

## ИЗ ИСТОРИИ УПРАВЛЕНИЯ

К.А. Соловьев

### ПРИНЦИПЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ В СОЦИАЛЬНОЙ УТОПИИ КНЯЗЯ М.М. ЩЕРБАТОВА «ПУТЕШЕСТВИЕ В ЗЕМЛЮ ОФИРСКУЮ Г-НА С... ШВЕДСКОГО ДВОРЯНИНА»

Литературную утопию князя М.М. Щербатова можно рассматривать и как трактат по методам государственного управления. В этом тексте присутствует характеристика трех методов: «пространственного управления», «обратной связи» и «управления личным примером». Вместе они составляют единство, позволяющее сохранять, развивать и усиливать связь между органами власти и населением страны. Каждый из этих механизмов описан Щербатовым в территориальном, временном и ментальном пространстве «идеального» государства. Щербатов видел потенциальную возможность использования этих механизмов в современной ему России, но понимал, что реальных условий для их внедрения в систему управления нет. Предложенные им механизмы не были им изобретены. Отдельные элементы каждого из них существовали в общественно-политической мысли Европейского просвещения. Заслуга Щербатова в том, что он разглядел возможности применения такого рода механизмов, в чем значительно опередил свое время.

**Ключевые слова:** история России, Россия XVIII века, история управленческой мысли, М.М. Щербатов, литературная утопия.

Shcherbatov's literary utopia can be considered as a treatise on the methods of public administration. It contains a description of three methods: "spatial management", "feedback" and "personal behavior management." They constitute a unity that allows preserving, developing and enhancing communication between the authorities and the population of the country. Each of these mechanisms is described in territorial, temporary and mental space of the "ideal" state. Shcherbatov saw the potential use of these mechanisms in modern Russia. But he understood that there were no conditions for their implementation in the management system. The mechanisms proposed by him were not invented by

---

*Соловьев Константин Анатольевич* — доктор исторических наук, профессор факультета государственного управления МГУ имени М.В. Ломоносова, Россия; e-mail: ksoloviov@sipa.msu.ru

him. Separate elements of each of them existed in the socio-political thought of European education. It was due to Scherbatov, that he discerned the possibilities of using this kind of mechanism, which was much ahead of his time.

**Keywords:** history of Russia, 18th-century Russia, history of managerial thought, M.M. Shcherbatov, literary utopia.

Князь М.М. Щербатов известен в отечественной исторической науке, прежде всего как историк, продолживший дело, начатое В.Н. Татищевым и М.В. Ломоносовым; затем — как политический мыслитель и общественный деятель, чьи труды в большинстве своем не были знакомы современникам и дошли до читателей, не в полном объеме, спустя десятилетия после их создания. Существует и третья сторона его деятельности — государственная служба, в которой М.М. Щербатов достиг поста президента Камер-коллегии и чина действительного статского советника. Большую часть 1870-х гг. он возглавлял Герольдмейстерскую контору, которая по набору полномочий была главным органом по руководству государственной службой. Накопленный в этой сфере опыт и его политический темперамент привели М.М. Щербатова к мысли о том, чтобы изложить свои взгляды на управление.

В качестве литературной формы такого изложения был избран жанр «утопии», находящийся на «стыке между образным и теоретико-аналитическим сознанием»<sup>1</sup>, в котором «интеллектуальная составляющая доминирует над эмоциональной»<sup>2</sup>. Европейские «утопии» нового времени нередко характеризуются как «социальные и политические трактаты, облеченные в форму художественного произведения, иногда с довольно слабым сюжетом»<sup>3</sup>. И именно таково «Путешествие в землю Офирскую...».

Стилистика «утопии» позволяла Щербатову решить сразу две задачи: а) критиковать сложившееся в России положение вещей, под видом описания неудачных управленческих решений, предпринятых в «земле Офирской» в далеком или недавнем прошлом<sup>4</sup> и б) предложить набор управленческих принципов (и базирующихся

---

<sup>1</sup> Ануфриев Е.А. К вопросу о доминантных признаках жанра литературной утопии // Вестн. Вятского гос. ун-та. 2012. 2 (2). С. 106.

<sup>2</sup> Бондарева А.А. Новые книги о дистопии // Практики и интерпретации. Т. 3 (3). 2018. С. 176.

<sup>3</sup> Крес Г. Утопия и утопизм: история осмысления понятий // Практики и интерпретации. Т. 3. (3) 2018. С. 152.

<sup>4</sup> О том, что «земля Офирская» — это отражение России см. Бугров Д.В. «Надежда» в Антарктиде: загадки офирской утопии князя М.М. Щербатова // Известия Уральского гос. ун-та. Гуманитарные науки. 2006. № 47. С. 275–291.

на них решений), которые, по мнению автора, необходимы для качественного управления страной. В этом смысле «Путешествие...» это не столько «улучшенная» Россия<sup>5</sup> или же «облагороженная» действительность<sup>6</sup>, сколько пространство для мысленного эксперимента по формированию в стране эффективного государственного управления. И это пространство создавалось не только фантазией автора, но и (как отмечали цитируемые выше авторы) российским историческим опытом. Оно насыщено (пусть и в отраженном и переосмысленном виде) и российскими реалиями второй половины XVIII в.

В отечественной литературе подчеркивается принадлежность «Путешествия в землю Офирску...» к общеевропейской традиции утопической литературы и к просветительским утопиям XVIII в. в их внимании к сочетанию политических, социальных и этических идей<sup>7</sup>. Что же касается ключевых идей Щербатова, применительно к государству, то каждый из авторов предлагает свой набор:

«...сочетание тотального контроля над личностью, верховенство закона и апелляция к нравственным ценностям составляют сущность утопического Офира»<sup>8</sup>;

«Щербатов ... выступает своего рода апологетом и пророком того бюрократического консерватизма, к которому постепенно сведутся петровские начинания и который приведет в тупик» петербургскую государственность на рубеже XIX–XX вв.»<sup>9</sup>;

«...критическая составляющая творчества Щербатова явно превосходила его позитивные социально-философские проекты, которые не простирались дальше монархии с московским государем, власть которого ограничена высшим дворянством»<sup>10</sup>.

---

<sup>5</sup> Там же. С. 280.

<sup>6</sup> *Ростовцева Ю.А.* Об источниках офирских «катехизмов» князя М.М. Щербатова // Проблемы исторической поэтики. 2015. № 13. С. 109.

<sup>7</sup> *Ковтун Н.В.* Роман В.Ф. Одоевского «4338 год» и традиции интеллектуальной утопии в России // Известия Томского политехнического ун-та. 2004. Т. 307. № 5. С. 179–183; *Тараканова А.Д.* Русская литературная утопия второй половины XVIII века // Ученые записки Казанского гос. ун-та. 2009. Т. 151, кн. 3. С. 39–46; *Шестаков В.П.* Эсхатология и утопия: Очерки русской философии и культуры. М.: ВЛАДОС, 1995. С. 40; *Шишкин А.П.* Русский берег утопии (к вопросу об эволюции русской литературной утопии) // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 10. Журналистика. 2016. № 6. С. 156–177.

<sup>8</sup> *Тараканова А.Д.* Указ. соч. С. 44.

<sup>9</sup> *Шишкин А.П.* Указ. соч. С. 160.

<sup>10</sup> *Оройн А.Ф.* Утопическое и реальное в художественном пространстве произведений М. Щербатова и А. Радищева // Вестн. Ленинградского гос. ун-та имени А.С. Пушкина. 2011. Т. 2 (2). С. 100.

«Мы, конечно, не можем и не имеем права ставить под сомнение искренность намерений князя Щербатова «верой-правдой» послужить Отечеству, однако можем предположить, что улучшать российскую действительность посредством претворения в жизнь советов Монтескье и Юма Михаилу Михайловичу было бы гораздо удобнее на вполне традиционалистской, местнической по своему существу основе»<sup>11</sup>.

Легко заметить, что авторы четырех приведенных выше цитат полностью расходятся в оценках взглядов Щербатова на государство и социум. При этом нам не встречались работы, в которых бы авторы писали о «Путешествии в землю Офирскую...», как о сочинении, в котором содержатся не только идеи как таковые, но и набор определенных управленческих механизмов. Задача этой статьи — обозначить наличие таких механизмов в трактате Щербатова. При этом под «механизмом» понимается сочетание взаимозависимых элементов: а) принципа, на котором базируется управление и б) управленческого решения, которое Щербатов моделирует в своем сочинении, в) результата (и последствий) исполнения такого решения. Нам удалось обнаружить в «Путешествии в землю Офирскую...» три таких механизма. Они будут описаны ниже, под условными названиями, связанными с формулировкой того или иного принципа.

### **Пространственное управление**

Пространственный подход к управлению, в том виде как он существует сейчас, сформировался в конце XX в. В его основе два базовых положения: а) управление территорией должно осуществляться в интересах населения, проживающего (сейчас и в будущем) на данной территории и б) каждый из элементов, составляющих понятие «пространство» (собственно территория, климат, биота, полезные ископаемые, характеристики населения и т.п.) можно рассматривать в качестве ресурса для развития территории, если имеются инструменты, позволяющие этот элемент задействовать. В настоящее время пространственный подход считается «инструментом обеспечения устойчивого развития и повышения качества жизни», в конкурентном развитии территорий<sup>12</sup>. Считается, что на-

---

<sup>11</sup> Серенченко Н. В. Князь М. М. Щербатов: консерватор или традиционалист? // Вестн. Челябинского гос. ун-та. 2007. № 3. С. 112.

<sup>12</sup> Территориально-пространственное планирование. Ключевой инструмент развития и эффективного управления с уделением особого внимания странам с переходной экономикой. ООН. Нью-Йорк и Женева, 2008. С. V.

чалом разработки теории пространственного развития стала книга И.Г. фон Тюнена «Изолированное государство в его отношении к сельскому хозяйству и национальной экономии. Исследование о влиянии хлебных цен, богатства почвы и налогов на земледелие». Она была издана в 1826 г. и именно в ней были впервые использовано понятие «экономическое пространство»<sup>13</sup>.

Строгой и точно разработанной теории пространственного развития у Щербатова мы не найдем, но сам принцип пространственного управления в «Путешествии в землю Офирскую...» представлен очень ярко, причем сразу в двух аспектах: экономическом и собственно управленческом. Самый яркий фрагмент, с изложением пространственного подхода в экономике, представлен при описании развалин «увеселительного замка» Сисео: «Можно сказать, что все сокровища империи были истощены для умножения его великолепия, но истощены с ущербом других частей государства, да и самое сие великолепие не нужно учинилось, когда жилище государей стало перенесено в древнюю столицу. А дабы совсем не потерять великие тут положенные иждивения, то заведена тут фабрика лучшего фаянса, дабы по дороговизне здешних мест могла хорошей работой соразмерна продажа посуды быть, и оставлены сады и некоторые рощи, которые от фабрики сей вместо найма зданий содержатся для гулянья приезжающих из Перегаба. Но как фабрика не может ни всех великих зданий занять, ниже в состоянии все содержать, то большая часть в развалины превратилась»<sup>14</sup>.

Здесь мы видим, что в прошлом замок Сисео выполнял функцию статусного потребления в государственных масштабах, что мешало развитию экономики страны, и служило примером бесполезного расхода ее ресурсов. Но после перехода на принцип пространственного развития в земле Офирской, были найдены ресурсы, которые позволили (при определенных ограничениях) обозначить конкурентные преимущества именно того пространства, которое занимал замок, с принадлежащей ему территорией: а) глина (производственная функция территории) и б) сады (рекреационная функция). В результате, сам замок потерял потребительско-декоративную функцию (стал «развалинами»), но приобрел две другие.

---

<sup>13</sup> Бияков О.А. Генезис теории экономического пространства // Вестн. Кузбасского гос. технического ун-та. 2004. № 2. С. 77; Минакир П.А. Демьяненко А.Н. Пространственная экономика: эволюция подходов и методология // Экономическая наука современной России. 2010. С. 16; Носонов А. М. Теории пространственного развития в социально-экономической географии // Псковский регионалогический журнал. 2011. № 11. С. 4–5.

<sup>14</sup> Щербатов М.М. Избранные труды. М. РОССПЭН 2010. С. 259–260.

А в перспективе (что мы хорошо знаем по истории «настоящей») может приобрести еще одну — функцию культурно-исторического наследия, что должно привлечь туристов и способствовать большому развитию региона.

В логике географических названий «земли Офирской» Сисео — это, скорее всего, Царское (оно же — Саарское) село, любимая загородная резиденция Екатерины Второй. Новое «классицистическое» парковое пространство в нем было создано архитекторами Ч. Камероном В. Нееловым (а также «садовыми мастерами» И. Бушем и Т. Ильиным), практически в то время, когда Щербатов задумывал и писал свою утопию — в 1778–1783 гг.<sup>15</sup> Преобразование этой резиденции под вкусы императрицы было как раз тем видом затрат, который критиковал Щербатов — на представительские цели и статусное потребление. А идея разместить в этой резиденции «фабрику лучшего фаянса» подсказана, видимо, историей развития производства фарфора в Швеции. Там, в замке Рёрстранд рядом со Стокгольмом в 1726 г. была основана фаянсовая мануфактура. В последней трети XVIII в. на этой фабрике выпускали дорогой фарфор<sup>16</sup>. А полутора десятилетиями раньше, в 1710 г., первая в Европе фарфоровая мануфактура, известная как Мейсенская, начала работать в перестроенном для нее замке Альбрехтсбург<sup>17</sup>.

Развитие российского фарфорового дела в XVIII в. тоже давало основания для оптимизма: русский фарфор (по технологии Д.И. Виноградова) производится на Императорском фарфоровом заводе<sup>18</sup>; в 1724 г. первая майоликовая мануфактура была основана в Москве «за Таганскими воротами». В 1766 г., в бывшем имении князя Урусова Верболово (Вербилки) Ф. Гарднер начал производство фарфора по технологии А.А. Гребенщикова<sup>19</sup>. Соответственно, мы

---

<sup>15</sup> *Лавренко И. Л.* Екатерининский парк и дворец в ретроспективе прошлого и настоящего (к 300-летию Царского Села, г. Пушкин) // Вестн. Казанского технологического ун-та. 2010. № 3. С. 258.

<sup>16</sup> *Ярмош А. С.* Зарождение и основные этапы становления фаянсового производства Швеции в XVIII // Научно-технические ведомости СПб. гос. политехнического ун-та. Гуманитарные и общественные науки. 2012. № 148. Т. 2. С. 194–195.

<sup>17</sup> *Некрасова-Каратеева О. Л.* Трехсотлетняя слава мейсенского фарфора // Общество. Среда. Развитие (Terra Humana). 2010. № 4. С. 162.

<sup>18</sup> *Смирнова Л. В., Платонова С. Э., Керзум А. П.* Химические производства Санкт-Петербурга в дореволюционный период // Проблемы современной экономики. 2010. № 2. С. 487.

<sup>19</sup> *Розина О. В.* Фарфоровая фабрика Ф. Я. Гарднера и его потомков: историко-культурологическое исследование // Верхневолжский филологический вестн. 2019. № 2 (17). С. 190.

можем говорить, что эпизод с преобразованием загородного дворца в доходное производство фаянса не просто фантазия автора, а результат его осведомленности о процессах становления промышленного производства в России и Европе.

История замка Сисео — это частный случай использования пространственного подхода в сочинении Щербатова. В его рассуждениях более общего плана можно выделить две составляющие: политическую и экономическую. Вот как выглядит экономическая составляющая в описании «земли Офирской»: «А токмо надлежит иметь города в таком расстоянии единый от другого, чтобы в два или три дня мог земледелец доехать для продания плодов его трудов. А ежели и в сем расстоянии совершенно удобных мест и нужных к составлению градов нет, то, учредя торги и ярмарки, довольное спокойствие жителям деревенским можно сделать, ибо коли бы часто таковые торги и ярмарки ни были, сие большого вреда не произведет, а паче будет способствовать ко внутреннему обращению торговли»<sup>20</sup>.

Главное в этом рассуждении — поиск эффективности в использовании расстояний, необходимых для соединения места производства и места продаж. Но именно этим и занимался создатель «теории сельскохозяйственного штабдорта» И. фон Тюнен, разрабатывая «математическую формулу для определения оптимального размещения производств»<sup>21</sup>. В исследованиях фон Тюнена нет речи о днях. «Транспортные расчеты, — писал он, — высчитаны на основании того, что они составляют для расстояния в 5 миль от города. [...] На далеком же расстоянии от города приходится для доставки хлеба держать особых лошадей, и от этого очень значительно увеличиваются расходы, выраженные в шефелях ржи»<sup>22</sup>. Но сам подход (с поправкой на российские расстояния) у Щербатова и Тюнена идентичен, при том, что Щербатов применил его на сорок лет раньше, как раз в том году, когда Тюнен родился. Другое дело, что Тюнен профессионально учился математике и агрономии, и подошел к разработке своей теории как профессиональный исследователь, в то время как Щербатов, лишь предложил идею рационального использования пространства, не пытаясь сформировать на ее основе экономическую теорию.

---

<sup>20</sup> Щербатов М.М. Указ. соч. С. 204.

<sup>21</sup> Жаркова Е.С. Экономические теории размещения производства: от штабдорта к кластерам // Вестн. СПбГУ. Сер. 5. 2011. Вып. 1. С. 145–146.

<sup>22</sup> Тюнен И.-Г. Изолированное государство. М. «Экономическая жизнь», 1926. С. 25.

Что же касается политической составляющей пространственного подхода, то здесь Щербатов предложил использовать тот же принцип, что в экономике (приближении мест торговли к месту производства), но только в отношении власти: «Правительства учреждаются для жителей страны, а потому и должны они тако быть расположены, чтобы каждому удобно было к оным прибегнуть, чего ради каждому такому нижнему правительству и приписать округи. Но как не везде в таковых округах нашлись города, то и в самых деревнях их учредили, ибо в самом деле, не наименование города, не сословие жителей градских, но учрежденное правительство управляет делами, и тем еще с вящею удобностью, что градские дела и упражнения не отнимают у судей времени дела земские исполнять»<sup>23</sup>. Оговорим здесь, что термин «правительство»/«правительства» в текстах Щербатова (и других политических мыслителей XVIII в.) означает: орган/органы государственного управления. Такое же значение имеет обобщенное понятие «судьи». Соответственно «нижнее правительство» — это первичная ступень государственного управления, территориально располагающаяся так же, как рынок, к месту производства — близко, с той оговоркой от Щербатова, что «надлежит стараться, чтобы и судебные места не весьма были между собою отдалены»<sup>24</sup>.

### **Принцип «обратной связи»**

Пример замка Сисео — часть большой истории «земли Офирской» по возвращению столицы из Перегаба (аналога Петербурга) в древнюю столицу Квамо (аналог Москвы). В ходе этой пространственной трансформации государственные учреждения в Перегабе (кроме «Адмиралтейской коллегии») были закрыты, дворцы вельмож были выкуплены государством, и в городе были «разные фабрики», купцы же получили «преимущества»<sup>25</sup>. Тем самым административный центр был преобразован в торгово-промышленный. Отметим, что в российских реалиях именно это и произошло, но не с Петербургом, а с Москвой, и чуть позже, в XIX в. Рассказчику — иностранцу, волею случая попавшему в «землю Офирскую» — назвали причины, по которым необходимо было лишить Перегаб столичных функций. Вот они: «1) Государи наши, быв отдалены от средоточного положения своей империи, знание

---

<sup>23</sup> Щербатов М.М. Указ. соч. С. 250.

<sup>24</sup> Там же. С. 249.

<sup>25</sup> Там же. С. 203.



о внутренних обстоятельствах оной потеряли. 2) Хотя град Квамо и оставлен был, по древности его и положению, [сие] учиняло, что всегда стечение лучшей и знатнейшей части народа в оном было, а сии, не видев как род своих государей, любовь и повиновение к ним потеряли. 3) Вельможи, жившие при государях, быв отдалены от своих деревень, позабыли состояние земской жизни, а потому потеряли и познание, что может тягостно быть народу, и оный налогами стали угнетать. 4) Быв сами сосредоточены у двора, единый оный отечеством своим стали почитать, истребя из сердца своего все чувства об общем благе. 5) Отдаление же других стран чинило, что и вопль народный не доходил до сей столицы. 6) Древние примеры добродетели старобытных наших великих людей, купно с забвением тех мест, где они подвизались, из памяти вышли, не были уже побуждением и примером их потомков и 7) Близость к вражеским границам»<sup>26</sup>.

Понятие «обратной связи», пришедшее из кибернетики, в современной науке управления используется для обозначения механизма взаимодействия власти и населения, позволяющего решить две задачи. Первая из них — «состояние объекта управления»<sup>27</sup>, без чего собственно управления (в научном смысле) быть не может, поскольку «система управления не может вырабатывать управляющие воздействия»<sup>28</sup>. Заметим, что история человечества знает примеры управляющего воздействия при полном или частичном отказе от механизма обратной связи. И все такого рода попытки оканчивались плачевно либо для субъекта управления (правитель), либо для объекта (население). Щербатов лично наблюдал один из таких сюжетов, в правление Петра III. А как историк, знал и о других, приводивших к крушению систему управления страной.

Вторая задача формулируется так: «Обратная связь [...] выступает одновременно одним из компонентов механизма социального контроля власти и управления»<sup>29</sup>. Если же мы посмотрим на список причин, по которым необходимо было перенести столицу

---

<sup>26</sup> Там же. С. 202.

<sup>27</sup> Ковальцев Г.И. Обратные связи в системе государственного управления // Вестн. РЭУ им. Г. В. Плеханова. 2015. № 5 (83). С. 114.

<sup>28</sup> Калганова Л.А. Действие механизмов обратной связи в государственном управлении // Проблемный анализ и государственно-управленческое проектирование. 2009. Т. 2. № 6. С. 103–109.

<sup>29</sup> Перевезенцева Ю.А. Политическое управление и базовые управленческие функции государства // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 18. Социология и политология. 2016. № 4. С. 168.

в центральную часть государства из окраинных земель, то мы увидим, что причины № 1, 2, 4 и 5 прямо соотносятся с задачей восстановления обратной связи для лучшего понимания объекта управления; причина № 6, с этой задачей соотносится опосредованно (через понимание истории, традиций и обычаев); причина же № 2 частично относится к задаче поставить власть под контроль «знатнейшей части народа», а частично соотносится с задачей восстановления легитимности правящей династии (через «доверие»). И только последняя причина № 7, связанная с проблемой внешней безопасности, никак не соотносится с проблематикой обратной связи. Соответственно, мы можем говорить о том, что для Щербатова понятие «обратной связи», выраженное в терминологии того времени («воплъ народной не доходил»), было одним из ключевых в осмыслении того, как должен работать механизм государственного управления. И решение этой проблемы он видел не только в том, чтобы вернуть столицу на прежнее место. Вот другие сюжеты из «Путешествия в землю Офирскую», связанные с этой проблемой и помогающие понять те *инструменты*, которые М.М. Щербатов предлагал использовать для реализации принципа обратной связи в государственном управлении.

*Сюжет первый:* один из главных вельмож «земли Офирской» — Агибе — разъясняет путешественнику, почему государство терпит «охуления на правительство»: «Агибе с приятным видом просил меня, чтобы я ему открыл мои сомнения, ибо, говорил он, сие не токмо он [не] примет за противное, но даже за весьма себе приятное, понеже и самое есть правило земли Офирской — терпеть охуления на правительство, их собирать и по сему стараться делать исправления. «Ибо, в самом деле — он приложил — как со временем я могу узнать, хотя законы офирские и деланы с наивеличайшими осторожностями, но не может ли случиться, что кто еще в сем найдет пороки, или полезнейшее изобретет, а первое подаст правительству причины к размышлению, а второе учинит и способ к поправлению. Сохрани нас, Боже! вскричал он, чтобы мы мнили, якобы в головы токмо некоторого числа людей, в чинах находящихся, Бог поместил весь разум, ограбя всех прочих людей от того»<sup>30</sup>. Здесь заметна прямая переключка с мыслью Д. Локка из «Двух трактатов о правлении», высказанной по поводу сопротивления народа деспотической власти: «Разве следует порицать народ, если он обладает умом разумных существ и может понимать вещи только такими,

---

<sup>30</sup> Щербатов М.М. Указ. соч. С. 247–248.

какими он их обнаруживает и чувствует»?<sup>31</sup> Механизм обратной связи, обозначенный в этом сюжете, базируется на принципе свободы слова, а предлагаемый *инструментарий* (терпеть, собирать, размышлять и поправлять) по сути не что иное, как базовые методы информационно-аналитической работы, по контролю за исполнением управленческих решений.

*Сюжет второй:* путешественнику рассказывают, как и с кем общается государь: «Если бы он токмо с первочиновными разговаривал, то бы сие было яко знак, что не сыщет о чем с нижними и говорить, или бы казало род застенчивости или презрения, никогда бы нижних чинов люди не удостоились слышать глас своего государя, никогда бы он не мог познать служащих ему подданных, из коих многие и в важнейшие чины могут произойти. Слеп бы он был в рассуждении орудий, употребляемых им для исполнения дел и должен бы был во всем полагаться на тех, которые его окружают. Се есть причина — чего ради наши государи в публичных собраниях всегда и тщатся говорить с нижними чинами»<sup>32</sup>. Здесь мы видим, что Щербатов считал необходимым расширить, как бы сейчас сказали, «каналы обратной связи». Это нужно для того, чтобы получаемая правителем информация давала возможность составить полную картину: а) происходящего в стране и б) отношения к этому разных слоев населения. Сейчас, в литературе, посвященной проблематике государственного управления, мы можем встретить ту же мысль, выраженную в более современных терминах: «Эффективное управление любой большой системой достигается лишь при учете, анализе и обобщении всей информации, поступающей по каналам обратной связи, преимущественно от независимых друг от друга источников. Этим, собственно, и обуславливается с точки зрения кибернетики необходимость осуществления государственного управления за счет использования многих, причем желательно автономных, информационных контуров, присущих как одной, так и разным ветвям власти, иным государственным органам, с надлежащей координацией их функционирования»<sup>33</sup>.

*Сюжет третий,* описывающий конкретный механизм обратной связи в системе государственной службы. В рассказе о жизни и деятельности одного из высших чиновников государства Бом-

---

<sup>31</sup> Локк. Дж. Два трактата о правлении. Кн. 2. Сочинения в 3-х тт. Т. 3. М.: «Мысль», 1988. С. 395–396.

<sup>32</sup> Щербатов М.М. Указ. соч. С. 255.

<sup>33</sup> Россинский Б.В. Исполнительная власть и государственное управление // Lex Russica. 2018 № 7 (140). С. 28.

бей-Горы указывается, как работает этот механизм: «У нас обычай есть, что каждые три года собираются чины каждой провинции для рассуждения о своих пользах и тягостях. Сии собрались, избрали его [*Бобмбей-Гору — авт.*] от себя посланным ехать в главное правительство принести свою жалобу. Он, приехав, предстал сему правительству; истек из уст его обильный источник сладости и ученья. Представил он состояние сей провинции, изъяснил ее недостатки, какие пользы можно от поправления получить, упомянул законы, прямой разум их и намерение, и просил о исправлении»<sup>34</sup>. Срок в три года для созыва «чинов» (то есть дворянства) взят Щербатовым из действующего с 1775 г. «Учреждений для управления губерний Российской империи»<sup>35</sup>. Особая глава, посвященная дворянскому самоуправлению, как показывают современные исследования, готовилась к принятию для этих «Учреждений». Но Екатерина отложила эту часть реформы на десять лет<sup>36</sup>. Щербатов же предложил в своей утопии ровно то, что и было зафиксировано «Грамотой на права, вольности и преимущества благородного российского дворянства» от 21 апреля 1785 г.: «47. Собранию дворянства дозволяется представить генералу-губернатору или губернатору о своих общественных нуждах и пользах. 48. Подтверждается собранию дворянства дозволение делать представления и жалобы чрез депутатов их как Сенату, так и императорскому величеству на основании узаконений»<sup>37</sup>.

### Управление личным примером

В тексте «Путешествия в землю Офирскую» М.М. Щербатов несколько раз обращается к теме легитимности государственной власти. Не используя самого термина «легитимность» (которого тогда не существовало), он пытается донести до читателя мысль о том, что эффективное управление невозможно без признания народом права государя на принятие управленческих решений. Наиболее ясно (и кратко) эта мысль изложена в объяснении того, почему государь «земли Офирской» не имеет рядом с собой охраны: «... государь, быв окружен стражей, почтет не толь нужну

<sup>34</sup> Щербатов М.М. Указ. соч. С. 317.

<sup>35</sup> Полное собрание законов Российской империи (ПСЗРИ). № 14392. Собр. 1. Т. XX. СПб., 1830. С. 235.

<sup>36</sup> Киселев М.А., Криворучко А.С. Проблема организации дворянского самоуправления и подготовка «Учреждений для управления губерний» в 1775 году // Вестн. Пермского ун-та. 2014. Вып. 3 (26). С. 113–122.

<sup>37</sup> Российское законодательство X–XX вв.: в 9 т. Т. 5. Законодательство периода расцвета абсолютизма / Отв. ред. Е.И. Индова. М., Юридическая литература, 1987. С. 34.

себе любовь народную, и, не имея опасности, может свергнуться в таковые поступки, которые ему самому и государству вред нанесут. Вместо что не имел стражи, он всегда старается в любви народной ее себе сыскать»<sup>38</sup>. Двойное действие открытости государя (доверие правителя к своему народу и «любовь народная») создают эффект легитимности управления, разрушить который можно только сверху, отказавшись от «добродетели» в управлении.

Правила добродетельного управления в «земле Офирской» выбиты на «досках», развешанных по стенам в зале, где проходят занятия молодого поколения правящей династии. Рассказчик передает содержание двенадцати «нравоучений», тех, что он запомнил. Сочетание числа двенадцать с размещением «нравоучений» на «досках» должны, вероятно, напомнить читателю о «законах двенадцати таблиц» Древнего Рима и тем самым подсказать, насколько эти правила важны. Но по своему содержанию и стилистике эти «нравоучения» гораздо ближе к декалогу Моисея, чем к законам Рима. Это очень кратко изложенные, в наставительной форме, нормы властного поведения. Все они в той или иной мере затрагивают взаимодействие власти и народа. Одни, как «нравоучение» № 2, утверждают сам принцип такого взаимодействия: «Не народ для царей, но цари для народа, ибо прежде нежели были цари был народ»<sup>39</sup>. Другие учат *инструментам*, позволяющим это взаимодействие укрепить. Собственно таких инструментов у Щербатова два. Первый — это законы: «Царь должен сам первый законам страны своей повиноваться, ибо по законам он и царь; а разрушая их власть, разрушает и подчинение подданных к себе»<sup>40</sup>. Второй — личное поведение правителя, служащее примером его подданным: «Когда царь благонравен, благонравны будут и подданные его, кои все любят ему подражать»<sup>41</sup>.

Мысль о «поведенческой» модели управления, в которой личный пример государя должен действовать как самое мощное средство скрепления союза власти и населения, воспроизводится в «Путешествии в землю Офирскую» еще, как минимум, дважды. Щербатов как будто подвергает ее изучению, рассматривая с разных сторон. Вот одна сторона, раскрывающая «внутреннее содержание» принципа управления личным примером: «Повинуйся законам; все законы составлены для пользы общества, они твоя безопасность

---

<sup>38</sup> Щербатов М.М. Указ. соч. С. 254.

<sup>39</sup> Там же. С. 303.

<sup>40</sup> Там же.

<sup>41</sup> Там же.

охраняют, следственно и нужны каждому. Но если ты сам им не повинуешься, сможешь ли требовать, чтобы они тебя защищали, ибо ты первый право требовать их защищения нарушил, а без защищения их, что ты в обществе будешь?»<sup>42</sup>. А вот совершенно другая, в которой внешний эффект заслоняет собой не вполне добродетельное внутреннее содержание: «Делай что хочешь в тайне, ему в том наказания нет, но не приключай соблазна, ибо лутчая сила и лутчее блаженство государства основано есть на добрых нравах»<sup>43</sup>. Этот второй пример показывает нам, что Щербатов вполне допускал, что политическое поведение легко уживается с лицемерием, даже в том мире, который он сам сконструировал. Он не был моралистом в строгом смысле этого слова. Но он, видимо, считал, что публичное поведение власть имущих — это один из самых действенных инструментов в механизме управления. И для того чтобы этот инструмент не был сломан, предпочитал развести частное и публичное поведение правителей и вельмож. В современной политической науке такого рода несовпадение двух типов поведения между «нормативным (легитимным)» поведением властной элиты и «теми взаимодействиями, которые не легитимны, не декларируются и построены на неформальных договоренностях» считается симптомом кризиса властных отношений»<sup>44</sup>. Но Щербатов сочинял «Путешествие в землю Офирскую» в поздний период правления Екатерины II, когда фаворитизм (один из наиболее явных способов вторжения частного поведения в сферу публичности) разъедал механизмы власти. Для него, вероятно, даже простая демонстрация нравственного поведения во власти, уже была значительным шагом вперед от того, что он наблюдал «при дворе».

Подводя итоги обзору тех механизмов, которые М.М. Щербатов описал в своем сочинении «Путешествие в землю Офирскую», мы можем отметить следующее. Все три механизма (базирующиеся на принципах «пространственного управления», «обратной связи» и «управления личным примером») составляют некое единство, и могут быть использованы для того, чтобы сохранять, развивать

---

<sup>42</sup> Щербатов М.М. Указ. соч. С. 284.

<sup>43</sup> Там же. С. 212.

<sup>44</sup> Пустовойт Ю.А. Феномен политической раздвоенности: опыт сравнительно-исторического анализа контрастных случаев // Современные исследования социальных проблем (электронный научный журнал), Modern Research of Social Problems. № 11(31). 2013 HTTP file:///D:/Downloads/fenomen-politicheskoy-razdvoennosti-op-t-sravnitelno-istoricheskogo-analiza-kontrastn-h-sluchaev.pdf (дата обращения: 09.03.2020).

и усиливать связь власти и населения страны. Каждый из этих механизмов описан Щербатовым в территориальном, временном и ментальном пространстве «идеального» государства. При этом Щербатов видел потенциальную возможность использования этих механизмов в современной ему России, но, конечно же, понимал, что реальных условий для их внедрения в систему управления нет. Предложенные им механизмы не были им изобретены. Отдельные элементы каждого из них существовали в общественно-политической мысли Европейского просвещения. Заслугу Щербатова мы видим в том, что он разглядел возможности применения такого рода механизмов, в чем (по крайней мере, для двух из них: «пространственного развития» и «обратной связи») значительно опередил свое время.

## Литература

*Ануфриев Е.А.* К вопросу о доминантных признаках жанра литературной утопии // Вестн. Вятского гос. ун-та. 2012. № 2 (2). С. 106–110.

*Бияков О.А.* Генезис теории экономического пространства // Вестн. Кузбасского гос. технического ун-та. 2004. № 2. С. 75–82.

*Бондарева А.А.* Новые книги о дистопии // Практики и интерпретации. Т. 3 (3) 2018. С. 172–182.

*Бугров Д.В.* «Надежда» в Антарктиде: загадки офирской утопии князя М. М. Щербатова // Известия Уральского гос. ун-та. Гуманитарные науки. 2006. № 47. С. 275–291.

Грамота на права, вольности и преимущества благородного российского дворянства // Полное собрание законов Российской империи (ПСЗРИ). № 14392. Собр. 1. Т. XX. СПб. 1830.

*Жаркова Е.С.* Экономические теории размещения производства: от штандорта к кластерам // Вестн. СПбГУ. 2011. Сер. 5. Вып. 1. С. 145–146.

*Ковальцев Г.И.* Обратные связи в системе государственного управления // Вестн. РЭУ им. Г. В. Плеханова. 2015. № 5 (83). С. 112–118.

*Калганова Л.А.* Действие механизмов обратной связи в государственном управлении // Проблемный анализ и государственно-управленческое проектирование. 2009. Т. 2. № 6. С. 103.

*Киселев М.А., Криворучко А.С.* Проблема организации дворянского самоуправления и подготовка «Учреждений для управления губерний» в 1775 году // Вестн. Пермского ун-та. 2014. Вып. 3 (26). С. 113–122.

*Крес Г.* Утопия и утопизм: история осмысления понятий // Практики и интерпретации. 2018. Т. 3 (3). С. 148–160.

*Ковтун Н.В.* Роман В.Ф. Одоевского «4338 год» и традиции интеллектуальной утопии в России // Известия Томского политехнического ун-та. Т. 307. 2004. № 5. С. 179–183.

*Лавренюк И.Л.* Екатерининский парк и дворец в ретроспективе прошлого и настоящего (к 300-летию Царского Села, г. Пушкин) // Вестн. Казанского технологического ун-та. 2010. № 3. С. 256–260.

*Локк. Д.* Сочинения в 3-х тт. Т. 3. М.: Мысль, 1988.

*Минакир П.А., Демьяненко А.Н.* Пространственная экономика: эволюция подходов и методология // Экономическая наука современной России. 2010. № 2. С. 7–25.

*Некрасова-Каратеева О.Л.* Трехсотлетняя слава мейсенского фарфора // Общество. Среда. Развитие (Terra Humana). 2010. № 4. С. 161–164.

*Носонов А.М.* Теории пространственного развития в социально-экономической географии // Псковский регионологический журнал. 2011. № 11. С. 3–16.

*Оропай А.Ф.* Утопическое и реальное в художественном пространстве произведений М. Щербатова и А. Радищева // Вестн. Ленинградского гос. ун-та имени А.С. Пушкина. 2011. Т. 2 (2). С. 97–104.

*Перевезенцева Ю.А.* Политическое управление и базовые управленческие функции государства // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 18. Социология и политология. 2016. № 4. С. 164–171.

*Пустовойт Ю.А.* Феномен политической раздвоенности: опыт сравнительно-исторического анализа контрастных случаев // Современные исследования социальных проблем (электронный научный журнал). Modern Research of Social Problems. № 11 (31). 2013. [HTTP file:///D:/Downloads/fenomen-politicheskoy-razdvoennosti-op-t-sravnitelno-istoricheskogo-analiza-kontrastn-h-sluchaev.pdf](http://D:/Downloads/fenomen-politicheskoy-razdvoennosti-op-t-sravnitelno-istoricheskogo-analiza-kontrastn-h-sluchaev.pdf)

*Розина О.В.* Фарфоровая фабрика Ф.Я. Гарднера и его потомков: историко-культурологическое исследование // Верхневолжский филологический вестн. 2019. № 2 (17). С. 188–196.

Российское законодательство X–XX вв.: в 9 т. Т. 5. Законодательство периода расцвета абсолютизма / Отв. ред. Е.И. Индова. М.: Юридическая литература, 1987.

*Росинский Б.В.* Исполнительная власть и государственное управление // Lex Russica. 2018. № 7 (140). С. 24–38.

*Ростовцева Ю.А.* Об источниках офирских «катехизмов» князя М.М. Щербатова // Проблемы исторической поэтики. 2015. № 13. С. 159–164.

*Серенченко Н.В.* Князь М.М. Щербатов: консерватор или традиционалист? // Вестн. Челябинского гос. ун-та. 2007. № 3. С. 103–114.

*Смирнова Л.В., Платонова С.Э., Керзум А.П.* Химические производства Санкт-Петербурга в дореволюционный период // Проблемы современной экономики. 2010. № 2. С. 485–498.

*Тараканова А.Д.* Русская литературная утопия второй половины XVIII века // Ученые записки Казанского гос. ун-та. 2009. Т. 151. Кн. 3. С. 39–46.

Территориально-пространственное планирование. Ключевой инструмент развития и эффективного управления с уделением особого внимания странам с переходной экономикой. ООН. Нью-Йорк и Женева, 2008.



*Тюнен И.-Г.* Изолированное государство. М.: «Экономическая жизнь», 1926.

*Шестаков В.П.* Эсхатология и утопия: (Очерки русской философии и культуры). М.: ВЛАДОС, 1995.

*Щербатов М.М.* Избранные труды. М. РОССПЭН, 2010.

*Шишкин А.П.* Русский берег утопии (к вопросу об эволюции русской литературной утопии) // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 10. Журналистика. 2016. № 6. С. 156–177.

*Ярмош А.С.* Зарождение и основные этапы становления фаянсового производства Швеции в XVIII // Научно-технические ведомости СПб. гос. политехнического ун-та. Гуманитарные и общественные науки. 2012. № 148. Т. 2. С. 192–198.