялись каждые два года”. Население также принуждалось к миграции: литовскими “полоняниками” заселялись города на южной укрепленной линии, а ливонскими — Подмоскovie, в Новгородскую землю переселялись московские дворяне, “дети боярские”, они же отправлялись под Казань, а население приграничных областей выводилось в центральные области и заменялось более лояльными москвичами. На этом фоне и опричина, и передача власти Симеону Бекбулатовичу представляются средствами дополнительной дезинтеграции и дезориентации подданных. При этом некоторые детали объявления опричнины выглядят как привычный для Ивана IV прием мнимого отказа от власти, имевший целью спровоцировать изменников на конкретные действия и проверить реакцию своих сторонников: историки обратили внимание, что о желании оставить престол царь объявлял не только в начале опричнины, но и в 1567 г., когда будто бы собирался бежать в Англию, и в 1581 г., когда объявил думе, что намерен уйти в монастырь. Характерно, что эти масштабные мероприятия, рассчитанные на внутреннее употребление и являвшиеся проявлениями “домашней” управленческой сметки, усердно скрывались от заграницы.

### ***Как тиран добился народного почитания и любви***

Одним из наиболее поразительных управленческих успехов Ивана Грозного был созданный им образ “доброего” и “справедливого” царя, оставивший по себе живую и яркую память в фольклоре XVII–XIX вв. Главной причиной почитания первого русского царя народными “низами” было то, что репрессии в отношении боярства народ оценивал как проводившиеся в народных интересах. По наблюдениям Д. Н. Альшица, правительство “Избранной рады” хорошо потрудились, чтобы создать Ивану IV “у московского люда прочную репутацию борца против “сильных” и “хищных”, репутацию борца за правду и справедливость”. Однако хорошо потрудились для создания этого “имиджа” и сам царь Иван. Человек испуганной религиозности, автор покаянного канона, положенного им же на музыку, православный полемист и борец с еретиками и вольнодумцами, Иван IV ради популярности в народе активно потакал языческим увлечениям простолюдинов. Уже в 1545 г. царь под Коломной “пашню пахал

вешнюю и с боярами и сеял гречиху, и иные потехи: на ходулях ходил и в саван наряжался”. Перед нами, хоть и в форме “потехи”, не что иное, как возрождение древнего обычая, согласно которому князь в начале пахоты специальными обрядами обязан был обеспечить плодородие почвы. Языческое представление о том, что сексуальная активность князя провоцирует плодородие земли, было обрядовым оправданием безудержного распутства тирана. На приобретение популярности были рассчитаны и приказы Ивана IV рассекать тела казненных на части и разбрасывать по полю. Это делалось не только для того, чтобы лишить “изменников” традиционного погребения, но и чтобы отождествить их с чучелами Ярилы, Кострубы, Костромы: растерзание и разбрасывание по полю этих соломенных “жертв” было одним из ярчайших обрядов календарной земледельческой магии.

Массовые казни заговорщиков царь цинично и умело использовал как средство “наглядной агитации”. Особенно откровенной в этом отношении была казнь, устроенная в Москве “на Пожаре”, пустоши возле Кремля, 25 июля 1574 г. На нее согнали всех москвичей, а к плахам было выведено 300 человек. Ужасный спектакль начался с часовым опозданием (тоже ведь средство психологического давления!) и начался с акта, которым Иван IV как бы проиллюстрировал свой излюбленный тезис: “а жаловать своих холопов мы всегда вольны, вольны и казнить”. 184 осужденных были помилованы и отпущены, остальные подвергнуты жестоким и изощренным пыткам, а затем казнены. О том, что казовая, театральная сторона казни была тщательно продумана, говорит, в частности, деталь рассказа о ней немец-опричник И. Таубе и Э. Крузе: изрубленные тела своего казначея Ивана Фуникова и членов его семьи царь оставил лежать на площади “для зрелища”. Да и опричнина, начавшаяся театральным, интригующим и ужасающим удалением из Москвы монарха с царицей и царевичами, с вооруженной до зубов охраной, с казнью и дворцовой сокровишницей, так и осталась кровавым спектаклем, продолжавшимся с некоторыми антрактами до самой смерти своего постановщика и менеджера.

### ***Призраки народного представительства и реалии самодержавия***

Как это ни удивительно, но именно во времена правления Ивана IV историки отмечают зарождение в России народного представительства. Дважды, в 1549 и 1566 г., собирались многочленные “соборы”, на

которых были представлены все тогдашние сословия, кроме крестьянства. На первый взгляд, практика тут расходилась у Ивана IV с теорией: ведь он многократно издевался над соседними и дальними королями, делившими свою власть с парламентами. К примеру, он так упрекал английскую королеву Елизавету: “Ажно у тебя мимо тебя люди владеют, и не только люди, но и мужики торговые < ... >, ищут своих торговых прибытков. А ты пребываешь в своем девическом чину, как есть пошлая девица”. Однако ведь и в “практике” земских соборов XVI в. весьма подозрительны два момента: тот факт, что “депутатов” избирало само правительство, и обязательное восторженное одобрение представленных царем “резолуций”. Истинную цену этого парламентаризма раскрывает кровавый финал земского собора 1566 г.: стоило только части “депутатов” отойти от предложенной самодержцем повестки и предложить отмену опричнины, как полетели их головы, а те из смельчаков, что остались живы, были публично биты батогами на площади. Таким образом, речь шла не о реальном народном представительстве, а о тактическом приеме царя-управленца, желавшего создать видимость всенародного одобрения своей политики.

Многие управленческие “хитрости” Ивана IV вошли в арсенал приемов управления последующих правителей Руси. Поневоле вспоминаются и жестокие сталинские переселения народов, и широко практикуемые в более благополучные десятилетия полупринудительные миграции населения, пропагандой представленные как признаки формирования “новой исторической общности — советского народа”.

Чрезвычайная слабость представительских органов власти в России XX в. — от Думы начала века и Учредительного собрания через казовый, во всем согласный со Сталиным или Хрущевым Верховный Совет, и до современной демократически избранной Думы — свидетельствует, что при всех режимах они остаются сработанной по западным образцам бутафорией, а реальные управленческие решения принимаются втайне от народа. При этом огромное значение приобретает воля очередной “сильной личности”, независимо от того, как называется пост очередного кремлевского наследника Ивана Грозного.

## **Первопечатник Иван Федоров как администратор, предприниматель и изобретатель**

Иван Федоров, в Украине известный как Иван Федорович (?–1583), — знаковая фигура XVI в. и для России, и для Украины. Типограф, издатель, ученый редактор Библии, художник, публицист, администратор, воин, пушечный мастер, изобретатель — уже разнообразием своих занятий он претендует на право встать рядом с такими деятелями западноевропейского Возрождения, как Леонардо да Винчи, Микеланджело Буонаротти, Бенвенуто Челлини. Кроме того, Иван Федоров смело вторгнулся в область человеческой деятельности, которой названные титаны духа сторонились, — в сферу частного предпринимательства.

### ***Студент Краковского университета?***

Иван Федоров — один из тех деятелей мировой истории, которых ее прожекторы высвечивают уже зрелыми мужами и которые уходят с исторической арены, так и не открыв тайну своего происхождения. Все, что нам достоверно известно о жизни Первопечатника до 1564 г., почерпнуто из сказанного им о себе в двух автобиографических текстах — послесловиях к московскому “Апостолу” 1564 г. и львовскому “Апостолу” 1574 г. Остальное — гипотезы и домыслы книговедов, частично основанные на изучении старопечатных книг и других документов.

Первой из таких гипотез было предположение о дворянском и белорусском происхождении Первопечатника, выдвинутое еще в XIX в. Основывалось оно на идентичности издательской марки Ивана Федорова, которую он использует в Украине, с гербом “Шренява” белорусского шляхетского рода Рагоза. Однако из этого следует, что Иван Федоров мог быть и прирожденным шляхтичем, почему-то оказавшемся в 50-е годы в Москве, и москвичом, адаптированным к этому дворянскому роду уже в эмиграции. Поскольку же Иван Федоров упорно называет себя за границей “Москвитин” или “печатником з Москвы”, второе предположение кажется более убедительным.

В 1969 г. известный русский книговед Е. Л. Немировский обнаружил в промоционной книге Краковского университета запись о присвоении в 1532 г. ученой степени бакалавра выпускнику по имени “Johannes Theodori Moscus”. Затем сотрудники Ягеллонской библио-

теки нашли уже в метрике Краковского университета запись “Joannes Theodori de Phuetkowycse” (имелись в виду Петковичи в Краковской епархии, следовательно, запись говорит о поляке и католике). Е. Л. Немировский отождествил этих “Иванов Федоровичей” — а с ними и первопечатника. Гипотеза эта в последних изданиях московских энциклопедий, в том числе электронных, излагается уже как несомненный факт. Между тем, она имеет, по крайней мере, два слабых места. Прежде всего ее адепты должны согласиться, что Иванов, сыновей Федоров, на Руси всегда было неисчислимое количество, поэтому вероятность случайного совпадения имен здесь на порядок выше, чем в том случае, если бы краковский студент (или студенты — москвитин и поляк) и через четверть века российский Первопечатник носили такие же имена, как у живших в XVI в. помещика Корцова Сутыри или дьяка великого князя Болдыря Паюсова (примеры взяты из “Ономастикона” С. В. Веселовского). Далее, если бы Иван Федоров действительно получил ученую степень, непонятно, почему он не называет себя бакалавром в судебной документации в Речи Посполитой и при общении с адресатами в Западной Европе?

### ***Финансово-административный аспект московской деятельности Первопечатника***

Как бы там ни было, в 1564 г. мы застаем Ивана Федорова дьяконом кремлевского Гостунского собора в Москве и руководителем коллектива мастеров-типографщиков, напечатавших первую русскую датированную и подписанную книгу — “Апостол” 1564 г. Вопрос о том, кому принадлежала первая типография, работавшая в Москве ранее, в 50-х — начале 60-х гг., так называемая “анонимная”, и принимал ли участие в ее деятельности Иван Федоров, остается открытым.

Зато нет никаких сомнений в том, на кого работали мастера, издавшие “Апостол” 1564 г. В послесловии к этой книге Иван Федоров четко указал, что именно “благоверный царь повелел устроить дом, где печатному делу устраиваться, и нещадно давал от своих царских сокровищ делателям” — Ивану Федорову “да Петру Тимофееву Мстиславцу на составление печатному делу и для их довольствования, пока не закончат они свое дело”. Известно, что подготовка наборного материала, досок гравюр, изготовление печатного станка, набор и само печатание книги требовало привлечения ремесленников разных специальностей — одних на временную работу (плотники, литейщики, резчики по металлу, граверы по дереву и меди), других,

собственно типографщиков — на постоянную (наборщики, торедорщики, наносящие краску на набор, батыйщики, приводящие станок в движение и др.). Таким образом, государственное финансирование этой типографии осуществлялось через ее руководителя Ивана Федорова (или через обоих названных в предисловии “мастеров печатного дела”). Руководитель брал на себя интеллектуальную сторону дела (выбор и редактирование текста, наиболее ответственные, как представляется, функции художника книги и художественного редактора), а для прочих работ нанимал мастеров, сам добивался результативности их общей работы и сам с ними рассчитывался. Как видим, уже в московский период Первопечатнику приходилось вести и административную, можно сказать, предпринимательскую деятельность. Следует заметить, что внутренняя организация типографий XVII–XVIII вв. идеально соответствовала требованиям позднейшей теории менеджмента: с одной стороны (прямо по Л. Ф. Урвику), персонал подбирался, исходя из требований уже известной структуры, а с другой — его численность не выходила за границы, за которыми эффективное управление невозможно.

Пройдут десятилетия, и в начале XVII в. в России будет создана стабильная структура государственного (под контролем церкви) книгопечатания, при которой государство имело монополию на книгопечатание, ему принадлежали и тиражи, и все оборудование Печатного двора. Эта система продержалась почти два столетия (до указа Екатерины II “о вольных типографиях”) и в ее светском уже варианте была фактически возобновлена советской властью.

До сих пор историки книги видели в типографии, которой руководил в Москве Иван Федоров, предприятие такого же государственного типа. В таком случае как объяснить, что через три года после издания “Апостола” в Москве Иван Федоров и Петр Мстиславец издадут за границей, в Заблудове, “Евангелие учительное” (1569), при этом, по словам Е. Л. Немировского, “шрифт, гравированные доски заставок, концовок и букв печатники, как известно, привезли из Москвы”? Не будем, однако торопиться и видеть в Первопечатнике прообраз наших современных промышленников, успешно приватизировавших государственные средства производства в ходе своего преобразования из советских совслужащих в коммерсантов западного типа.

Внимательное чтение послесловия к изданию 1564 г. позволяет прийти к выводу о том, что при Иване IV система государственного книгопечатания еще не была юридически оформленной, а “мастера

печатного дела” рассматривались не как государственные служащие, выполняющие определенные функции (так было в XVII в. и позже), но как ремесленники, работавшие за вознаграждение (“упокоение”). Скорее всего юридически они приравнивались, например, к архитектору, строителю города, содержание и вознаграждение которому определены в статье 96 “Русской правды”. Как архитектор оставлял заказчику постройку, но сохранял право на “секреты” своей профессии и использованные во время стройки инструменты и оборудование, так и первые московские типографы считали своей собственностью оборудование типографии, царю же принадлежали тиражи их книг и, разумеется, предоставленное им для типографии помещение.

Такой социальный и имущественный статус московских “мастеров печатного дела” облегчил им, как можно догадываться, эмиграцию в Литву в 1566 г. Впрочем, судя по прозвищу, Петр Мстиславец был родом из Мстиславля в Белоруссии, следовательно, возвращался на родину, а эмигрировал только Иван Федоров.

### ***Эмиграции в Литву как переход со службы московскому царю на службу литовскому вельможе***

Вопрос об эмиграции Первопечатника и его помощника — один из самых острых. В фантазии исследователей и авторов научно-популярных брошюр возникали разнообразнейшие картины — от отчаянного бегства Ивана Федорова из типографии, подоженной переписчиками книг (В. С. Сопиков, П. Н. Полевой и др.), до “командирования” типографов Иваном IV в Великое княжество Литовское для поддержки там православия перед окончательным объединением этого государства с католической Польшей (М. Н. Тихомиров).

Сам Первопечатник в послесловии к львовскому “Апостолу” 1574 г. назвал в качестве причины отъезда преследования “злонравных и ненаученных, и неискусных в разуме” людей из “начальников, священноначальников и учителей”, которые обвинили типографов в “ереси”; это обвинение их “от земли и отечества изгнало” и “в иные страны незнакомые переселило”. Следует думать, что, подчеркивая мотив преследований, Иван Федоров стремился нейтрализовать обвинения в измене своему “отечеству”: ведь он эмигрировал в страну, находящуюся с Московским государством в состоянии войны, а его следующий после царя заказчик и покровитель “наивысший гетман” Великого княжества Литовского Григорий Ходкевич командовал войском, разбившим 26 января 1564 г. (т. е. за два года до эмиграции



Ивана Федорова) русские войска на реке Уле. Если Е. Л. Немировский прав и в двух из шести “москвитинах”-иммигрантах “Иване” и “Иванке”, которым в 1566 г. польский король Сигизмунд-Август приказал выдать по два золотых (столько стоила корова), следует видеть Первопечатника и его сына Ивана, то выходит, что этот русский патриот принял вознаграждение за то, что покинул родину. Впрочем, и сам он сообщает в послесловии к Львовскому “Апостолу” 1574 г.: “Приняли нас любезно благочестивый (так!) государь Жикгимонт Август, король польский <...> со всеми панами рады своей”. Как тут не вспомнить ту поддержку, которую получали на Западе во время “холодной войны” эмигранты из Советского Союза?

Вскоре московских выходцев приютил гетман Григорий Ходкевич, в имении которого, Заблудове, они оборудовали типографию. О службе Ходкевичу Иван Федоров пишет в послесловии к львовскому “Апостолу” почти в таких же выражения, как и о своей службе царю: гетман “принял нас любезно к своей благоутешной любви и покоил нас немалое время, и всяким нашим телесным потребностям удовлетворял”. Казалось бы, Первопечатник просто поменял покровителя и заказчика. Нет, тут возникает новое обстоятельство. Иван Федоров продолжает: “Однако и этого было ему мало, что так устроил нас, но и село немалое подарил на проживание мое”. В конце 80-х годов XX в. О. Мацюк нашел документ, свидетельствующий, что это имение, село Мизюково (действительно немалое: 200 дворов), располагалось в современной Украине, на Виннитчине. Русский Первопечатник в нем сам “поселился, а поскольку неправды многие учинил мизюковцам, то переехал в другое место”. О. Мацюк полагает, что и после отъезда нового хозяина “имение” (читай: земля и крестьяне) осталось за ним.

Иван Федоров “обижал” мизюковцев, потому что вынужден был выбивать из них средства для финансирования типографии: известно, что гетман Ходкевич, сильно потратившийся на войну с Россией, именно тогда залез в долги; поскольку в свободных деньгах был недостаток, он и предпочел “удовлетворять” типографа за счет своих крепостных. Над первым заблудовским изданием, “Учительным Евангелием” (1569), Иван Федоров и Петр Мстиславец работали вместе, затем помощник Первопечатника вместе с частью вывезенного из Москвы оборудования перебрался в Вильно (теперь Вильнюс), поэтому второе и последнее заблудовское издание, “Псалтырь” с “Часословцем” (1570), Иван Федоров напечатал уже один. Исследователи-кни-

говеды обнаружили во второй книге не выправленные типографские ошибки, что вообще-то для Первопечатника несвойственно. Видимо, печатание книги заканчивалось, когда типограф уже знал, что гетман Ходкевич передумал финансировать последующие издания.

Гетман, как рассказывает Иван Федоров в послесловии к львовскому “Апостолу” 1574 г., предложил ему вернуться в подаренное ранее поместье. Типограф будто бы ответил ему прославленной в литературе о Первопечатнике фразой: “Не годится мне плугом или посевом семян жизнь свою сокращать, ибо имею вместо плуга мастерство свое ручное, которым вместо житных семян духовные семена надлежит мне по вселенной рассеивать и всем по чину раздавать духовную сию пищу”. Иными словами, ради типографского ремесла Иван Федоров отказался от жизни мелкого шляхтича, обязанного, между прочим, по приказу магната выступать в поход — в том числе и против своей прежней отчизны, Московского государства. Однако легко догадаться и о подспудной причине отказа русского выходца от лестного предложения литовского вельможи. Не будем забывать, что Первопечатнику удалось вырваться из формирувавшейся тогда империи Ивана Грозного, страшного тоталитарного государства, недаром же названного другим русским эмигрантом, князем Андреем Курбским, “адовой твердыней”. Русскому таланту захотелось вдохнуть полной грудью вольный воздух свободного предпринимательства, поработать, наконец, не на богатого феодала, а на себя. И он направился во Львов, город, который тогда, во второй половине XVI в., отнюдь не был идеальным местом для осуществления такой мечты.

### ***Вольный художник в тисках цеховой структуры***

Львов, построенный князем Даниилом Галицким, давно уже стал оплотом католицизма на западноукраинских землях. В этом городе, заселенном тогда поляками, быстро ополячившимися немцами-колонистами и армянами, православных украинцев вытеснили в своеобразное гетто, район улицы Русской, основная же их масса жила за стенами города, за этой своеобразной “чертой оседлости”, в предместьях, где и был вынужден поселиться в 1572 г. Иван Федоров.

Ремесленники города были объединены в цехи, куда православные прибывали с большим трудом, добиваясь для этого специальных королевских привилегий, одна из которых была выдана Сигизмундом-Августом как раз в год приезда русского типографа. Однако ему сразу же пришлось столкнуться не только с религиозной (и этничес-

кой) дискриминацией, но и с косностью западноевропейской цеховой системы, принципиально рассчитанной не только на обеспечение за членами цехов абсолютной монополии, но и на мелочную регламентацию как производства, так и сбыта изделий.

На счастье русского пришельца, гениальный Иоганн Гутенберг изобрел книгопечатание во времена, когда процесс формирования цеховой структуры в городах Западной Европы завершился, и мастера-типографы так и остались там “вольными художниками”, время от времени, как и наш Иван Федоров, нанимавшимися к светским феодалам или князьям церкви. Но хотя Первопечатник и избежал разорительной процедуры приема в цех, ему пришлось выдержать тяжбу с цехом столяров. Когда для устройства новой типографии пришельцу понадобился новый стан, наборные кассы, пюпитр и прочие изделия из дерева, он попробовал, как делал это в Москве, нанять себе на службу столяра. Выяснилось, что он не имеет на это права, как не имеет права и сам выполнить необходимые столярные работы. Более того, когда орган самоуправления — городская Рада специальным решением позволила Ивану Федорову нанять подмастерье у львовских столяров, никто из них на это не согласился. Пытаясь разрешить тупиковую ситуацию, Рада почти через год разрешила типографу привезти во Львов “опытного подмастерье столярского ремесла”, представить его цеху, чтобы тот назначил для него мастера, и только тогда “при посредничестве того мастера они должны уступить или по-приятельски занять этого подмастерье упомянутому типографу Ивану”, да и то “только на полгода”. Были и другие ограничения, однако и это решение львовские столяры опротестовали, усмотрев в нем “нарушение своих прав и привилегий”.

Перед новоиспеченным коммерсантом встала и куда более серьезная проблема — финансирования изданий. Для того чтобы запустить книгу в производство, необходим был значительный капитал — на закупку бумаги, в первую очередь. Теперь Первопечатник уже не мог переложить эту заботу на хозяина и заказчика, пришлось, говоря современным языком, искать спонсоров. Вот как рассказал об этом он сам в послесловии к львовскому “Апостолу”: “И оббегал я многократно богатых и благородных в миру, помощи прося от них, и поклонны творил им на коленях, и припадая к земле, от всего сердца, капаящими слезами моими ноги их обмывал. <...> И плакал я прегорькими слезами, что не получил никого, кто бы смилосердился надо мной или помог бы мне, не только в русском народе, но и у греков не

обрел я милости”. За этими патетическими фразами стоят реальные факты. Поскольку Иван Федоров собирался печатать “Апостол” (“Деяния апостолов” и их “Послания”), он рассчитывал на это богоугодное дело получить пожертвования от православных магнатов, что не удалось. Не дал ему денег и сказочно богатый греческий купец Константин Корнякт, строивший тогда себе дворец на центральной площади Львова. Средства поступили от иных, незнатных львовян: “Но малые некие в иерейском чине, иные же неславные в миру нашлись, помощь подавая”. Исследователи видят в упомянутых тут церковнослужителях, в первую очередь отца Леонтия, настоятеля Онуфриевского монастыря, который через десять лет, в 1585 г., признался прихожанам, что без их воли 80 золотых церковных “дал ранее покойнику Ивану-друкарю <...> на Апостолы”. Основную же сумму, 700 золотых, занял типографу львовский ремесленник Семен Седляр. Деньги это были большие, за 700 золотых можно было купить каменный дом в центре Львова, на площади Рынок. В 1574 г., в послесловии к уже готовой книге, типограф выразил уверенность, что не только Бог вознаградит этих добрых людей, но и сам он вернет им долги: “Однако я знаю, что на этом свете их долги им возвратятся”. Между тем, с этими своими заимодавцами Ивану Федорову расплатиться так и не удалось. Стало быть, если с точки зрения типографского искусства первая украинская печатная книга оказалась шедевром, то по своим финансовым результатам первый опыт издания московским выходцем книги на свой страх и риск провалился. Причины финансового неуспеха коренились как в специфике тогдашней издательской деятельности, так и в своеобразии жизненной позиции самого издателя.

### ***Причины финансовой неудачи львовского “Апостола” 1574 г.***

Львовский “Апостол”, первенца своей самостоятельной предпринимательской деятельности, Иван Федоров печатал почти год — с 25 февраля 1573 г. по 15 февраля 1574 г. На конец XX в. было известно около ста сохранившихся экземпляров этой книги, а это означает, что ее тираж составил не менее тысячи экземпляров. Книги тогда были очень дороги, и, казалось бы, в руках типографа сразу же сосредоточилось солидное состояние. К тому же в 1574 г. вышла и маленькая, в восьмушку, “Азбука”, а такие учебные книги всегда печатались огромными тиражами и приносили значительный доход. Казалось бы, Иван Федоров мог не только оправдать затраты на изготовление обо-

рудования, бумагу, печатание, содержание своей семьи, помощников, учеников и отдать долги, но и сосредоточить достаточный капитал для издания следующей большой книги. Этого, однако, не произошло. Почему? Причин финансовой неудачи “Апостола” было несколько. Первая, по-видимому, была связана с существованием в Львове средневековой системы цехов. Уже устройство типографии в Львове было омрачено, как уже упоминалось, тяжбой с местным столярным цехом, а завершив печатание, Иван Федоров должен был сдать на милость львовских переплетчиков. Старопечатная книга становилась товаром только после переплетения ее, а это был не сегодняшний сравнительно дешевый процесс, а одевание сшитых бумажных тетрадей в доски, оклеенные тисненой кожей и снабженные медными, художественной работы, застежками, угольниками и “жуковинами”. И проблема была не только в том, что на переплетение отпечатанного тиража приходилось отвлекать значительные средства, но и в том, что сам типограф, вопреки своему обыкновению, не мог удешевить его, вложив свой талант и собственный труд. Однако со временем Первопечатник нашел решение, позволяющее если не нейтрализовать, то ослабить его зависимость от львовских переплетчиков: он отдал учиться переплетному мастерству старшего сына Ивана, иными словами, поступил так же, как и современный представитель “малого бизнеса”, сажающий к компьютеру в качестве бухгалтера собственную супругу.

Однако конечный продукт труда типографов надо было не только переплести, но и продать — лишь после этих операций вложенный в книги капитал мог принести прибыль. Сколько-нибудь развитой книготорговой сети в Восточной Европе тогда не существовало. Во Львове была книжная лавка, но если бы “Апостол” реализовывался только через нее, тираж разошелся бы где-то к концу следующего века. Поэтому Первопечатник часть тиража отдал, используя современное выражение, “на комиссию”, различным купцам (с некоторыми из них ему впоследствии пришлось судиться, пытаясь либо получить деньги, либо вернуть книги). Однако даже добросовестные комиссионеры часто не могли вернуть плату за взятые в долг книги в приемлемый для типографа срок: “Апостол” продавался и в Киеве, и в Москве, и на Балканах. Огромные расстояния, которые должны были преодолевать книги, упакованные для сохранности, по тогдашнему обыкновению, в дубовые бочки, существенно удлинляли срок оборота первоначального капитала.

Тем временем Первопечатник вынужден был “записать” 700 золотых, полученных от главного займодавца, Сенька Седяра, “на всем

своим движимым имуществом, что состоит из его русских книг, а также из типографии и оборудования, которые он имеет тут в Львове”. Все это переходило в собственность кредитора, если Иван Федоров не возвратит долг “на ближайший праздник Рождества Господнего”, т. е. до 25 декабря 1574 г. Шансов собрать деньги к этому сроку, а тем более найти капитал для последующих изданий у Первопечатника не было. Его предприятие было обречено.

### ***“Типограф и служебник” князя Константина Острожского***

Для того чтобы продолжить занятия любимым делом, Иван Федоров вынужден был снова пойти на службу — на сей раз к могущественному украинскому магнату князю Василию-Константину Острожскому. Князю, одному из последних православных аристократов в Украине, потребовался квалифицированный типограф для проекта весьма престижного — первого полного издания Библии на церковнославянском языке. В отличие от прежних своих изданий Первопечатник должен был обеспечивать только техническую и художественную стороны этого грандиозного начинания, подбор же и редактирование текстов было поручено членам так называемой Острожской академии — ученого кружка образованных украинцев, белорусов и греков, собравшихся при основанной князем в Остроге школе. Результат их совместных усилий оправдал щедрые затраты князя Острожского: вышедшая из печати в 1581 г. “Острожская библия” — признанный шедевр кириллического книгопечатания, а некоторые западноевропейские книговеды XX в. считали ее лучшим печатным изданием всех времен и народов.

В типографии, устроенной в Остроге неподалеку от княжеского замка, Иван Федоров, помимо Библии, напечатал “Азбуку” для обучения церковнославянскому и греческому языкам (1578), “Псалтырь и Новый Завет” (1580), указатель к Новому Завету, составленный Тимофеем Михайловичем, членом Острожской академии (1580), а также листовку с текстом “Хронологии” Андрея Рымши (1581), первое у восточных славян отдельное издание стихотворного произведения.

Столь плодотворные в творческом отношении годы работы над Библией и другими острожскими изданиями оказались для Ивана Федорова весьма нелегкими. На службу к князю Острожскому он поступил в начале 1575 г. в качестве княжеского “типографа и служебника”, и князь понимал эту “службу” достаточно широко. Чтобы

материально обеспечить Первопечатника, он дает ему в управление Дерманский монастырь, который для этого силой, приехав “со многими слугами и з разным оружием” отобрал у шляхтича Михаила Джусы, а самого шляхтича “выбил и выгнал”. Джуса был “нареченным” (т. е. не принявшим монашество) игуменом этого монастыря по выданной королем привилегии. Украинская церковь в конце XVI в. пребывала в упадке, и никто не удивлялся, что игуменов монастырей назначают король и князь и что назначают они людей мирских, шляхтичей. Правда, у Ивана Федорова был сан дьякона, но, во-первых, он тоже не давал права управлять монахами, а во-вторых, в относящихся к Дерманскому монастырю документах о дьяконстве его вообще не упоминается. А Дерманский монастырь был крепостью, окруженной рвом, и с пушками на стенах, ему принадлежали шесть окрестных сел, в которых Иван Федоров и принялся энергично хозяйничать в свободное от работы в типографии время. Известно также, что он арендовал мельницу и пытался выгнать на барщину “билашевских подданных” князя, обязанных нести только военную службу. Появились у Первопечатника и другие обязанности.

Настоятели монастырей в Речи Посполитой XVI в. нередко были лихими рубаками, способными отстреляться от татар и совершить набег на обидевшего монастырских крестьян соседа-шляхтича. Вот и Ивану Федорову пришлось возглавлять наезды на соседнее село Спасово, принадлежавшее, по иронии судьбы, наследникам прежнего благодетеля его Григория Ходкевича. При этом, судя по жалобам спасовских управителей, действовал он “мощно, внезапно”, т. е. вполне квалифицированно. Похоже, что Первопечатник не преувеличивал, когда позднее, в послании 1583 г. к саксонскому курфюрсту Августу, заявлял, что “много и долго упражнялся” в военном деле.

Служа князю Острожскому, Иван Федоров не оставлял хлопот собственного предпринимательства, исподволь готовясь к новым самостоятельным изданиям. Для этого он широко пользовался возможностями, которые представляла ему служба у богатого и щедрого магната. Конечно же, смешно было бы уподоблять Первопечатника советской машинистке, прихватывающей домой со службы пачку-другую бумаги для частной “халтурки”. Однако он, совершая за счет князя деловые поездки в Краков, Вену и, по-видимому, в Дрезден, на Балканы и в Рим, заводил там знакомства и завязывал деловые связи с людьми, весьма полезными и для его собственной коммерческой деятельности — такими, как известные нам по документам краковский

купец Бартоломей Шембек, сербский купец Иван из Сочавы, гравер из Вроцлава Блазиус Эбиш, бумажные мастера Лаврентий Липчовский из Кракова и Варфоломей, арендовавший бумажную мельницу в Буске под Львовом и др. Иван Федоров обладал несомненной харизмой, и большинство из его деловых знакомых становились его приятелями, безоглядно занимавшими ему крупные суммы денег.

Для работы в новой типографии Первопечатник заботится и о подготовке нового, высококвалифицированного персонала. Выведенного еще из Заблудова ученика Гриня Ивановича он около 1580 г. отдает в учение известному львовскому художнику Лаврентию Пухале. Судя по книгам, хранившимся недопечатанными в Львове после его смерти, типограф начинал печатание второго, уже на собственные средства, тиража Библии, по-видимому, с выходными данными (с местом и временем издания) Острожской. Для этого необходимо было заново набрать шестью шрифтами и отпечатать каждую из ее 1256 страниц книги в лист. Поэтому Иван Федоров, не торопясь отдавать собственные долги, пытается собрать деньги со своих должников, ищет новые пути для финансирования.

### ***Отливка и изобретение артиллерийских орудий как попытка финансирования основного производства***

Человек разносторонних талантов, Иван Федоров решил заработать деньги отливкой артиллерийских орудий. В начале января 1583 г., находясь в Кракове, он получает от короля Стефана Батория “на отливку малой войсковой пушки” в общей сложности 115 золотых. Однако куда большие надежды Первопечатник возлагал на собственное изобретение в этой области, о котором мы узнаем из его послания саксонскому курфюрсту Августу, написанного по-латыни в Вене 23 июля 1583 г. В этом послании, найденном в 1964 г. в “Тайном архиве” земли Саксония польским историком В. Губицким, Иван Федоров предлагал за соответствующее вознаграждение открыть секрет двух своих изобретений в сфере “военного искусства” — разборного артиллерийского орудия и “изобретения в деле ручных бомбард”.

По мнению В. Губицкого, “Федоров предложил серию стволов пушек довольно небольшого калибра скрепить в несколько рядов, расположенных один над другим, на общей раме, позволяющей производить одновременную наводку большого числа стволов на данный объект”. Е. Л. Немировский поддержал эту догадку, и уже в качестве безапелляционного утверждения, что Первопечатник “изобрел мно-



гоствольную мортиру”, она вошла в современные российские энциклопедии.

Между тем согласиться с этой догадкой невозможно. И прежде всего потому, что в такой интерпретации изобретение Ивана Федорова не содержало бы ничего нового. Воссозданный В. Губицким тип орудия известен в Европе уже с конца XIV в. На Руси он назывался “сорокой”, а на Западе чаще всего “рибодекеном” (французский термин) или “органом” (немецко-польский). Любопытно, что в 1575 г. о подобных орудиях сообщает в немецком печатном издании Л. Фронспергер; об “органах” как о чем-то привычном упоминают польские описи арсеналов и военные реляции 1575–1577 гг. Далее, огонь из “стволов пушек довольно небольшого калибра”, вопреки мнению В. - Губицкого, просто не мог “вызвать уничтожение оборонительных стен”, “органы” предназначались исключительно для поражения живой силы противника на небольшом расстоянии. Именно поэтому, кстати, в конце XVI в., когда распространилось боевое применение картечи, интерес к “органам” в Европе заметно упал. Предлагать знатоку и коллекционеру оружия Августу Саксонскому “секрет” этого типа орудия не имело смысла.

На Федоровских чтениях 1985 г. автор этих строк, привлекая несколько завуалированные сведения послания о демонстрации орудия в Вене императору Рудольфу II, его устройстве и боевом эффекте, предложил иную реконструкцию изобретения. О демонстрации орудия сказано, что император и эрцгерцоги его “*viderunt et probaverunt*”, т. е. “видели и испытали” (В. Губицкий переводит: “осматривали ... и они очень хвалили”). После испытания его наблюдатели “хотели разузнать секрет обращения с ней (пушкой. — С. Р.) и сущность ее действия”, из чего следует, что этого нельзя было сделать с помощью внешнего осмотра.

Как представляется, ключ к тайне “искусства изготовления составных орудий” скрыт во фразе: “Если же какое-либо орудие случайно и разорвет давлением, то и тогда одна-единственная часть его разрушится, а не все орудие, однако утраченное можно будет восполнить в течение одного дня и одной ночи с помощью мастерства, или, иначе сказать, ремесла, использующего огонь”. Отсюда следует, что разборным был, прежде всего, ствол орудия, который набирался из “определенных составных частей”, в которых следует видеть бронзовые фигурные сегменты, отливающиеся по одной модели, тщательно пригнанные друг к другу и, возможно, соединенные штифтами. Посколь-

ку при внешнем осмотре секрет конфигурации сегментов и способа их соединения не раскрывался, можно предположить, что снаружи ствол, как и в сварных железных бомбардах XV в., был скреплен оброчными.

Такая конструкция ствола вступает в непримиримое, на первый взгляд, противоречие с предназначением орудия как осадного и с той невиданной его в этом качестве эффективностью, которую обещает изобретатель: его орудия “крепчайшие грады и крепости твердейшие разрушают, а меньшие из них поднимают в высоту, рассеивают и сравнивают с землей...” Противоречие снимается, если речь идет о гладкоствольной мортире, стреляющей фугасными снарядами. Если так, то изобретение Ивана Федорова действительно опередило военную технику своего времени: первое в Европе, при этом неудачное, испытание артиллерийских разрывных снарядов-“бомб” историки относят к 1603 г., первое боевое применение — к 1634 г., а массовое использование — только к концу XVII в.

Судьба орудия, изобретенного Первопечатником, загадочна. Куда исчез ее “малый” образец, демонстрировавшийся в Вене? Почему изобретатель не попытался продать “секрет” своему королю Стефану Баторию или переправить его в Московское государство? Почему секрет орудия не был передан сыну? Почему вообще изобретения Ивана Федорова в области артиллерии не оставили в ее истории никаких следов? Документ, счастливо найденный почти полвека тому назад В. Губицким, до сих пор предлагает нам больше вопросов, нежели ответов.

Как бы там ни было, заработать деньги на своих изобретениях в области огнестрельного оружия Первопечатнику не удалось.

### ***Смерть “на взлете” или кончина нищего праведника?***

Есть основание думать, что в Вене Иван Федоров оказался, едуци в Рим, где должен был выполнить поручение князя Константина Острожского, едва ли приятное для православного человека тех лет. Князь, человек в религиозных вопросах достаточно вольнодумный, принял живое участие в одном проекте римской курии, имевшем целью пропаганду католицизма на Руси. Для этого иезуит Антонио Поссевино предполагал создать в Кракове типографию, которая печатала бы соответствующие книги, в частности, и “на русском языке — для всей Руси и всей Московии”. Для этой типографии французским типографом Робером Гранжолем был в конце 1581 — начале 1582 г. отлит ки-

риллический шрифт, которым в 1583 г. в Риме был напечатан “Катехизис”. Поссевино, ознакомившись с этой книжкой, обнаружил, что ее шрифт весьма непохож на те, которые применяются в книгах, изданных на Руси, что уменьшает ее шансы на успех у русского населения. Он обратился за консультацией к князю Острожскому. И вот как описываются последующие события в найденном Е. Л. Немировским письме нунция Альберто Болоньетти кардиналу Птоломео Галли от 20 июля 1583 г.: “Шесть дней назад с одним итальянцем, который поехал в Венецию, я послал Вашему Преосвященству русскую Библию, которую мне передал князь Константин Острожский старший. Князь просил меня дать знать монсеньеру его мнение о том, что буквы русского шрифта этой книги сильно отличаются от обычно употребляемых. Князь предоставил в распоряжение Его Святейшества своего очень знающего типографа, чтобы оказать ему в этом деле посильную помощь...” Следует согласиться с Е. Л. Немировским, что “так можно было сказать об Иване Федорове. Мы узнаем, что в июле 1583 г., когда Болоньетти писал свое письмо Птоломео Галли, первопечатник находился в Вене, на пути между Краковом и Римом”. Вот только нет никаких оснований утверждать, как это делает известный историк книги, что “до Рима Иван Федоров так и не доехал, ибо мы не знаем ни одного ватиканского издания, напечатанного кирилловским шрифтом, сколько-нибудь напоминающим московский или острожский шрифты русского первотипографа”. Во-первых, проект устройства Ватиканом типографии в Кракове так и не был осуществлен, во-вторых, сам Е. Л. Немировский доказывает, что Иван Федоров до смерти своей оставался “служебником” князя, и потому, естественно, “отказаться от поручения князя он не решился”.

Конечно, участие Первопечатника в начинании иезуита Поссевино, которое нунций Болоньетти относит к “деятельности по обращению схизматиков”, не соответствует его идеализированному образу, сложившемуся в русской учебной и научно-популярной литературе. Однако в эмиграции бывший “дьякон Ивана Гостунского” перенял, видимо, кое-что из мировоззрения местной интеллигенции, кредо которой следующим образом выражено в записи XVII в. на поле львовского экземпляра “Осмогласника” (Венеция, 1537): “Как рыбам вольное море и птица, где хочет, там летает, так ученому отчизна в каждом углу своя”.

Последний дошедший до нас документ о жизни Ивана Федорова застает его смертельно больным во Львове, в чужом доме, у некоего

“пана Антоха”. Здесь он и умер в декабре 1583 г., перед смертью подарив детям своего приятеля и кредитора Семена Седлара 150 золотых. Уже этот подарок свидетельствует, что о нищете, в которой будто бы умер русский и украинский Первопечатник и которую так любили смаковать популяризаторы XIX–XX вв., речи не было. Однако, путешествуя по Европе, общаясь с императором, королем, эрцгерцогами и князьями, позволив себе в 1582 г. покупку двух золотых перстней, Иван Федоров жил и трудился фактически в долг, его типографское оборудование было заложено и перезаложено, а умирая, он остался должен своим кредиторам на несколько сотен золотых монет больше, чем его заимодавцы и комиссионеры задолжали ему. Таким образом, следует признать, что с точки зрения философии и этики менеджмента коммерческую карьеру Ивана Федорова нельзя назвать удачной.

Однако разве коммерческий успех определяет оценку потомками такого человека, как русский и украинский Первопечатник? Выпестованные Иваном Федоровым ученики и созданные им печатные станы, шрифты и доски славно потрудились на пользу отечественной культуры, а книги, им самим напечатанные, пережили века.

## **Борис Годунов, или Трагедия властолюбивого праведника на московском троне**

Колоритная и противоречивая фигура Бориса Годунова (ок. 1550 — 1605), одного из самых неоднозначных правителей русской истории, как правило, рассматривалась историками прежде всего с моральной точки зрения. Между тем, его деятельность как политика и реформатора необычайно интересна и для историка менеджмента. С одной стороны, она четко выявляет социально-психологические (часто кажущиеся иррациональными и проистекающими из “коллективного подсознания”) основания для оценки правителя народом и конечного успеха или неуспеха его начинаний, с другой — предварила многие яркие явления современной истории как России, так и независимой Украины, создав тем самым исторический фон, нелишний для более адекватного и глубокого их истолкования.

### ***Карьера у “постели” тирана***

После блестящего восхождения Бориса Годунова к вершинам власти современники вспоминали о начальном этапе его карьеры исходя из своего отношения к новому царю. Борисовы сторонники доказывали, что он не имел никакого отношения к ужасам опричнины Ивана Грозного, а противники видели в нем выкормыша и любимца тирана. Правы были скорее вторые, о чем свидетельствуют собранные историками факты.

Именно во время опричнины представители незнатной дворянской семьи Годуновых сумели сделать невозможную при обычном течении службы придворную карьеру: глава клана Дмитрий Годунов вскоре после учреждения опричнины назначается “постельничим” Ивана IV, его племянница Ирина с семи лет (с 1564 г.) воспитывается в царских палатах, а племянник Борис становится стряпчим при дяде и помогает ему выполнять обязанности западноевропейского камергера: он подавал одежду при одевании и раздевании царя, а в иное время охранял Постельное крыльцо царского дворца. При подозрительном и злобном тиране, везде готовом увидеть заговоры, значение Постельного приказа, обеспечивающего быт и безопасность царя внутри дворца, резко возросло. Не удивительно, что главный опричный палач Малюта Скуратов решил породниться с Дмитрием Годуновым. Так Борис Годунов стал зятем жестокого царского фаворита.

Дядя и племянник принадлежали к весьма немногим заметным деятелям опричнины, сохранившим свои головы к моменту смерти Ивана IV. Более того, царь позволил им породниться с собою, и неоднократно. В 1571 г. он женился на Марфе Собакиной, дальней родственнице Скуратовых и Годуновых и тогда же женил своего наследника, царевича Ивана Ивановича, на Евдокии Сабуровой, родственнице Годуновых, а в 1575 г. — младшего сына, Федора Ивановича, на сестре Бориса Годунова Ирине. Если два первых брака оказались непродолжительны, то последний стал той ступенькой, с которой Борис со временем смог подняться на царский престол. Известно также, что в 1584 г., последнем в жизни Ивана IV, двое придворных, Борис Годунов и Богдан Бельский, считались его ближайшими любимцами. Оба присутствовали при внезапной смерти тирана, в которой их, как водится, народная молва и обвинила.

Мог ли в этих условиях Борис Годунов не запятнать свои руки кровью невинных жертв опричнины, как полагал знаменитый русский историк В. О. Ключевский? Сразу после смерти Ивана Грозного Борис Годунов передал в монастырь бывшую вотчину окольного князя Бориса Тулупова, полученную от царя как компенсацию за “бесчестье”, нанесенное ему этим боярином. Палачи посадили князя Бориса на кол, а на другой кол, рядом с ним, — его мать, княгиню Анну. Монахи обязывались молиться, однако, не только за мать с сыном, но и за бояр-братьев Федора и Василия Умных-Колычевых. Иван Грозный имел обыкновение заказывать поминовение для своих жертв. Не подражал ли и в данном случае ему опричный его ученик?

Будучи порождением опричнины, Борис Годунов, как ни старался впоследствии завоевать расположение русского народа, оставался в его глазах последним любимцем тирана, а для родовитых бояр — дворянским выскочкой (“рабоцарем”), вынесенным к вершинам власти волной опричного террора. В XX в. в подобном положении оказались реформаторы Никита Хрущев, над которым тяготело его прошлое сталиниста, и Борис Ельцин, которому так и не удалось зачеркнуть свою компартийную карьеру.

### ***Был ли Борис Годунов заказчиком убийства царевича Димитрия?***

После смерти Ивана Грозного Борис Годунов, пользуясь тем, что оказавшийся на троне хилый и слабоумный Федор Иванович во всем подчинялся своей властной и умной жене Ирине Годуновой, в тяжкой и длительной борьбе сумел отстранить от власти правительство бояр-

регентов, опекавших Федора согласно завещанию покойного царя, и восемь лет правил от имени царственного шурина. Сложилась невиданная доселе на Руси ситуация делегирования полномочий: Годунов полновластно правил страной при венчанном на царство шурине (совсем как современный британский премьер-министр при короле, выполняющем лишь представительские функции). Любопытно, что это его положение было отражено в особом титуле, наверняка придуманном для себя самим Борисом — “изрядный правитель”, а до этого он получил высшие в допетровской Московской Руси титулы — “конюший” и “царский слуга” (последним награждались знаменитые военачальники).

Когда же в 1598 г. царь Федор скончался, Годунов попытался венчать на царство сестру, однако замысел оказался слишком уж новаторским для Руси, в следующих двух веках не раз управлявшейся женщинами). После неудачи этого маневра он в течение года боролся за собственное избрание на царство — и победил. Среди его соперников были знаменитый полководец, “Рюрикович” — князь Иван Шуйский, царь Касимовский — Симеон, по прихоти Ивана IV уже посидевший в 1575 г. на московском престоле, “Гедиминович” — князь Мстиславский, двоюродные братья царя Федора — бояре Романовы, сын одного из которых положил начало 300-летней династии. Не знатный Борис Годунов мог опираться только на свои блестящие способности и замечательную политическую изворотливость. Неудивительно, что он действовал в обстановке постоянной информационной войны и вынужден был находить свои способы противодействия постоянно сыпавшимся на него обвинениям.

А враги обвиняли Бориса во всех бедах и неприятностях государства. Так, когда в мае 1591 г. загорелась Москва и тысячи горожан оказались на улице, враги Бориса, семейство Нагих, только что в результате смерти царевича Дмитрия навсегда потерявшие свой шанс захватить власть в России, обвинили в поджогах... Бориса Годунова, сделав из него этакого русского Нерона. Правитель вышел из положения, щедро наделив погорельцев деньгами на постройку новых домов и обустройство.

Однако поистине убийственным для репутации Годунова оказалось обвинение в устранении царевича Дмитрия. Вопреки мнению некоторых историков, этот сын Ивана IV не был его законным наследником, потому что мать его, Мария Нага, я считалась седьмой (по иному счету — восьмой) венчанной женой Грозного, тогда как церковь признавала законным лишь третий брак, да и то при особых

обстоятельствах. После воцарения Федора двухлетнему Димитрию был выделен удел — город Углич с уездом. 15 мая 1591 г. девятилетний мальчик трагически погиб. Вспыхнуло восстание, толпа горожан растерзала государева дьяка Михаила Битяговского и его людей, обвиненных Нагими в убийстве царевича. Борис Годунов отправил в Углич следственную комиссию, которую возглавил князь Василий Шуйский, только что возвращенный им из ссылки.

Опросив до сотни свидетелей, следователи сумели восстановить реальную картину событий. Выяснилось, что в полдень 15 мая с царевичем произошел очередной припадок “падучей” (эпилепсии), во время которого он сам “поколел” себе шею собственным ножом, “свайкой”: припадок застиг царевича посреди игры со сверстниками, похожей на современную детскую игру “в ножичек”. Следственное дело сохранилось, протоколы допросов свидетелей явно не фальсифицированы. Тем не менее, в 1606 г. князь Василий Шуйский, избранный царем после убийства первого Самозванца, заявил, что царевич был зарезан по наущению Бориса Годунова. Когда же этот следователь сказал правду?

Мнения историков разделились, но после аргументации таких специалистов, как В. О. Ключевский, С. В. Платонов, как современный историк Р. Г. Скрынников, сомневаться в невинности Бориса Годунова нет оснований. В свое время, однако, под влиянием Н. М. Карамзина и А. С. Пушкин в трагедии “Борис Годунов” сделал из царя Бориса вариацию на модную романтическую тему “гения и злодейства” и заставил уже как литературного персонажа намекать на свою роковую вину (знаменитые “мальчики кровавые в глазах”). Однако у Пушкина же Борис Годунов говорит: “Кто ни умрет, я всех убийца тайный” — и в этих словах подлинная историческая правда. Борис Годунов не был виноват в смерти царевича, но он проиграл своим противникам развязанную вокруг этого события информационную войну — и тем облегчил победу Самозванцу.

Многовековая история “расследования” мнимого преступления Бориса Годунова историками и писателями свидетельствует, что естественное сознание собственной невинности может сыграть с “обвиняемым”, находящимся на вершине власти, скверную шутку: нельзя отмалчиваться, нельзя надеяться на авторитет своей власти или пытаться административно прикрыть рты распространителям слухов — положение может спасти только немедленное и честное объяснение с народом. Если бы при первых слухах о появлении в Речи Посполитой самозванного царевича Димитрия Борис Годунов приказал бы экс-



гумировать труп царевича (что сделал несколькими годами позже Василий Шуйский) и “опубликовал” бы в указе факты, собранные следственной комиссией, возможно, что поход Самозванца быстро бы закончился его пленением.

### ***Обсуждение Бориса Годунова писателями Смутного Времени и развитие русской теории менеджмента***

И обстоятельства исчезновения с исторической арены клана Годуновых, и “свободомыслие”, приобретенное в идеологической неразберихе “Смуты”, вместе с иными, неясными для нас теперь причинами, вызвали такой невиданный доселе в русской культуре феномен, как широкое обсуждение личности и деятельности покойного царя писателями этой эпохи. Истолкованное историком литературы Д. С. Лихачевым как “новое понимание человеческого характера”, это явление должно привлечь внимание и историков русского менеджмента как первая, после “Поучения” Владимира Мономаха, попытка извлечь полезный опыт искусства управления из деятельности конкретного русского правителя.

Принадлежавшие к “верхам” тогдашнего общества участники обсуждения качеств Бориса Годунова как правителя исходили из интересов собственных, высших сословий. Считая его виновным в смерти царевича Димитрия (а часть из них — и царя Федора, да и царицы Ирины тоже), все они, тем не менее, отдавали должное управленческому таланту Бориса. Неизвестный автор Хронографа 1617 г. писал, что Борис “чрезвычайно рассудительное в отношении народа, мудрое правление показал”, что он “взяточничество люто ненавидел, и всячески стремился во время царствования искоренить такие неблагоприятные дела, как разбойничество и воровство и пьянство в корчмах”. Дьяк Иван Тимофеев во “Временнике” характеризовал его следующим образом: “Просителям щедрый даритель, кротко внимающий всем просьбам народа, всем приятный в ответах, <...> безмерно усердный в делах управления страной, бескорыстно любящий правосудие, нелицемерный искоренитель всякой неправды”; ненавистник пьянства, “мздоимство сильных он беспощадно уничтожал, ибо такие нравы были ему противны”. Князь Сергей Шаховской писал о Борисе, что “никто среди царских сановников не был подобен ему по красоте лица и здравости ума, в сострадании к людям и набожности, сверх того был он в различных беседах искусен, красноречив весьма”. По мнению князя Ивана Хворостинина, Борис, хоть и был необразован, “обладал острым природным умом”, он “лихоимцев укротил,

надменных искоренил, внушал страх соседним государствам, и, как добрый гигант, был он исполнен мудрости в земной жизни”. Импонировал Борис своим подданным и как неустанный строитель грандиозных сооружений, светских и церковных, в Москве, и городов-крепостей — на рубежах государства.

Кротость и доброта составляли основу казовой стороны Бориса-правителя. Сколько здесь было искренности добродетельного человека (добрый семьянин, непьющий, он повинен лишь в “грехе” стремления к власти), а сколько демагогии политика, стремящегося произвести впечатление на подданных, — не могли понять и современники. Сам Борис даже в ходе церемонии венчания на царство не удержался от впечатляющего жеста: рванув на себе ворот шитой жемчугом рубахи, поклялся, что в случае надобности и последней рубахой поделится с народом. И действительно, во время страшного голода 1601–1603 гг. он и в самом деле не пожалел вначале царской казны, а потом и стратегических запасов хлеба, чтобы попытаться помочь горожанам и крестьянам. По случаю же своего воцарения Годунов выдал служилому люду тройное годовое жалование, объявил всеобщую и полную амнистию (уже вторую после смерти Ивана Грозного), отменил подати и тайно (но чтобы все узнали) дал обет в течение пяти лет не проливать крови. Поэтому целиком можно доверять сообщениям иностранцев, что “мужикам черным при Борисе было лучше, чем при прежних государях”.

Расположения подданных “изрядный правитель”, а затем и царь Борис достигал и с помощью благочестия, отмеченного всеми писавшими о нем его современниками. Огромной личной заслугой Бориса Годунова перед русской церковью и государством был его дипломатический подвиг, совершенный в 1588 г.: методом “кнута и пряника”, а также хитрой, азиатского коварства интригой правитель принудил константинопольского патриарха Иеремию учредить в Москве патриаршество. Первым русским патриархом был “избран” (в тогдашней русской интерпретации какой-либо демократии) ставленник Годунова митрополит Иов. Фактически Годунов для собственных управленческих нужд получил полностью подчиненного ему “карманного” патриарха, который не только сыграл решающую роль во время избрания своего покровителя царем, но и после внезапной смерти Бориса остался верен его сыну.

Важнейшим недостатком Бориса Годунова как правителя современники считали его излишнее доверие доносчикам: когда ему “во уши его ложное приносили, он желал радостно слушать такое и обо-

лганных людей без рассуждения сразу передавал палачам” (князь Шаховской). Однако едва ли это можно назвать управленческим промахом Бориса Годунова, скорее, мы имеем дело с сознательной и продуманной особенностью его внутренней политики, к тому же социально окрашенной. Авраамий Палицын вспоминал, что Годунов “рабам на господ настолько позволял клеветать, что те и посмотреть боялись на холопов своих, и многим рабам имение их господ отдавал, и великие дары доносчикам бывали от него”.

Монаху Авраамию Палицыну недостатком в Борисе казалось также излишнее, по его мнению, благоволение к иноверным иностранцам. Борис действительно благоговел перед западной наукой, выписал из Англии акушерку для лечения царицы Ирины, окружил себя “немецкими” телохранителями и врачами, первым начал отправлять русскую молодежь за границу для обучения. По сведениям А. Л. Юрганова, царь Борис “даже хотел выписать из Германии, Англии, Испании, Франции и других стран ученых, чтобы учредить в Москве высшую школу, где бы преподавались разные языки, но этому воспротивилась церковь”. Западное влияние отразилось и на московских модах: Авраамий Палицын сообщает, что под влиянием царя “и старые мужи бороды свои побрили, в юношей превратились”. В деле сближения с Западом Борис Годунов выступил как прямой предшественник Петра I.

Действительным недостатком Бориса как правителя скрывается за упреками ему в неумении командовать войсками (“в войнах неискусен был”, “оружие носил не весьма изящно” и др.). Честолюбивый Борис не желал делегировать полномочия талантливым и опытным полководцам, чему со временем научился Иван IV. Его неумелые распоряжения и нерешительность во время осады Нарвы в 1590 г. позволили шведам в почти безнадежном положении удержать эту ключевую крепость; в результате, хотя и удалось вернуть потерянные в Ливонской войне русские владения в Прибалтике, морские порты для европейской торговли так и не были завоеваны.

### ***Подспудные причины краха Бориса Годунова***

Современный историк менеджмента к недостаткам Бориса Годунова отнес бы и чрезмерный формализм, ярко проявившийся в многомесячной эпопее избрания его на царство. Обширные “грамоты”, “приговоры”, “установления” 1598 г. стали яркими памятниками российского лицемерного бумаготворчества, желания явить *urbi et orbis* не ре-

альное положение дел, а желаемое правителем, не то, что есть, а то, что должно быть. Любопытно все же, к кому они были обращены, живые сочинения приказных Годунова и патриарха Иова, этих предшественников Министерства правды у Дж. Оруэлла? К Богу, к потомкам? Для боярских заговорщиков и казаков Самозванца никакие, хоть и распрекрасно составленные, бумаги значения не имели.

Одной из глубинных причин успеха Самозванца и поражения правительств Годунова был существенный недостаток в организации царской тайной службы. В Москве она действовала превосходно, и иностранцам казалось даже, что за каждым москвичом присматривают по три доносчика. Это привело к тому, что в боярских семьях о политике “с огромной осторожностью беседовать решались и брат с братом, и отец с сыном”. В то же время события 1605 г. показали, что в окраинных городах и крепостях тайных агентов Годунова не было, и очень слабенькой оказалась его внешняя разведка.

Кроме того, правитель недооценил важность для безопасности государства такого нового фактора, как русская политическая эмиграция в Речи Посполитой, сформировавшаяся в ходе опричного террора, и не позаботился о внедрении в нее своей агентуры. В результате — авантюра эмигранта-высочки, фигуры совершенно незначительной, привела к политической катастрофе.

Стремясь захватить и удержать власть, Борис Годунов сосредоточил все свое внимание правителя на Москве, как на городе, где делалась политика и где решался вопрос о власти, а все благодеяния — на ее населении. Пренебрежение окраинами и их людом, более того, привычка эксплуатировать их в пользу столицы (в этом контексте следует рассматривать и окончательное закрепощение крестьянства) привели к военной победе Самозванца. С. Ф. Платонов доказал, что эта победа была бы невозможна в свое время, если бы на сторону Лжедмитрия не переходили казачьи и стрелецкие гарнизоны порубежных крепостей. Нельзя сказать, чтобы Борис Годунов не готовился к подавлению народных восстаний (оборонительные сооружения в Москве возводились им и против собственного народа), однако он явно недооценил неуловимую, но губительную для правителя силу подспудного слуха, сплетни, народной легенды о чудесном спасении. И после внезапной смерти царя Бориса крепкие стены “нового Царьграда” не защитили его сына и жену от толпы, вдохновленной “пустым именем, тенью” (А. С. Пушкин) зарезавшегося в припадке малолетнего царевича.

## Подспудный “менеджмент” народных восстаний: Древняя Русь

Крылатые слова А. С. Пушкина о “русском бунте — бессмысленном и беспощадном” создали в ментальности нашей интеллигенции стереотип народного восстания как явления непознаваемого, определяемого лишь темным (“бессмысленным”) инстинктом толпы, как выплеска иррациональной и во все стороны равнонаправленной народной злобы. Между тем в науке непознаваемым справедливо считается лишь то явление, которому и в самом деле не удастся найти объяснения. Народные восстания к таким явлениям не относятся — в частности и потому, что на Руси уже в XVI–XVIII вв. было накоплено достаточное количество документальных свидетельств, позволяющих с большой четкостью выявить скрытые управленческие пружины бушевавших тогда бунтов и крестьянских войн. Сказанное не отрицает существования особой “психологии толпы”, но мы попытаемся просто выявить рациональные основания для действий восставшей массы.

### *Социально-психологические и правовые “пружины” древнерусских восстаний XI–XIV вв.*

Изучение двух наиболее полно документированных народных восстаний эпохи Киевской Руси — 1068 г. и 1146 г. в Киеве — свидетельствует, что народная ярость направлялась отнюдь не против всех начальников и всего феодалов или всего феодального строя, как это утверждали историки-марксисты, а против, с одной стороны, и в защиту, с другой, вполне определенных лиц из правящего класса.

Так, несмотря на все усилия М. Н. Тихомирова интерпретировать восстание 1078 г. как вызванное обострением классовой борьбы в Киеве, “Повесть временных лет” описывает его как выступление киевских горожан против бездарных правителей, т. е. против неправильного, неэффективного менеджмента. Об этом свидетельствует уже сообщение о начале народного возмущения: после поражения от половцев на реке Альте князя “Изяслав и Всеволод побежали в Киев, а Святослав в Чернигов, а люди киевские прибежали в Киев, и сотворили вече на торговой площади, и сказали, послав к князю: “Вот половцы разошлись по земле, дай, князь, оружие и коней, и еще сразимся с ними”. Изяслав к этому не прислушался. И начали люди говорить на воеводу Коснячка, пошли на Гору, с веча, и пришли на двор Коснячка, и не

найдя его...” Ясно, что киевляне, участвовавшие в битве, были недовольны князем Изяславом, который отказался помочь им продолжить войну с половцами в благоприятный момент, когда кочевники рассеялись для грабежа, и что еще большее недовольство у них вызвал Коснячко — воевода, чьи советы князьям привели к поражению.

А вот рассказ о реакции князей на народное восстание: когда киевляне решили идти к “погребу” освобождать своих арестованных ранее товарищей, туда отправилась половина горожан, а остальные “пришли на княжий двор. Изяслав же сидел на сених с дружиной своей, и они начали препираться с князем, стоя внизу. < ... > И сказал Туки, брат Чудин, Изяславу: “Видишь, князь, народец взвыл, пошли, чтобы сторожили Всеслава””. Потом подошли к терему и те киевляне, что ходили освобождать своих товарищей. “И сказала дружина князю: “Это скверно; пошли к Всеславу, пусть, подозвав его обманом к окошку, пронзят его мечом”. И не послушал этого князь. Люди же издали клич и пошли к погребу Всеслава”. Увидев это, Изяслав со Всеволодом побежали со двора”. Нерешительность, неумение управлять “людьми”, бездеятельность, неумение собирать информацию о настроениях народа, просто боязнь взять на себя ответственность — вот что определило поражение противников Всеслава Полоцкого во время этого восстания.

Вече, т. е. собрание всех членов общины (в исторической перспективе — рода) на Севере Древней Руси, в Новгороде, Пскове и Вятской земле, сохранялось до конца XV — начала XVI в.; вече решало вопросы войны и мира, приглашало и изгоняло князей, брало на себя законодательскую и дипломатическую деятельность. На Юге, особенно же в Киеве, где традиционно сильна была княжеская власть, вече оживало во время восстаний. Власть веча как бы возрождалась и тогда, когда горожане бросались грабить дворы бояр покидающего столицу великого князя. В 1068 г. разграбили и княжеский двор, похитив “бесчисленное множество золота и серебра, мехов и полотна”. Следует сказать, что память об этой стороне вечевой свободы жива была в Московской Руси и через пять с половиной веков: как сообщает С. Ф. Платонов, 1 июня 1605 г., в междуцарствие, после ареста царя Федора Годунова и до вступления в Москву Димитрия I Самозванца, “по всей Москве весь день происходил грабеж: грабили не одних Годуновых и их близких, но и людей, далеких от правительства и ни к чему не причастных, например, служилых и торговых немцев”. Впрочем, и в сентябре 1941 г., после отступления из города Красной Армии, и перед

вступлением немецких войск киевляне бросились грабить государственные магазины и склады.

Возвращаясь к событиям 1068 г. в Киеве, отметим, что летописные “люди”, т. е. вооруженные киевские горожане, действуют как единый организм, среди них не выделяются зачинщики, подстрекатели, инициаторы, не названы по именам те, кто первым предложил требовать коней и оружие у князя Изяслава, кто “пререкался” с ним и пр. И мы не знаем, оказались ли именно эти активные участники событий среди 70 горожан, казненных после возвращения в город Изяслава с польским войском. Эти подспудные “менеджеры” восстания анонимны, безличны, они скрываются в коллективе, принципиально не выделяясь из него.

Основания для такого поведения коренятся, конечно же, в первобытном демократизме вечевых порядков, но прежде всего, как представляется, в нормах вечавого права, предполагающего коллективную уголовную ответственность и коллективное наказание преступника. В Древней Руси они были столь живым и обыденным явлением, что даже оказались зафиксированными в “Русской Правде”. Так, статья 3 “Русской Правды” в Пространной редакции устанавливала, что если будет убит княжий муж, а убийца не найден, “то виру в 80 гривен платит вервь (община. — С. Р.), в которой найден труп убитого; если же простолюдина, то 40 гривен”; в статье 6 было указано: “Если кто совершил убийство открыто во время ссоры или на пиру, тогда он платит вместе с вервью, поскольку участвует в общинных платежах виры”. А вот за разбойника, т. е. убившего беспричинно (не на пиру и не в ссоре) и в тайне, “люди не платят, а выдадут его самого с женой и детьми на поток и разграбление” (статья 7). В “потоке” историки права видят продажу в рабство в пользу князя, “разграбление” следует понимать как общественную конфискацию имущества, коллективный узаконенный грабеж имущества убийцы.

Законодатели XI в., князья Ярославичи, уже знакомые нам незадачливые Изяслав, Святослав и Всеволод, и старшие дружинники, среди которых был и проштрафившийся в 1068 г. перед киевлянами Коснячко, приспособлялись к своим феодальным интересам уже имеющиеся положения обычного права. Одно из последних Коснячке пришлось бы испытать на своей шкуре, если бы горожанам удалось его схватить во время восстания: его не только убили бы скопом, но и совершили бы обрядовое поругание его трупа.

## ***Всенародная казнь “изменника” как рецидив народного обычного права***

Во время следующего крупного восстания киевлян в 1147 г. ими был убит политический противник их тогдашнего любимца, великого князя киевского Изяслава Мстиславовича. Погиб тогда Игорь Ольгович, бывший великий князь киевский, в 1146 г. плененный Изяславом после битвы под Киевом. Ради спасения из “поруба”, где он едва не помер, Игорь Ольгович принял монашество и содержался в столичном Федоровском монастыре. Решение убить Игоря Ольговича было принято на вече, вопреки возражениям оставшегося в Киеве за Изяслава его младшего брата Владимира, митрополита Клим Смолятича и бояр. Киевляне вытащили Игоря Ольговича из церкви, где он слушал обедню, сорвали с него монашеские одежды, забили до смерти, положили на простую телегу, отвезли на Подол и бросили его нагое тело на торгу.

На сей раз летописец приводит речь “некоего человека”, призывающего киевлян убить Игоря Ольговича, однако не называет его по имени, неизвестными остаются и непосредственные убийцы князя-монаха. Здесь впервые отразились и два новых момента, характеризующих социально-психологическую подоплеку таких восстаний. Первый — убийцы и подстрекателя избежали наказания, и этот тот редкий случай, когда осуществилось народное представление о том, что весь город или народ в целом нельзя покарать за преступление. Представление это ярко выразилось в финале песни XIV в. об убийстве тверичами татарского баскака Щелкана с его отрядом в 1347 г. (“Ни на ком не сыскалося”), хоть на самом деле Тверь была жестоко разрушена татарами и их союзником московским князем Иваном Калитой.

Несколько неожиданное свидетельство о том, что всенародное убийство преступников является ритуалом, имеющим праиндоевропейские корни, находим в романе Э. Хемингуэя “По ком звонит колокол”. Жителям испанского местечка во время франкистского переворота удается арестовать местных фашистов, и их решено забить палками. Каждый житель должен нанести по удару каждому преступнику, и горожане приходят на эту публичную казнь, одетые, как на праздник, в свои лучшие костюмы.

Второй момент, упомянутое выше поругание тела жертвы, есть явление также ритуальное и традиционное. Именно благодаря ему на Руси казни жертв народных восстаний тоже превращались в народный праздник — этакий жуткий карнавал. Так, во время восстания 17 мая 1606 г. Димитрия I Самозванца перед убийством переодели в



платье пирожника, а к его обнаженному, как некогда у Игоря Ольговича, трупы были привязаны скоморошеская дудка и маски. Тем самым социальный статус казненного царя шутовски обращался в свою противоположность. Тогда же, по воспоминаниям очевидца, над трупами убитых поляков, лежащими на площади, москвичи, “по своему обычаю”, три дня ругались всячески “с бесстыдными насмешками”. Рассечение же трупов казненных на части, скармливание их псам и пр. — должны были не только сделать невозможным традиционное, согласно обычаям, захоронение, но и помешать, очевидно, посмертной мести жертв своим убийцам. Как и издевательства над телом униатского архиепископа Иосафата Кунцевича, растерзанного горожанами Витебска в 1623 г., и над трупами бояр, убитых во время стрельцкого бунта 1682 г., эксцессы восставшей толпы в 1606 г. опирались на память о весьма древних обычаях предков. Воспроизведение же их было бы невозможно без участия еще одной категории скрытых “менеджеров” восстаний — хранителей и носителей этой ритуальной памяти, скоморохов или колдунов.

### ***Легенда о “возвращающемся избавителе”, ее создатели и пропагандисты***

Не прошло и полувека после венчания на царство первого русского царя Ивана IV, как по Москве прошел первый известный нам слух о появлении самозванца. За все Смутное время историки зафиксировали больше двадцати самозванцев, большинство из которых выдавали себя за чудом спасшегося царевича Димитрия. В XVIII в. явились новые самозванцы, и Емельян Пугачев был, оказывается, седьмым из тех, кто выдавал себя за Петра III. Такое обилие самозванцев в Московской Руси тем более замечательно, что в мировой истории их известно немного, в Киевской Руси так вовсе не было, а в Украине известен всего один, увлекший в конце XVII в. запорожцев в поход на Царьград, да и тот выдавал себя за греческого царевича.

Этнограф и фольклорист К. В. Чистов, исследовав огромный материал о самозванцах конца XVI — XVIII вв., установил, что каждый из них использовал уже распространенную в обществе до их появления легенду “о возвращающемся избавителе”, которая служила идеологической основой его выступления, и что в основе таких легенд “лежит весьма устойчивая сюжетная схема”. Исследователь воспроизвел наиболее полное сочетание мотивов (с опущенными здесь вариантами каждого мотива) в такой легенде следующим образом: “А. “Изва-

*витель” намерен осуществить социальные преобразования (освободить крестьян” или др.). “В. Отстранение “избавителя”. <...> С. Чудесное спасение “избавителя”. <...> Д. “Избавитель” скрывается, странствует, или оказывается в заточении. <...> Е. Встреча с “избавителем” или вести от него. <...> F. Правящий царь пытается помешать “избавителю” осуществить свои намерения. <...> G. Возвращение “избавителя”. <...> H. Узнавание “избавителя”. <...> I. Воцарение “избавителя”. <...> K. Осуществление “избавителем” социальных преобразований. <...> L. Пожалование ближайших сторонников. M. Наказание изменников, незаконного царя, придворных, дворян и т. д.”.*

Полный комплекс мотивов представляет собой как бы план некоего устного рассказа, и нет сомнений, что вариантов его в конце XVI — начале XVII в. прозвучало в Московской Руси неисчислимое количество. Каково же происхождение сюжета легенды? Крупнейший знаток “Смутного времени” С. Ф. Платонов склонялся к мысли, что идея самозванчества возникла в среде бояр Романовых, которые и выдвинули первого Самозванца. Сам же К. В. Чистов полагает, что легенда о Дмитрие “была вымышлена коллективным сознанием крестьянских, казачьих и посадских масс в совершенно определенных условиях и по совершенно определенным законам”. Упомянутые “законы” коллективного творения фольклорных произведений — фантом советской фольклористики, и простой здравый смысл говорит о том, что не “коллективное сознание” создает определенный сюжет, а конкретный автор, дело же всяческих “масс” — варьирование и подведение под существующие каноны уже придуманного.

Некоторые детали схемы, выявленной К. В. Чистовым, скажем, ““избавитель” рассыпает указы с “золотой строчкой”” (вариант мотива Е), говорят о том, что, сюжет о чудесном спасении царевича родился не в лоне традиционной устной народной культуры, а где-то на стыке ее и культуры письменной, однако не связанной прямо с церковью. Любопытно, что с одной стороны, сочинитель легенды как будто неплохо знает жизнь царского двора, а с другой — человек из придворной среды никак не мог создать вариант “мотива Н. Узнавание “избавителя””, предполагающий существование особых ““царских отметин” на теле” и являющийся к тому же наиболее распространенным (о Димитрии I Самозванце пели, что он “заростил крест во белы груди”, а Пугачев впоследствии показывал в качестве “царских знаков” шрамы на груди). Такого сочинителя (или сочинителей) легенды, своего рода “спичрайтера” для еще не выступившего самозванца следовало искать среди подьячих московских приказов, а то и провинциальных.

Когда легенда о самозванце начинала свой путь в народ, огромное значение приобретали ее распространители, функции которых соответствовали тем деятелям современных масс-медиа, которых социологи П. Лазарфельд и Э. Кац называют “скрытыми лидерами мнения” или “посредниками, спрятавшимися в толпе”. Когда они попадали в руки сторонников правительства, уже после убийства Дмитрия I Самозванца, то проявляли замечательную верность идее. В английском дознании о восстании под руководством Ивана Болотникова сообщается, что “одного из них посадили на кол, а он, умирая, постоянно твердил, что прежний государь жив и находится в Путивле”. Когда явился Лжедмитрий II, некий стародубец, его “агитатор”, явился в Тулу, где открыто обличал царя Василия Шуйского. Тот приказал пытать его публично, чтобы заставить отказаться от своих слов. Агитатора, как сказано в источнике, “сожгли на пытке”, однако он до последнего повторял, что царь Димитрий спасся и сейчас в Стародубе.

Рядом с этим героями в качестве публичных “управленцев” народных восстаний Смуты следует поставить самих самозванцев. Каждый из них, конечно же, шел на риск казни четвертованием, преследуя свои собственные цели, однако независимо от субъективных побуждений кажущаяся реализация в них героя легенды о “возвращающемся избавителе” делала их активными катализаторами народных движений. О том, что для участников восстаний легенда о добром и гонимом “царе Димитрии” была куда важнее, чем реальная фигура очередного самозванца, свидетельствует уже тот факт, что наибольшие успехи войск Болотникова пришлись на время, когда первый самозванец был убит, а второй еще не появился. Знаменательно также, что за Лжедмитрия II, совершенно не похожего на первого самозванца, сражались люди, лично знавшие убитого 17 мая 1606 г. царя, а царица Марина Мнишек признала в нем своего мужа.

Ко времени следующего крупнейшего народного восстания, под руководством Степана Разина, идеалом русского простого народа стал вольный казак (тема, заслуживающая особого разговора), использование же легенды о “возвращающемся избавителе” отошло на второй план; только историки знают, что Разин шел на Москву убересть царя от бояр, начавших-де умерщвлять царскую семью, а в особой ладье, покрытой красным бархатом, с ним плыл “царевич Алексей Алексеевич”. Бесстрашные “агенты” донского атамана, увековеченные в песне “Сынок Степана Разина”, уже прямо соблазнили крестьян свободой, а “служилых людишек” — защитой от бояр.

## ***Возможно ли народное восстание в нашей цивилизованной стране?***

Возможно ли и в наше время в Украине или России внезапные всплески народного возмущения, могущие привести к серьезным политическим или экономическим последствиям? Конечно, возможны, и репетицию их мы видели уже в центре Москвы во время известных событий после проигрыша российской команды на последнем чемпионате мира по футболу. Весьма красноречив и опыт Украины конца 80–90-х гг. XX ст. С одной стороны, такие, на первый взгляд, “точечные” акции гражданского неповиновения, как “голодание” студентов перед парламентом или “захват” львовскими студентами Киевского университета, женские “бунты”, сопровождающие арест С. Хмары, оказались довольно эффективными. В то же время в провинции, где население особенно жестоко страдало от “шоковой терапии” и от бездарного руководства экономикой, так и не произошло ни одного голодного бунта. Это доказывает, что народное восстание вспыхивает не от самой “тяжести порабощения”, как надеялся в свое время А. Н. Радищев. В условиях, когда рассмотренные нами традиционные социально-психологические, народно-правовые и ритуальные предпосылки народных восстаний практически исчезли, центр тяжести переносится на идеологическую обработку народа в целом и психологическое манипулирование потенциальными бунтарями. А контролировать и своевременно подавлять способные на это экстремистские организации — это уже в компетенции исполнительной власти.

## **Дмитрий I Самозванец — новатор-“политтехнолог” и предшественник царей-реформаторов Федора Алексеевича и Петра I**

Дмитрий I Самозванец (или Лжедмитрий I), молодой человек лет тридцати, выдававший себя за чудом спасшегося от убийц сына Ивана Грозного, был венчан в Москве на царство 21 июля 1605 г., а в ночь с 16 на 17 мая 1606 г. погиб в результате боярского заговора. История воцарения этого сказочного Иванушки, называвшего себя “непобедимым императором”, и его трагической, во время свадебных торжеств, гибели потрясла Европу. Она воплотилась в десятках летописей и исторических повестей русских и украинских книжников, в немецких печатных “летучих листках”, в драме Лопе де Вега “Великий герцог Московский” (1617), в популярных в свое время трагедии А. П. Сумарокова (1771) и романе Ф. И. Булгарина (1830), в гениальной пьесе для чтения А. С. Пушкина “Борис Годунов” и “народной музыкальной драме” М. Мусоргского (1869) на ее сюжет. И конечно же, личность самозванца привлекла внимание историков нового времени — от князя М. М. Щербатова и М. Н. Карамзина до С. В. Платонова и Р. Г. Скрынникова. Однако и для истории менеджмента исторические свидетельства о жизни и деятельности этого экзотического русского царя представляют свой, специфический интерес.

### ***Стартовое положение и личные качества***

Относительно происхождения Самозванца в историографии сложилось несколько гипотез, ни одна из которых не получила достаточной аргументации. Первая, наиболее популярная, основана на итогах проведенного правительством Бориса Годунова в 1605 г. расследования, в результате которого претендент на московский престол был объявлен Григорием (Юрием) Отрепьевым, сыном боярского из Галича на Суздальщине Богдана Отрепьева. Особая привлекательность этой версии для московских правителей (впоследствии ее широко популяризовал и царь Василий Шуйский) объяснялась тем, что Григорий Отрепьев, согласно ей, принял монашество, а по русским обычаям “расстрига” не мог быть избран царем. Вторую версию наиболее четко сформулировал в свое время Н. И. Костомаров, видевший в Самозванце выходца из Украины или Белоруссии, сына или внука какого-нибудь московского эмигранта. По третьей версии, предложенной в конце XIX в. Н. М. Павловым (Бицыным), существовало

два самозванца: один (Г. Б. Отрепьев) был отправлен московскими боярами в Польшу, другой — воспитан и подготовлен в Польше иезуитами, он-то и достиг успеха.

Существует малоизвестный документ, позволяющий с некоторой долей уверенности определиться в этом вопросе. Это письмо папе Клименту VIII, написанное Лжедмитрием на польском языке в апреле 1604 г. в Кракове. В конце XIX в. его независимо друг от друга исследовали два лингвиста, И. Бодуэн де Куртене и С. Л. Пташицкий, пришедшие к идентичным выводам. Вот как сформулировал их С. Л. Пташицкий: “Самозванец переписывал готовый текст, составленный для него лицом, опытным в польском языке”; письмо свидетельствует, что “Самозванец был лицом великорусского происхождения, опытным в письме московского характера и при том типа письма канцелярии Сутупова, < ... > вместе с тем не чужд был греческой грамоте, но не имел навыка в польской речи и с трудом овладевал польскою графикаю”. Несомненно, что это был москвич: не говоря уже о воспитаннике иезуитов, образованный украинец или белорус, знакомый с “греческой грамотой”, обязательно знал бы тогда и польский язык, и латинскую графику. Упоминание же о почерке, характерном для определенной московской “канцелярии”, ведет нас в среду московских подьячих, чиновников тогдашних “министерств”, приказов. Люди это были образованные, честолюбивые, хваткие и по роду деятельности циничные; из них, кстати, позднее, в первой трети XVII в., вышел самозванец Тимофей Акиндинов. Что же касается Богдана Сутупова, то этот московский дьяк в 1604 г. оказался в пограничном Путивле, а когда к городу подступил отряд из войск Самозванца, Сутупов вместе с воеводой князем В. Масальским-Рубцом без боя сдает его, в дальнейшем управляет “двором” Самозванца в Путивле и входит в комиссию, которой было приказано “ведать Москву” до приезда туда нового царя.

С. Л. Пташицкий установил также, что рядом с Самозванцем находился знаток польского языка (автор письма?), которому иногда удавалось вовремя подсказать ему исправление. Достаточно читателю представить себя в ситуации, в которой тогда был Самозванец, чтобы понять, как нелегко ему пришлось и что уметь исправлять на лету свои ошибки в незнакомой графике мог только очень талантливый человек. Самозванец действительно все схватывал буквально на лету, замечательный дар определения необходимой информации, усвоения ее и своевременного и правильного использования — вот

главное качество, позволившее ему, стартовав из неизвестного нам, однако заведомо не соответствующего цели социального положения, достигнуть высшего сана в светской иерархии Московии.

Самозванчество — один из наиболее венчурных видов политической деятельности, и рискованность его коренится не в малой степени в неизбежных “ножницах” между реальным социальным положением, а также культурным уровнем претендента и тем саном, который он принимает на себя вместе с чужим именем. Лжедмитрий I блестяще нейтрализовал эти “ножницы”. У него не было таких конфузов, как у Е. Пугачева, который, выдавая себя за Петра III, в церкви сел в алтаре на “царское место”, ибо полагал, что это место земного царя. Лжедмитрия I публично признали мать царевича Димитрия и Василий Шуйский, председатель комиссии, расследовавшей при царе Федоре Ивановиче смерть этого мальчика.

### ***Кто придумал легенду о царевиче Димитрии, позволившую Самозванцу воцариться в Москве?***

Замечательная харизма, дар, который правитель может получить только от природы, обеспечили Лжедмитрию I признание у превеликого множества людей — от православного украинского князя Адама Вишневецкого и до безвестного крестьянина Комарицкой волости, распятого вниз ногами и сожженного на собственных воротах за присягу “царю Димитрию”. Харизма спасла Лжедмитрия I и от наемных убийц, неоднократно посылавшихся к нему Борисом Годуновым: не смогли те поднять на него руку. Харизма позволяла Самозванцу набирать новые отряды после сокрушительных поражений от правительственных войск и в конце концов победить. Харизма — и расчистившая ему путь на столицу народная молва о нем, как о подлинном, чудом избежавшем оружия убийц царевиче Димитрии.

К. В. Чистов, исследовавший следы этой устной традиции в сохранившихся письменных источниках, утверждает, что легенда о царевиче Димитрии “была вымышлена коллективным сознанием крестьянских, казачьих и посадских масс...” С другой стороны, историк конца XIX в. В. А. Мясотин полагал “почти доказанным”, что Лжедмитрий I “не был сознательным обманщиком”. Нам же представляется, что Самозванец не только сознательно использовал легенду о царевиче Димитрии, но и сам создал ее, или, во всяком случае, приложил к ее созданию руку.

Разумеется, остается возможность, что Самозванец использовал сюжет, сочиненный для него оставшимся в тени древнерусским

“имиджейкером”. Пусть так, однако кто теперь вспоминает советников Дж. К. Маршалла, давшего имя знаменитой программе восстановления послевоенной западной Европы? Недаром древние римляне говорили: “Respondent superior”. Да, старший отвечает. За авантюру с беглым майором Мельниченко и его сенсационными записями ответственен перед историей не некий безвестный функционер ЦРУ, а А. Мороз, политик, инициирующий соответствующую политическую кампанию. Что же касается Самозванца как “политтехнолога”, то даже если и в самом деле имело место использование чужой идеи и “сюжета”, то, запустив в ход механизм “легенды о возвращающемся избавителе”, он делал все для ее распространения и воплощения в жизнь.

### ***Димитрий I Самозванец — последователь Макиавелли?***

В наше время одной из основных проблем для политика, избранного на высший пост, является проблема исполнимости предвыборных обещаний. С воцарением Лжедмитрия I перед ним встала проблема весьма похожая. Удивительно, но в отличие от многих современных президентов и канцлеров царь-самозванец и в самом деле принялся реализовывать обещания приведшей его к власти “легенды”, сформулированные К. В. Чистовым следующим образом: “*К. Осуществление “избавителем” социальных преобразований. <...> Л. Пожалование ближайших сторонников*”.

Самозванец искренне старался вознаградить русский народ за поддержку и верность. Он удвоил жалованье служилым людям, а с другой стороны, пытался раскрутить в обратную сторону маховик закрепощения крестьян, запущенный еще в царствование Ивана Грозного: стараясь облегчить положение холопов, воспретил записи в наследственное холопство, а господам запретил насильно возвращать крестьян, бежавших в голодный год.

Как правитель Лжедмитрий был сказочно щедр и — для своей эпохи — невероятно милостив и гуманен. Не очень-то он стремился осуществить народные чаяния, обобщенные в схеме “легенды” как “*М. Наказание изменников, незаконного царя, придворных, дворян и т. д.*”. Василий Шуйский за заговор против него положил по соборному приговору голову на плаху, но в последний момент был амнистирован. После смерти Бориса Годунова безвластный царь Федор Борисович и его мать царица были задушены посланными победителем людьми, однако, во-первых, совершено это было смертельно ненавидевшими Годунова боярами и таким авантюристом, как М. Молча-



нов, а во-вторых, сперва жертв перевели из царского двора в их фамильный. Последнее, несомненно, символическое перемещение может рассматриваться и как свидетельство, что убивать их Самозванец не приказывал. Царевну Ксению Годунову, как известно, он сделал своей наложницей, а потом насильно постриг в монахини, но эти непохвальные, что ни говори, деяния можно ведь сравнить и с тем, как в последующем московские бояре поступили с ним самим, а затем и с его родственниками: жену Самозванца, законную русскую царицу, в конце концов уморили в тюрьме, а сына ее от Лжедмитрия II, “Дмитровича”, повесили в возрасте четырех лет.

Воцарившись, наконец, в Москве, Самозванец окончательно должен был перейти, используя терминологию М. Вебера, от харизматического типа господства к легитимному. За недолгий срок своего правления он сумел зарекомендовать себя энергичным и инициативным правителем, незаурядным новатором и реформатором. Прекрасно знавший Самозванца князь И. И. Хворостинин писал о нем: “Остротой смысла и учением книжным себе давно искусив, самодержавие выше человеческих обычаев устроая”. Не включало ли известное Самозванцу “книжное учение” о “самодержавии” идеи трактата Н. Макиавелли “Государь”, изложенные ему в Польше наставниками-иезуитами? Создается впечатление, что управленческая деятельность Самозванца воплотила все четыре основных принципа Н. Макиавелли — теоретика менеджмента в логизированном изложении Р. Ходжетса: (1) о поддержке сторонников как основе авторитета лидера; (2) о понятности и ожидаемости для подчиненных поступков лидера и требований его к ним; (3) о необходимости для лидера воли к выживанию и (4) обязанности его всегда являть образец мудрости и справедливости для своих сторонников.

Как сознательный или невольный последователь Н. Макиавелли Самозванец поступил и в отношении обязательств, данных им не народу в популярной “легенде”, а тайно — римскому папе, польскому королю Сигизмунду III, будущему тестю воеводе сандомирскому Юрию Мнишеку. Макиавелли считал, что предусмотрительный правитель не должен выполнять все свои обещания — Самозванец, воцарившись, как бы следуя совету циничного флорентийца, и не подумал отдать Речи Посполитой Смоленск и Северскую землю или обращать русский народ в католичество. Не выполнил бы он, конечно, и обещания передать невесте, Марине Мнишек, в наследственное владение Новгород и Псков.

## ***Начинания и планы Самозванца как предварение реформ царей Федора Алексеевича и Петра I***

Вопреки ожиданиям папы римского и польского короля, Самозванец, воссев на московском престоле, повел вполне самостоятельную политику. При этом его начинания и в особенности замыслы, оставшиеся неосуществленными, предвещали общее направление внешней политики и те нововведения и реформы, которые в истории остались связанными с именами царей из династии Романовых, пришедших к власти на исходе Смутного времени.

Самозванец лелеял мечту об общеевропейской антитурецкой коалиции, в которой с Московией и Польшей должны были соединиться Германская империя, Франция и Венеция — однако ведь и Великое посольство Петра I преследовало подобную цель, а освобождение южных славян от гнета Турции и захват (“освобождение”) Константинополя оставались и в дальнейшем, вплоть до падения в 1917 г., основной стратегической задачей Российской империи. Самозванец не ограничился тут дипломатической деятельностью, он энергично накапливал в Ельце военные запасы для похода на Крым.

Несколько комически предвещая награды за свои будущие победы, Самозванец принял титул императора (“цезаря”) — как и Петр I в 1721 г. Реформируя управление страной, Самозванец ввел в состав своей ближней думы представителей высшего духовенства — но ведь и Алексей Михайлович сделал в 1656 г. своим заместителем патриарха Никона, а его младший сын, Петр I, вообще уничтожил патриаршество. Самозванец завел, по польскому образцу, новые чины мечника, подскарбия, подчашия — Петр I полностью преобразовал структуру управления государством.

Самозванец окружил себя иноземцами — но ведь так же, особенно в молодости, поступал Петр I. Самозванец особенно благоволил к полякам — как и Федор Алексеевич, который указом ввел при московском дворе польскую моду на короткие кафтаны. Самозванец собирался разрешить своим подданным свободно выезжать в Западную Европу для получения образования — Петр осуществил этот замысел, как известно, в приказном порядке. Лично равнодушный к вопросам религии, Самозванец для получения помощи от папы римского принял католичество, однако, воцарившись, не пустил в Россию иезуитов, принудил Марию Мнишек венчаться с ним по православному обряду и сам наружно не нарушал декорама православного государя. Однако ведь и Петр I, в душе протестант и рационалист, грабивший православную церковь и навязавший ей, по уничтожению

патриаршества, унижительное управление светскими чиновниками, наружно исполнял православные обряды, крестил детей у певчих и жестоко преследовал старообрядцев.

В России и личная жизнь правителя — дело государственное. Самозванец, как известно, за границей влюбился в Марину Мнишек и, в конце концов, женился на ней. Нашему современнику трудно оценить все новаторство этих поступков. Если судить по летописям, то средневековый русский человек вообще не влюблялся. Индивидуальные любовные влечения церковь считала грехом, а их проявления просто не замечались, никак не манифестировались в качестве явлений общественной жизни или культуры. Поэтому сама влюбленность Самозванца в полячку есть заимствование из западной культуры, а в русской жизни явление поистине новаторское. Через семьдесят лет Федор Алексеевич также женится на полячке, затем Петр I влюбится в немку Анну Монс, а женится (вторым браком) на Марте Скавронской. Понадобилось четверть века принудительной европеизации России Петром I, чтобы и в литературе, в так называемых “петровских повестях”, создался сюжетный стереотип эротических приключений русского путешественника с разбитными западными девицами.

### ***Почему Лжедмитрий не сумел воплотить своих начинаний?***

Как видим, несомненная одаренность Самозванца как правителя находит свое подтверждение и в обоснованности его начинаний и проектов. Чем же тогда объяснялся скорый и бесславный конец этого самозванного таланта?

Ослепленный народной любовью, Самозванец недооценил опасности “верхушечного”, боярского мятежа. В пестрой летописи его похода на Москву и московских “ста дней” можно указать два эпизода, когда он принимал решения, равноценные, фигурально говоря, подписанию себе самому смертного приговора. Первый произошел в начале июня 1605 г., когда к новому царю в Тулу явилась депутация от московского боярства. Депутация была принята Самозванцем вместе с пришедшими ему служить донскими казаками. Самозванец демонстративно позвал к руке сперва казаков, а те при этом “лаяли и позорили московских бояр”. Такое классовое предпочтение должно было шокировать аристократов, только что формально передавших неизвестно как воскресшему “царевичу” власть в столице. Второй знаковый эпизод произошел через несколько недель, когда Самозванец в последнее мгновение отменил казнь Василия Шуйского, а затем

и полностью амнистировал его. Ведь Шуйский, как это убедительно показал С. Ф. Платонов, был единственным из тогдашних “принцев крови”, способным возглавить заговор и захватить власть.

Вот и получается, что если бы 30 июня 1605 г. заносчивый Самозванец не проявил бы излишний гуманизм, не разочаровал бы московскую толпу, собравшуюся вокруг Лобного места, и седая голова князя Василия покатила бы по доскам помоста, эпоха преобразований могла бы начаться в России столетием ранее, в условиях меньшего, нежели в конце XVII в., социально-экономического отставания ее от стран Западной Европы.

## **Запорожское казачество: Новации воинского “менеджмента” под флером мифов и легенд**

Запорожское казачество — предмет восхищения и пиетета украинских историков всех времен, а в XVIII–XX вв. — и трогательной любви украинского народа, ярко проявившейся в его искусстве. Казака Мамаю писали на дверях, а затем на народной картине, висевшей в хате на почетном месте, в украинских любовных песнях молодого человека называют “казакком”, в то время как в румынской — “стройным юношей”, а в русских — “дородным добрым молодцем”. Не удивительно, что происхождение и организация Запорожской Сечи до сих пор прикрыты флером мифов и легенд, для историка менеджмента иной раз не менее интересных, чем суровая, порой шокирующая, правда об этом ярчайшем феномене украинской истории.

### ***Происхождение запорожцев***

Среди первоначальных историков украинского казачества — от “казацких” летописцев XVII в. и до Н. М. Карамзина включительно — были популярны мифы об иноземном его генезисе — из хазар, кавказских черкесов, древнерусских черных клобуков, служивых татар Великого княжества Литовского. В конце концов, победила разумная идея об автохтонном, местном и украинском, происхождении этого явления, имеющего в первую очередь местные же, древнерусские корни — в “бродниках”, например, известных в XIII в. славянских вольных степняках.

Тем не менее, в этих экзотических теориях было и несомненное рациональное зерно. Теперь считается бесспорным, что украинское слово “козак” (как и его русский эквивалент “казак”) тюркского происхождения и имело первоначально то же значение, что и в большинстве тюркских языков — “вольный вооруженный человек, промышленяющий в степи”. С другой стороны, не подлежит сомнению, что, воюя главным образом с крымскими татарами и турками, украинские казаки должны были приспособиться к их способам ведения военных действий и многое заимствовать — по той же модели, по которой их потомки, кубанские казаки, уже в XIX в. переняли от “немирных” кавказцев не только детали воинской тактики, но и мужской костюм.

С другой стороны, поскольку казачество возникло в пределах многонациональной и в тот период, в первой половине и середине

XVI в., веротерпимой Речи Посполитой, оно изначально не могло быть по своему составу ни исключительно украинским, ни исключительно православным. Так, в первом дошедшем до нас списке казачьего воинского формирования, полка, в 1581 г. участвовавшего под командой “поручника казаков низовых запорожских” Яна Оришовского в войне с Московией, было несколько шляхтичей, украинских и польских, а из пятисот рядовых казаков большинство составляли украинцы и белорусы, но рядом с ними служили русские, поляки, два “пятигорца” (возможно, черкесы) и по одному — немец, серб, татарин, выходец из Кафы (армянин или грек). Многонациональный характер Запорожская Сечь сохранила и в дальнейшем.

***От факультативного занятия — к осознанию себя как особой и привилегированной социальной страты***

М. С. Грушевский, давший в своей “Истории Украины-Руси” наиболее полно документированную и научно осмысленную историю запорожского казачества (к сожалению, как и все это замечательное издание, оборванную на середине XVII в.), доказывает, что в XV — начале XVI в. “казаками” называли участников пограничных партизанских стычек с татарами и турками, а также предприятий в то время не менее венчурных — рыбных промыслов в низовьях Днепра и на Черном море. К “казакованию” в первом смысле были причастны такие известные в свое время украинские и польские феодалы, как киевский воевода Юрий Пац, князь Богдан Глинский, киевский воевода князь Дмитро Путятич и др. Вооруженный рыбный промысел был делом “черни”, которая и выдвинула первую организационную модель украинского казачества — степную промысловую “ватагу” во главе с демократически избранным “атаманом”, полномочия которого ограничивались одним сезоном.

Как и промысловые “ватаги”, военные отряды казаков собирались тогда только для определенного похода, нападения, экспедиции. Командиры таких отрядов в источниках первой половины XVI в. фигурируют под именем “старший”, “старший казак”, по аналогии с руководителем промысловой “ватаги” они могли называться и тюркским словом “атаман”. “Старшой” избирался на время военного предприятия и в конце его, при разделе “казачьего хлеба”, добычи, получал большую, чем рядовой казак, долю — не один, а несколько паев. Во время похода его участник — шляхтич, горожанин, крестьянин — становился казаком и возвращался к своему социальному ста-

тусу в мирной жизни, если оставался в живых. Однако в течении XVI ст. окончательно сложился и постепенно значительно вырос слой казаков, который можно назвать профессиональным. Это были люди, не желавшие возвращаться к мирной жизни, предполагавшей исполнение феодальных повинностей и выплату налогов. Дорожа своей личной вольностью, они предпочитали терпеть бесхлебье и трудности зимовки в своих “шалашах”, спрятанных в безлюдных и малодоступных местностях в низовьях Днепра.

Авторитет и слава этих степных волков привело к тому, что и название “казак”, вначале имевшее пренебрежительный оттенок, стало в Украине обозначать свободного и смелого человека, равно готового и голову в битве сложить, и разбогатеть после удачного похода. Теперь уже и те из казацких “молодцов” и “рыцарей”, что возвращались после походов в свои города и села, оставляли за собою гордое звание казака и отказывались исполнять обычные для мирного подданного Речи Посполитой обязанности.

Так в украинском казачестве появилось разделение на казаков собственно запорожских, или низовых, и казаков городских. В военное время первые составляли более или менее постоянный профессиональный костяк Войска Запорожского, вторые — его хуже обученную и менее стойкую периферию, людской “резерв” на случай большой войны. Общее же количество казаков в Украине на конец XVI в. современники оценивали в 20 тысяч человек.

Разумеется, никакое государство не должно было терпеть такую вооруженную вольницу на своих границах. И правительство Речи Посполитой неоднократно пыталось уничтожить запорожское казачество, однако, в конце концов, как ни парадоксально это выглядит со стороны, именно оно придало ему четкие организационные формы. Вынужденная к тому историческими обстоятельствами, Речь Посполитая сама воспитала одного из злейших своих врагов.

### ***Короли и князья как организаторы и идеологи Войска Запорожского***

Прекраснодушная легенда о том, что Запорожская Сечь возникла в гуще трудового народа Украины для борьбы за его национальное и социальное освобождение, не отвечает историческим фактам. Во всяком случае, традиции ее организационной структуры были заложены двумя польскими королями — Сигизмундом Августом, поддержавшим в 1570 г. проект гетмана коронного Юрия Язловецкого о наборе

на королевскую службу 500 запорожских казаков (в походе 1576 г. “гетман низовых казаков” князь Богдан Ружинский имел под началом уже 3000 казаков), и Стефаном Баторием, окончательно сформировавшим это войско в 1578 г., а также давшим ему “устав” и подтвердившим “казацкие” вольности специальной грамотой 1581 г. Принятые на службу казаки получили королевскую “хоругвь” (знамя), “гетманом” над ними был поставлен шляхтич Ян Оришовский, “писарем” назначен сподвижник Батория венгр Янча Бегер. Обещана была ежеквартальная плата. В законное владение Войску Запорожскому был передан город Трахтемиров, а находящийся в нем Зарубский монастырь отведен Баторием под госпиталь для раненых и престарелых казаков.

Конечно же, организованные таким образом казаки быстро забыли свои обязанности перед Речью Посполитой, изложенные в данном им “уставе” (и в первую очередь, не воевать в Молдавии, не нападать на турецкие замки и поселения, не трогать татарские войска в их походах на Московию и вообще беспрекословно подчиняться королевской власти), зато отчаянно защищали дарованные им права — не подчиняться местной администрации, не платить никаких налогов, самим распоряжаться наследством умерших или погибших казаков. Обременительным для низовой казацкой вольницы было и назначение ей старшины “сверху”, из польских или украинских шляхтичей, и она очень скоро вернулась к принципу самостоятельных выборов гетмана. Знаменательно, что один из первых казацких гетманов, князь Ян Ружинский, во время казацкой войны 1586 г., первой в Речи Посполитой, воевал против казаков.

Однако нельзя сказать, что вклад польских королей в организацию Войска Запорожского был чисто формальным. Его предводители стремились свою долю “казацкого хлеба” обратить в земли (“грунты”) и поместья, женились на шляхтянках и пытались занять в обществе место, соответствующее военному и политическому могуществу Войска Запорожского. Однако и рядовые низовые казаки свято чтили “войсковые клейноды”, дарованные королем Стефаном Баторием, а одним из условий капитуляции казацкого войска на Солонице в 1586 г. была выдача хоругвей и серебряных труб, полученных от австрийского императора.

Понятно, что реальная политика набиравших постепенно силу запорожских гетманов не совпадала с требуемой от них правительством Речи Посполитой. Однако, как это ни удивительно, и основные



установки этой традиционной самостоятельной политики гетманов Войска Запорожского, от Григория Лободы начиная и Петром Дорошенко заканчивая, возникли не в собственно казацкой среде, а были привнесены в нее опять-таки извне. Как выясняется, они были заложены уже в середине XVI в. еще одним, на этот раз неофициальным, вельможным основателем Запорожской Сечи, князем Дмитрием Вишневецким.

Построив в начале 50-х гг. XVI в. г. для защиты от татарских набегов первое укрепление (“замок”) на острове Хортица в низовьях Днепра, князь Дмитрий Вишневецкий собирает вокруг него казаков. Вместе с ними он совершает путешествие в Турцию, где, по-видимому, ищет союзников для борьбы с крымскими татарами. Возвратившись в Речь Посполитую и оправдавшись перед королем, он, однако, не находит здесь поддержки своим антикрымским планам и в 1556 г. поступает на службу к московскому царю и уже вместе с российскими воеводами воюет на границах Крымского ханства. В 1558 г. Вишневецкий добивался союза между Речью Посполитой и Московским государством против Крыма. Потерпев в этом неудачу, Вишневецкий с казаками вмешался в борьбу за власть в Молдавии, бывшей под турецким протекторатом, был взят в плен и отослан в Константинополь, где и казнен, а его казаки отправлены гребцами на галеры.

Можно согласиться с М. С. Грушевским, который видел “выразительные аналогии, ценные идейные связи с деятельностью Вишневецкого не только в самой идее Запорожья как постоянной твердыни среди степного моря, но и в политике позднейших казацких предводителей — в их стремлении играть определенную международную роль, опираясь на соседние державы, интересы которых сходились тут в степи”. К этому можно добавить, что Дмитрий Вишневецкий в своей политике исходил не только из геополитического положения Запорожья и Украины в целом, но и из реалий политической жизни Речи Посполитой, где царила анархия, а магнаты имели значительную политическую самостоятельность. В этих условиях воинское сообщество казаков, заняв такую выгодную стратегическую позицию, действительно могло завоевать в политической системе Речи Посполитой привилегированное положение, а в самостоятельной внешней политике — играть на противоречиях между могущественными соседними государствами. Если не принимать во внимание этой политической подоплеку, легко увидеть в запорожских казаках лишь кондотьеров,

сегодня получающей плату от Москвы за разведывательные действия в Крыму, завтра воюющих в союзе с крымским ханом против королевского коронного войска, а послезавтра вместе с коронным войском осаждающих Смоленск.

Что же касается деятельности Дмитрия Вишневецкого, прославленного в народной песне о казаке Байде, то ее трагический финал тоже ведь можно рассматривать как пророчество о судьбе Запорожской Сечи: когда ее могущественные соседи выяснили отношения между собой, победитель просто уничтожил эту казацкую республику. Снес с лица земли, невзирая ни на вероисповедное единство, ни на этническую близость, поступил так, как сделал бы это, если бы сумел, польский король или турецкий султан.

### ***Управленческие истоки силы Войска Запорожского***

Благодаря многолетним усилиям деятелей отечественной культуры наш современник представляет себе запорожского казака в одном из двух обликов — либо в образе вооруженного до зубов лихого кавалериста, либо (тут и советское кино постаралось) в виде голого до пояса дикаря с саблей в руке и кинжалом в зубах. Между тем классический тип запорожца изображен на печати Войска Запорожского конца XVI — первой половины XVII в., рисунок этот воспроизведен уже в качестве войскового герба на гравюре в “Виршах...” Касяна Саковича на погребение гетмана Петра Конашевича-Сагайдачного (К., 1622). На гравюре мерной поступью пехотинца вышагает усатый молодец с мушкетом на плече и саблей у пояса. Это запорожский “войсковой товарищ”, украинский коллега французских мушкетеров (реальных солдат XVII в., а не придуманных А. Дюма) и турецких янычар. Запорожцы сражались в пешем строю, и только их командиры верхом. На марше для скорости казаки могли быть посажены на коней, однако как кавалеристы они уступали и польским гусарам, лучшей в Европе тяжелой кавалерии, и крымским татарам — идеальной для своего времени кавалерии легкой. Зато запорожские казаки были смелыми и искусными пехотинцами. Меткие стрелки из мушкетов (реже — из луков), они особенно славились замечательной стойкостью в обороне и искусством активной обороны — как при защите укрепленного лагеря, в окопной войне, так и в отступлении, когда войско, отстреливаясь от противника, передвигалось в “таборе”, связанном из возов с установленными на них пушками.

Прославили запорожцев и морские походы на Турцию, в которые отправлялись только отборные, “старые”, казаки. Европейцы удивлялись ловкости и коварству запорожских пиратов: в открытом бою против турецких многопушечных кораблей и галер запорожские “чайки” были бессильны, однако запорожцы умели, выследив одинокие корабли противника днем, незаметно окружить их на закате и взять на бордаж ночью. Однако куда более изумляло тут современников презрение казаков к смерти, ведь в морских походах, по свидетельству Г. Боплана, они теряли “до двух третей своих людей. Редко когда случалось, чтобы возвратилась половина команды”.

Изображенный на гравюре “товарищ” обычно имел в подчинении оруженосца (“джуру”) и нескольких (во время войн до десятка) “новичков”, т. е. казаков-новичков, проходивших при нем в течение трех лет своего рода стажировку. Сам он вместе с восемью другим “товарищами” составлял “десяток” (“курень”), возглавлявшийся атаманом. Такие “десятки” образуют сотню во главе с сотником, а пять сотен составляют полк. Полковники подчиняются уже непосредственно гетману. Штаб состоит из восьми есаулов (адъютантов и штабных офицеров гетмана), обозного (интенданта) и писаря.

Сама структура Войска Запорожского, в основном, следует польскому образцу, чисто казачьи тут должности атамана и есаула. Разумеется, сила Войска Запорожского коренилась не в этой его структуре, и уж никоим образом в его численности. И не в оружии: его казаки снимали с врагов, пушки тоже у них были трофейные. Артиллеристами запорожцы, кстати, были неважными, поэтому имели обычай, взяв в плен немца-пушкаря, приковывать его к пушке. Со временем народ нашел свою разгадку: в украинских преданиях запорожцы слывут “характерниками”, колдунами: они неуязвимы для пуль противника, умеют ему во время разведки “отводить глаза”, превращаться в мелкую зверушку и т. п. Реальной же причиной силы и удачливости Войска Запорожского были принятые в нем весьма своеобразные отношения между руководителем и персоналом.

Запорожский “менеджмент” базировался на двух основных принципах. Это, во-первых, жесточайшая дисциплина, беспрекословное подчинение во время военных действий младших старшим. Гетман, по сообщению Г. Боплана, “пользовался неограниченной властью, вплоть до права рубить головы и сажать на кол провинившихся”. Одним этим нельзя было удивить современников: подобная же дисциплина характерна для гвардейцев восточных деспотий — янычар и

мамелюков. Вторым принципом запорожского менеджмента теперь не удивишь и нас: это выборность власти, при чем гетмана выбирали на общем кругу (“раде”) всего “товарищества”, вполне демократично определяя волеизъявление большинства криком или бросанием на своего кандидата шапок. На “раде” решались и основные стратегические и дипломатические вопросы. Реальной новацией запорожского народовластия (и несомненным вкладом запорожцев в теорию менеджмента) было осуществление ими весьма короткой и эффективной “обратной связи” между гетманом и его избирателями. Разумеется, и современные президенты могут быть смещены, однако соответствующая процедура настолько сложна и затруднена, что применяется чрезвычайно редко. Казацкий импичмент был, напротив, скор и суров: достаточно было гетману провиниться (потерпев, например, поражение), чтобы казаки собрали “раду”, которая могла принять решение об его смещении, а то и скопом убить на месте полномочного до “рады” диктатора. Г. Боплан свидетельствует: “Немилость, которая может обрушиться на старшего, принуждает его быть очень осторожным в своих действиях, в особенности, чтобы не случилось какой-либо неудачи, когда он ведет их в поход, и чтобы он проявил себя хитрым и отважным во время непредусмотренных стычек”. Беспрекословная и жесткая власть гетмана уравновешивалась, таким образом, постоянным контролем над ним готовых на скорую расправу подчиненных.

Разумеется, такая драконовская демократия едва ли годится для цивилизованных сообществ. Тем не менее, можно вспомнить в этой связи, что недавние скандалы в мире американских корпораций не в малой степени вызваны фактической бесконтрольностью президентов и членов правления компаний в периоды между собраниями акционеров. Весьма привлекательным выглядит, однако, другое нововведение запорожских, с оселедцами на головах, законодателей: ситуационная и территориальная обусловленности накладываемых на членов казацкого братства запретов и ограничений. Алкоголь запрещен только в походе, общение с женщинами — лишь на территории самой Сечи и т. п. Эти мудрые поблажки человеческой природе не позволяют отождествлять Запорожскую Сечь с рыцарскими монашескими орденами Запада, что иногда делают. Внутренняя сущность этой казацкой республики, второй, после Киевской Руси, предшественницы нынешней независимой Украины, была, несмотря на все внешние влияния, самобытна и национально своеобразна.

## Литература

1. *Альшиц Д. Н.* Начало самодержавия в России. Государство Ивана Грозного. — Л., 1988.
2. *Боплан Г. Л.* де. Опис України, кількох провінцій Королівства Польського... — К., 1990.
3. *Боровський Я.* Походження Києва. Історіографічний нарис. — К., 1989.
4. *Будовниц И. У.* Общественно-политическая мысль Древней Руси (XI–XIV вв.). — М., 1960. — С. 75–102.
5. *Вебер М.* Избранные произведения. — М., 1990.
6. *Грушевський Михайло.* Історія України-Руси. — К., 1991–1992, 1995. — Т. 1–2, 7.
7. *Губицкий В.* Первопечатник Иван Федоров — пушечный мастер // Вопросы истории естествознания и техники. — М., 1969. — Вып. 2 (27). — С. 58–63.
8. *Древнеанглийская поэзия.* — М., 1982.
9. *Зимин А. А., Хорошкевич А. Л.* Россия времени Ивана Грозного. — М., 1982.
10. *Ключевский В. О.* Курс русской истории. Ч. 1 // Ключевский В. О. Соч.: В 8 т. — М., 1956. — Т. 1–2.
11. *Кравченко А. И.* История менеджмента. Учеб. пособие для высш. школы. — М., 2000.
12. *Лихачев Д. С.* Русские летописи и их культурно-историческое значение. — М.; Л., 1947.
13. *Лихачев Д. С.* Слово о полку Игореве. Пособие для учителей. — М., 1982.
14. *Літопис Руський /* За Іпатським списком переклав Л. Махновець. — К., 1989.
15. *Макиавелли Никколо.* Государь. — М., 1990.
16. *Мацюк О.* Иван Федоров на Поділлі // Пам'ятки України. — 1992. — №. 4. — С. 37–38.
17. *Немировский Е. Л.* Иван Федоров. — М., 1985.
18. *Памятники литературы Древней Руси.* Конец XVI — начало XVII веков. — М., 1987.
19. *Памятники права Киевского государства X–XII вв. /* Сост. А. А. Зимин. — М., 1952.
20. *Периодукар Иван Федоров та його послідовники на Україні (XVI — перша половина XVII ст.).* Зб. документів. — К., 1975.

21. *Платонов С. Ф.* Очерки по истории смуты в Московском государстве XVI–XVII ввек. — М., 1995.
22. *Приселков М. Д.* Очерки по церковно-политической истории Киевской Руси X–XII вв. — СПб., 1913.
23. *Росовецкий С. К.* Устная проза XVI–XVII вв. об Иване Грозном — правителе // Рус. фольклор. — 1981. — Т. XX. — С. 71–95.
24. *Рыбаков Б. А.* Древняя Русь. Сказания. Былины. Летописи. — М., 1963.
25. *Рыбаков Б. А.* Слово о полку Игореве и его современники. — М., 1971. Рыбаков Б. А. Язычество древней Руси. — М., 1988.
26. [Св. Димитрий Ростовский (Туптало)]. Книга житий святых... На ... июнь, июль, август. — К., 1705.
27. *Січинський В.* Чужинці про Україну. — 2-ге випр. і значно доп. вид. — Прага, 1942.
28. *Скрынников Р. Г.* Борис Годунов. — М., 1983.
29. *Скрынников Р. Г.* Царство террора. — СПб, 1992.
30. *Стурлусон Снорри.* Круг земной. — М., 1980.
31. *Тихомиров М. Н.* Крестьянские и городские восстания на Руси XI–XIII вв. // Тихомиров М. Н. Древняя Русь. — М., 1975. — С. 42–232.
32. *Толочко П. П.* Нащадки Мономаха. — К., 1972.
33. *Хождение за три моря Афанасия Никитина.* — Л., 1986.
34. *Черепнин Л. В.* Летописец Даниила Галицкого // Исторические записки. — 1941. — Т. XII. — С. 228–253.
35. *Чистов К. В.* Русские народные социально-утопические легенды XVII–XIX вв. — М., 1967.
36. *Шахматов А. А.* Разыскания о древнейших русских летописных сводах. — СПб., 1908.
37. *Щёкин Г. В.* Теория кадровой политики. Монография. — К., 1997.
38. *Энциклопедия “Слова о полку Игореве”.* — Л., 1995. — Т. 1–5.
39. *Юрганов А. Л.* Борис Федорович Годунов // Большая энциклопедия Кирилла и Мефодия. — М., 2001. — 2 CD.

# Содержание

<b>От автора</b> .....	3
Кий, Рюрик, Олег: От архаического племенного вождя — к варяжскому князю-волхву .....	6
Князь Игорь Рюрикович: Фатальные управленческие ошибки посредственного политика .....	14
Святая равноапостольная Ольга: Прекрасный лик княгини, затуманенный легендами .....	22
Святослав Игоревич: Трагедия храбреца-консерватора .....	30
Владимир I Святославович: Харизматический реформатор Руси .....	37
Был ли мудрым правителем Ярослав Мудрый? .....	45
“Русская правда” как памятник отечественного предпринимательства и менеджмента .....	53
Владимир Мономах как правитель и имиджмейкер .....	61
Киево-Печерский монастырь в истории отечественного менеджмента .....	69
Изяслав Мстиславович: Герой и злодей скверных времен (XII в.) .....	77
“Слово о полку Игореве” как памятник древнерусского менеджмента .....	85
Даниил Галицкий, король Руси и служилый князь Бату-хана .....	93
Иван IV Грозный — кровавый новатор менеджмента .....	101
Первопечатник Иван Федоров как администратор, предприниматель и изобретатель .....	109
Борис Годунов, или Трагедия властолюбивого праведника на московском троне .....	125
Подспудный “менеджмент” народных восстаний: Древняя Русь .....	133
Димитрий I Самозванец — новатор-”политтехнолог” и предшественник царей-реформаторов Федора Алексеевича и Петра I .....	141
Запорожское казачество: Новации воинского “менеджмента” под флером мифов и легенд .....	149
<b>Литература</b> .....	157
	159

Поняття “менеджмент”, “історія менеджменту” асоціюються у сучасного читача із західною цивілізацією XIII–XX ст.

Увазі читача пропонується низка статей про історію менеджменту давньої Русі, Московії та України. Зроблено спробу на основі східнослов'янських літературних пам'яток осмислити управлінський досвід предків.

**Бібліотека  
журналу “Персонал”**

**Росовецький Станіслав Казимирович**

**Очерки історії  
вітчизняного менеджменту**

**(X – початок XVII ст.)**

**(Рос. мовою)**

Відповідальний редактор *М. В. Дроздецька*

Комп'ютерна верстка *Т. В. Кулік*

Оформлення обкладинки *Д. В. Коврига*

Підп. до друку 22.11.02. Формат 60×84/16. Папір офсетний. Друк офсетний.

Ум. друк. арк. 9,3. Обл.-вид. арк. 9,10. Тираж 5000 пр. Зам. № 2-1367

Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП)  
03039 Київ-39, вул. Фрометівська, 2

ДП “Експрес-Поліграф”  
04080 Київ-80, вул. Фрунзе, 47/2