

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ КОММУНИКАЦИИ

К.А. Соловьев

ДОКЛАДНАЯ ЗАПИСКА КУРАТОРА МОСКОВСКОГО УНИВЕРСИТЕТА И.И. МЕЛИССИНО ГРАФУ И.И. ШУВАЛОВУ КАК ПРИМЕР УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОММУНИКАЦИИ РОССИИ II ПОЛОВИНЫ XVIII в.

Докладная записка куратора Московского университета И.И. Мелиссино, направленная И.И. Шувалову в 1778 г., представляет собой яркий пример управленческой коммуникации второй половины XVIII в. В фигуре Мелиссино, прошедшего все ступени карьеры государственного служащего, соединялись черты типичного для той эпохи управленца и, в то же время, государственного деятеля с широким кругозором и ясным представлением о перспективах развития подведомственных ему учреждений. Сопоставительный анализ этого документа с типологически близкими к нему текстами «докладных записок» второй половины XVIII — начала XIX вв. позволяет выявить структурные элементы, общие для документов той эпохи. К таким элементам относятся: вводная часть, содержащая теоретическое обоснование той темы, которой посвящена записка («начальная истина»); выделение автором ключевых проблем, требующих своего решения (по отдельным пунктам); набор предлагаемых решений, которые должны привести к устранению обозначенных в «записке» проблем; побудительно-восхвалительное заключение, задача которого — мотивировать адресата на принятие необходимых решений. Индивидуальной чертой И.И. Мелиссино, в этой модели управленческой коммуникации, можно считать выделение им двух разных типов решения проблем. Один тип — общее направление работы. Второй тип — набор управленческих действий, каждое из которых приблизит решение общей проблемы. Кроме того, Мелиссино предлагал различные варианты действий, исходя из возможности получения средств на их воплощение, что не характерно для других авторов этой эпохи, чьи «докладные записки» были использованы для сопоставления.

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

Ключевые слова: Россия XVIII века, Московский университет, управленческая коммуникация, история управленческой мысли, история управления, И.И. Мелиссино, И.И. Шувалов.

Report of the curator of Moscow University I.I. Melissino is a prime example of management communication in the second half of the 18th century. An analysis of this text revealed structural elements common to the documents of that era. These include: an introductory part, containing a theoretical justification for the one to which the note is devoted; highlighting key issues (point by point); a set of proposed solutions and a motive-praising conclusion. An individual feature of Melissino is to consider distinguishing two different types of problem solving. The first type is the general direction of work. The second type is a set of management actions. Melissino offered options for action, based on the possibility of obtaining funds. This is not the case for other authors whose memoranda were used for comparison.

Keywords: Russia of the XVIII century, Moscow University, management communication, history of management thought, I.I. Melissino, I.I. Shuvalov.

Проблематика истории государственного управления в отечественной исторической науке в полной мере не определена. С одной стороны, она пересекается с такой областью, как история государства и права (что уводит ее в сторону юридических дисциплин), с другой — с историей управления, понимаемого как менеджмент (что, в свою очередь, сдвигает ее ближе к экономике). Во второй половине XX в. в трудах Н.П. Ерошкина, Т.П. Коржихиной, их учеников и последователей, была подробно и систематически изложена история государственных учреждений, как дореволюционной России, так и СССР. В XXI в. настало время перехода от описания управленческих структур как иерархически выстроенных комплексов управления к изучению их взаимодействия как внешнего (с населением), так и внутреннего (между собой), во всех возможных проявлениях: нормативном, административном, социально-психологическом, а так же формальном и неформальном, организационном и личностном. Такой подход предложен Л.Ф. Писарьковой: «Под системой управления подразумевается не только совокупность центральных и местных учреждений, но и механизм их взаимодействия, обеспечивающий эффективность взаимодействия всех частей государства»¹. Этот подход поддержан и другими авторами, отмечающими необходимость выделения, в качестве задач по изучению истории управления «диалоговых отношений

¹ Писарькова Л.Ф. Государственное управление России с конца XVII до конца XVIII века. Эволюция бюрократической системы. М.: РОССПЭН, 2007. С. 4.

власти и общества»² или же «управления... как целенаправленного воздействия одного индивидуума на другого»³.

Одним из важных элементов управленческой коммуникации в России последних трех веков является «докладная записка», определяемая «Кратким словарем видов и разновидностей документов» (1974 г.) как «документ, адресованный руководству, излагающий какой-либо вопрос с выводами и предложениями составителя»⁴, а «Словарем видов и разновидностей современной управленческой документации» (2014 г.) как «служебная записка, адресованная руководителю организации и содержащая информацию о событиях, фактах и др., в связи с которыми требуется принятие решения»⁵. Сопоставление этих двух определений позволяет сделать вывод о том, что за последние сорок лет понимание роли и значения этого вида управленческой коммуникации изменилось. Если в 1974 г. внимание акцентировалось на «выводах и предложениях» автора докладной записки (что, скорее всего, связано с ретроспективным пониманием ее назначения), то в 2014 г. значение докладной записки сужено до необходимости донести до руководящих лиц определенную информацию. Можно предположить, что и в прежние эпохи как смысловые, так и знаковые (символические) элементы докладных записок менялись, отражая представление своего времени о роли и значении управленческой коммуникации.

В.Д. Назарова в краткой статье, посвященной эволюции документации такого рода, предложила считать «докладную записку» вариацией «доношения» — одного из типов управленческой документации XVII в., ставшего в первой четверти XVIII в. базовым для «переписки подведомственных учреждений с вышестоящими»⁶. Отделение «докладной записки» от «доношения», по мнению этого автора, (и это мнение стоит поддержать), было вызвано необходимостью выделить в отдельную форму документ, направляемый в

² Букалова С.В. Теоретические основы проблемы изучения и преподавания истории государственного управления // Вестн. государственного и муниципального управления. 2011. № 2. С. 21.

³ Маршев В.И. Размышления об истории управленческой мысли // Управленческие науки. 2016. № 1. С. 12–13.

⁴ Краткий словарь видов и разновидностей документов // М.: Главархив, ВНИИДАД. 1974. С. 60.

⁵ Словарь видов и разновидностей современной управленческой документации. М.: ВНИИДАД. 2014. С. 28–29.

⁶ Назарова В.Д. От доношения к докладной записке (XVIII — начало XX в.) // Вестн. РГГУ. Сер. «Документоведение и архивоведение. Информатика. Защита информации и информационная безопасность». 2014. № 2 (124). С. 163.

государственное учреждение частным лицом с просьбой решить его дело⁷. И уже в XVIII в. «докладная записка» (в отличие от «доношения») определялась как документ, подготовленный не по запросу вышестоящего лица, а по инициативе просителя, который обращается в государственный орган, стремясь решить тот или иной вопрос. В XIX в. термин «докладная записка» (или просто «записка») приобрел значение документа, в котором сохраняется элемент инициативности, но автор при этом обозначает не личную, а общественную или государственную проблему и формулирует предложения по ее разрешению. При этом автор «записки» может быть как государственным служащим, так и частным лицом. Широко известна роль такого рода «записок», направляемых Александру II как общественными, так и государственными деятелями, в период обсуждения возможности отмены крепостного права⁸.

Таким образом, «записка» XVIII–XIX вв. — это документ, в котором сочетаются черты формальной и неформальной коммуникации. Она направляется официальному лицу, но пишется в свободной форме; передается, часто, в неслужебном порядке; не регистрируется как делопроизводственный документ, но хранится в архиве. Автором «записки» может быть государственный служащий или человек, никак к государственной службе не относящийся. В этой статье попробуем выделить значимые черты «записки», как элемента управленческой коммуникации второй половины XVIII в., опираясь на два документа, составленных И.И. Мелиссино: «Пункты, сочиненные вопросами, к рассуждению для сочинения выбранному от Св. Синода к Проекту Нового Уложения депутату наказа», написанные в 1767 г. (далее: «Пункты»)⁹ и «Краткое начертание для приведения Императорского Московского Университета в совершенно цветущее состояние» 1778 г. (далее: «Краткое начертание»)¹⁰.

Иван Иванович Мелиссино — представитель греческого аристократического (но, как водится, обедневшего) рода, сын врача,

⁷ Там же. С. 166.

⁸ *Зайончковский П.А.* Отмена крепостного права в России. М.: Просвещение, 1968. С. 63–64, 69, 73–75.

⁹ *Мелиссино И.И.* Пункты, сочиненные вопросами, к рассуждению для сочинения выбранному от Св. Синода к Проекту Нового Уложения депутату наказа // Чтения в императорском обществе истории и древностей Российских (ЧИОИДР) при Московском университете. М., 1871. Кн. III. С. 114–121.

¹⁰ *Рубинштейн Е.И.* Новый источник по истории Московского университета в XVIII в. // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 9. История. 1985. № 3. С. 69–79.

родившегося на острове Кефалония (в те времена принадлежавшем Венеции) и выехавшего в Россию во время правления Петра I. В России Иван Афанасьевич Мелиссино сменил труд медика на государственную службу. Он занимал, в 1740-х гг., посты вице-президента сначала Коммерц-коллегии, а затем, Мануфактур-коллегии. В карьере его сына, И.И. Мелиссино, есть черты типичные для «обрусевшего» иностранца, а есть и черты уникальные. Он получил лучшее для России того времени образование. Начиная учебу в «академической» гимназии, а завершил в Сухопутном шляхетском корпусе, выходцы из которого в 1750–1760-х гг. занимали посты в военной и государственной службе, требующие знания языков, точных наук, широкого гуманитарного кругозора. Достаточно сказать, что три директора Московского университета из шести (сам Мелиссино, М.М. Херасков и М.В. Приклонский), были выпускниками Сухопутного шляхетского корпуса (после чего пришел черед директорствовать выпускникам университета).

В 1739 г., окончив обучение, Мелиссино выбрал «статскую» службу в Юстиц-коллегии, а в 1846 г., имея чин коллежского асессора, покинул столицу, перейдя на службу в канцелярию Ревельского губернатора. Новый поворот карьеры пришелся на 1757 г. После смерти первого директора Московского университета А.М. Аргамакова этот пост был предложен Мелиссино¹¹. Шесть лет работы в этой должности дали Мелиссино опыт руководства не только университетом, но (с учетом влияния университета на образовательные учреждения в Казани и Санкт-Петербурге), по сути, всей системой высшего образования в стране¹². Кроме того, представляя результаты деятельности университета при дворе, он сумел продемонстрировать свои лучшие качества императрице, что стало одним из факторов его назначения на должность обер-прокурора Святейшего Синода в 1863 г. После пяти лет службы на этом посту, 28 октября 1768 г., он был отставлен от должности обер-прокурора с производством в чин тайного советника. А 1770-м г. Мелиссино занял место в Опекунском совете Воспитательного дома в Москве и вскоре стал основным помощником Главного попечителя Воспитательного дома И.И. Бецкого. Последней ступенькой в карьере

¹¹ История Московского университета (II половина XVIII — начало XIX века). Сборник документов. Т. 4. М.: Akademia. 2016. С. 28.

¹² *Артемьев А.* Казанские гимназии в XVIII столетии. СПб.: Тип. В. С. Балашева, 1874. С. 60; История Московского университета (II половина XVIII — начало XIX века). Сборник документов. Т. 4. М.: Akademia. 2016. С. 128; *Шевырев С.П.* История императорского Московского университета. М. 1855. С. 51.

И.И. Мелиссино стала должность куратора Московского университета, в которой он работал с февраля 1771 г.

Итак, управленческий опыт Мелиссино вобрал в себя службу в центральном (Юстиц-коллегия) и региональном (канцелярия Ревельского генерал-губернатора) ведомствах; руководство одним из органов государственной власти (Синод) и уникальными образовательными центрами (Московский университет, Воспитательный дом). Причем именно в годы его руководства Московский университет постепенно становился главным образовательным учреждением по подготовке кадров не только в науке и образовании, но и для государственной службы. На разных этапах его карьеры Мелиссино работал под начальством вельмож, оказывавших прямое влияние на политику государства: К.Г. Разумовского, И.И. Шувалова, И.И. Бецкого. В его канцелярии обер-прокурора Синода начинал свою службу Г.А. Потемкин. Формальными признаками успешности его карьеры управленца стали чин тайного советника (за деятельность на посту обер-прокурора Синода) и орден Святой Анны (за труды на благо Московского университета). Соответственно мы можем считать И.И. Мелиссино, если не типичным представителем слоя управленцев, то, совершенно определенно, носителем управленческой культуры России XVIII в. И те документы, которые выходили «из-под его пера» мы можем рассматривать в качестве репрезентативных источников по истории управленческой коммуникации.

«Докладная записка» как инструмент коммуникации

Из двух обозначенных выше документов, всеми чертами «записки» обладает, без сомнения, «Краткое начертание». Он а) имеет инициативный характер; б) направлен от подчиненного («младшего куратора» Московского университета Мелиссино) прямому начальнику («старшему куратору» Шувалову); в) посвящен кругу вопросов, объединенных одной управленческой проблематикой (совершенствование работы Московского университета); г) содержит как описание проблем, требующих своего разрешения, так и формулировки самих решений; д) имеет достаточный объем для подробного изложения состояния и предлагаемых изменений (16 страниц рукописного текста).

«Пункты», составленные Мелиссино в качестве предложений для работы Уложенной комиссии, лишены части этих важных признаков «докладной записки». Из предисловия к этим «пунктам» вид-

но, что они подготовлены не по инициативе автора, а в соответствии с Указом Екатерины II и последующим определением Святейшего Синода о «присылке» членами Синода «пунктов» которые могли бы помочь в «сочинении выбранному от Св. Синода депутату наказа»¹³. Соответственно их адресат — не начальник (которым в тот момент для Мелиссино была только императрица), а государственный орган. В этих «Пунктах» нет обозначения общей проблемы, которую надо решить, содержание «Пунктов» не связано между собой единой логикой. В каждом из пунктов кратко обозначена одна проблема частного характера, и тут же содержится конкретное предложение, как эту проблему решить. Сами пункты сформулированы очень кратко, объемом от 5 (п. 6) до 30 (пп. 17 и 18) строк печатного текста. Объем документа не очень велик.

В нашем распоряжении есть подобного рода документы, вышедшие из-под пера первого директора Московского университета А.М. Аргамакова, который в свое время был назначен главой комиссии по преобразованию деятельности Оружейной палаты. Первый такой документ был направлен в Оружейную палату. Он содержит «пункты» по организации комиссии, возглавляемой Аргамаковым. Второй — подготовлен для Сената. В нем Аргамаков сформулировал свои предложения по совершенствованию работы Оружейной палаты. В этих документах, так же как и в «Пунктах» Мелиссино, содержится отсылка к нормативному акту, на основании которого подготовлен данный документ: «Во исполнение Ея императорского величества Указа для сочинения пунктов, что касается материи по Мастерской и Оружейной палате...» и «...на оный Ея Императорского Величества Указ Правительствующему Сенату доношу»¹⁴. В них нет описания общей проблемы, которую надо решить; количество «пунктов» невелико (4 — в первом документе и 6 — во втором). Предложения Аргамакова сформулированы очень кратко: от 2 до 16 строк печатного текста. Все это очень близко к «Пунктам» Мелиссино, за исключением того, что у Мелиссино самих пунктов гораздо больше, чем у Аргамакова, — восемнадцать.

Если взглянуть чуть глубже во времени, то мы увидим, что и во времена Петра I составлялись «пункты» по тем же правилам. Так, в 1723 г. президент Малороссийской коллегии, бригадир С. Вельяминов подал императору «Пункты», в которых были сфор-

¹³ Мелиссино И.И. Пункты... ЧИОИДР. 1871. Кн. III. С. 114.

¹⁴ Костышин Д.Н. Алексей Михайлович Аргамаков. Материалы для биографии // Россия в XVIII столетии. М., 2004. С. 116, 119–120.

мулированы предложения по «проведению налоговой реформы, изменений в управленческом аппарате Гетманщины, упорядочения взаимных переходов из казачества в посполство и привлечения к уголовной ответственности за некоторые виды государственных преступлений»¹⁵. По всем формальным признакам эти пункты совпадают с «Пунктами» и Мелиссино, и Аргамакова. Это небольшой по объему документ, в котором отсутствует общая формулировка проблемы; каждый пункт содержит предложение по одному из частных вопросов (семь пунктов из двенадцати посвящены проблемам государственных сборов, остальные — проблемам управления); объем пунктов от шести до двадцати пяти строк печатного текста; нет общего резюме¹⁶.

Вопрос этот требует дальнейшего изучения, но уже сейчас можно предположить, что для «докладной записки» и для «пунктов» существовали разные «шаблоны». «Пункты» ориентированы на максимально краткое, четкое и ясное изложение конкретных мер по решению заранее обозначенной проблемы. По сути, «пункты» это одновременно и предложение, и отчет (рапорт), в котором автор говорит: таким-то распоряжением, мне было сформулировано задание: составить предложения по совершенствованию данной конкретной сферы управления. Предложения составлены по пунктам. В «докладной записке» все иначе. Здесь необходимо было сначала убедить адресата в том, что данная сфера управления нуждается в совершенствовании, а затем предложить направление совершенствования. И только потом возможна формулировка самих предложений.

Обратимся теперь к основным элементам «записки» Мелиссино, направленной И.И. Шувалову. «Краткое начертание» может быть разделено на пять частей: предварительные замечания; характеристика проблем; предложения по решению указанных проблем; обозначение управленческих действий, ведущих к решению проблем; определение способов финансирования; побудительно-восхвалительное заключение. Не вдаваясь в историю подготовки и содержание «Краткого начертания», обозначим значение каждой из этих частей в управленческой коммуникации.

¹⁵ Безрук Т.В. Двенадцать пунктов бригадира С. Вельямина — проект реформирования налоговой системы и управленческого аппарата гетманщины в 1722–1727 годы // Проблемы законности. 2014. № 125. С. 39.

¹⁶ Пункты, поданные Его Императорскому Величеству в Санкт-Петербурге марта 31 1723 года // Киевская старина. Т. XXIII. Октябрь-декабрь 1888. С. 175–180.

Раздел: Предварительные замечания

Эти замечания представлены автором в четырех пунктах, общий смысл которых состоит в том, что университет только тогда выполнит свое назначение, когда в нем будет постоянно увеличиваться количество учащихся (и особенно — «на казенном содержании»), а учебный процесс будет обеспечен всем необходимым. Сами по себе эти рассуждения кажутся банальными (за исключением тезиса о студентах, содержащихся за счет казны). Их предназначение лишь в том, чтобы сконцентрировать внимание адресата на том, что есть некая общая проблема и есть набор условий, который мешает эту проблему решить. Суть проблемы, обозначаемой в записке — соответствие (или несоответствие) университета собственному предназначению. Для того чтобы эту проблему выявить, необходимо это предназначение обозначить. И в первом пункте этой части мы читаем: «Предмет университета, как и всякого училищного места, есть и должен быть тот, чтоб воспитывать и наставлять юношество в познании различных наук, служащих для просвещения оного и учинен отчизне для пользы общей, способным к понесению всяких, а особливо гражданской службе должностей»¹⁷.

По содержанию этого пункта предназначение университета вытекает из понятия «общественной пользы» и реализуется через подготовку кадров государственной службы. Отсылка к «общественной пользе» — важнейший элемент «докладных записок». Его можно обозначить, как формулировку «начальной истины» или как «отправной тезис», поскольку этот тезис формулируется так, что с ним невозможно спорить, оставаясь в парадигме научного знания XVIII в.

Такого рода «отправные тезисы» содержатся и «докладных записках» других государственных деятелей того времени. Возьмем для примера «доношение Сенату» И.И. Шувалова по проблемам образования 1760 г. Первая фраза этого документа («начальная истина») выглядит так: «Первое блаженство всякого государства состоит в достойных и способных людях к произведению всех дел, составляющих его могущество, славу и силу»¹⁸. Этот тезис получает развитие на двух страницах печатного текста, после чего следует следующий: «Сия столь важная и нужная часть общего благополучия

¹⁷ Рубинштейн Е.И. Новый источник по истории Московского университета... С. 69–70.

¹⁸ Шувалов И.И. Доношение в Правительствующий Сенат // ЧИОИДР. 1858. Кн. III. Ч. V. С. 113.

с великим о ней попечением не остается без желаемого успеха»¹⁹. В совокупности эти два тезиса Шувалова составляют единое высказывание: государственная служба — важнейшая часть «общего благополучия».

Ровно то же, в качестве «отправного тезиса» сформулировал Мелиссино, только «общее благополучие» у него формулируется как «общественная польза». Вне зависимости от того, был ли Мелиссино знаком с содержанием «записки» Шувалова и помнил ли о ней в 1778 г., оба автора исходили из одних и тех же положений социальной теории, названной Н.И. Паниным, в его «записке» 1762 г. «принципами натурального права»²⁰.

Обратим внимание на то, что П.А. Румянцев в докладной записке Екатерине II об организации армии 1777 г. дал предварительной части подзаголовок «Мысль»²¹, что, видимо, должно было указать на общую концепцию автора этого документа, и соответствовало позиции «начальной истины».

Основной смысл «начальной истины» — легитимация содержащихся в докладной записке предложений посредством отсылки к одному из базовых принципов общественной теории, признаваемой адресатом. Для второй половины XVIII в. — это «натуральное право», как итог развития и главное содержание просветительской мысли Европы. Изначальное согласие между автором и адресатом в базовых положениях облегчало понимание смысла «записки» и содержащихся в ней предложений. В «Кратком начертании» такое согласие достигается отсылкой к концепции «общего блага». В остальных же трех пунктах этой части Мелиссино обозначает общие условия, необходимые для реализации ключевой функции университета.

Формулировка проблем

Проблемы, которым посвящена «записка» Мелиссино, указаны по пунктам и снабжены отдельным подзаголовком «Недостатки университета». Эти недостатки перечислены в общей логике, которую мы попробуем проследить, обозначив условные «рубрики».

¹⁹ Там же. С. 114.

²⁰ Польской С.В. Неизвестная записка Н.И. Панина и «примечания» на проект императорского совета (1762–1763 гг.) // Известия Самарского научного центра Российской академии наук. 2010. Т. 12, № 6. С. 175.

²¹ Докладная записка П.А. Румянцева Екатерине II об организации армии // Фельдмаршал Румянцев. Сборник документов и материалов. М.: ОГИЗ, 1947. С. 68.

Первый «недостаток» сформулирован следующим образом: «Университет не имеет выгодного и способного по своему предмету для пребывания места»²². Далее следуют разъяснения того, почему те два здания, которые тогда занимал университет, малопригодны. Этот «недостаток» тематически попадает под рубрику: базовые условия работы университета, сложившиеся исторически.

«Недостаток» номер два: «не имеет на содержание свое выгодной и достаточной суммы». Здесь условная рубрика уже иная: материальные факторы, влияющие на работу университета. Таковых факторов три: малое количество студентов, обучающихся «на казенный счет»; невозможность получить «лучших учителей»; у университета нет возможности поощрять «отлично рачащихся о своих должностях»²³.

Третий «недостаток» уже из рубрики мотивация учащихся, которые «не имеют надежного и достойного по науке и успехам награждения и пристойных мест»²⁴.

Таким образом, логика выделения и перечисления «недостатков» выглядит следующим образом: от общих условий функционирования университета (сложившихся исторически, задолго до прихода Мелиссино на должность куратора), через выявление материальных факторов (действующих в данный момент), к наиболее сложному вопросу университетского образования — мотивации учащихся.

На примере вопроса о мотивации попробуем проследить, как анализ недостатков приводит автора к определенным управленческим решениям. Мелиссино пишет, что студент, окончивший университет, «не взирая ни на долговременность учения, ни на успехи в науках, не награждается выше последних обер-офицерских чинов, то есть военного прапорщика и штатского регистратора и протоколита», при этом при выпуске из университета «не дается никаких мест»²⁵. Соответственно, те, кто окончил полный курс университета, уступают своим сверстникам, занятым исключительно службой, и «сие есть также причина и тому, что учащиеся на своем содержании ... никогда не достигают высших наук, опасаясь через продолжение учения, потерять в службе линию своего старшинства»²⁶.

²² Рубинштейн Е.И. Новый источник... С. 70.

²³ Там же. С. 71.

²⁴ Там же. С. 71–72.

²⁵ Там же. С. 72

²⁶ Там же.

Именно эту проблему: соотношения образования и служебного стажа в государственной службе обозначил спустя годы М.М. Сперанский в записке «Об усовершенствовании народного воспитания», предшествующей появлению императорского указа 6 августа 1809 г. «Об экзаменах на чин». В этой своей «докладной записке» Сперанский писал (в разделе «Причины современных неудобств»): «Все успехи гражданской службы измеряются у нас чинами, ибо с чинами сопрягаются не мнимые только отличия, но и места и все выгоды. ... Отсюда ... весьма естественное влечение к чинам и отсюда раннее вступление в службу и, следовательно, совершенная преграда всякому учению основательному, требующему времени и некоторой в уме зрелости»²⁷.

Как видим, проблема, обозначенная Мелиссино в «Кратком начертании» 1778 г. не была решена и через 30 лет, в 1808 г. Ее ключевой характер для развития государственной службы, в понимании Сперанского, подтверждается обширным подстрочным примечанием, в котором он рассуждает о логике «отца», определяющего сына не в учение, а на службу. Завершается это рассуждение выводом: «между тем как ученый достигает чина коллежского асессора, неученый с некоторым навыком и с небольшим покровительством выйдет уже в статские советники, следовательно, лучше кажется, отцу скорее ввести детей в службу, нежели продолжить их науки»²⁸. По сути то же самое писал Мелиссино за тридцать лет до этого: «Дворянин посредственных дарований, записавшись в службу без учения, лет через пятнадцать может дослужиться до штаб-офицерских чинов, но, проведши в университете толико лет при лучших талантах и со всем учением, не может ожидать, как только последнего обер-офицерского чина...»²⁹.

Решение

Как было отмечено выше, Мелиссино в своей «записке» решение проблемы предлагает сначала в общем виде (т.е. формулирует принцип, на основе которого можно предпринимать те или иные действия), а затем указывает на конкретные действия, которые могли бы привести к исправлению указанного им «недостатка». В отношении к вопросу о мотивации учащихся общий принцип

²⁷ Записка графа Сперанского «Об усовершенствовании народного воспитания» // Русская старина. Т. 132. 1907. Ч. IV. С. 732.

²⁸ Там же.

²⁹ Рубинштейн Е.И. Новый источник... С. 70.

выглядит следующим образом: «Должно, чтобы предписан был учению известный конец; или чтобы посвятившие себя учению удостоверены были в своей судьбине и таким образом окончивши похвально учение, по данному от университета каждому по науке и успехам Аттестатам, получали бы непременно достойное награждение и преимущество перед не учившимися или кои от университета не аттестованы, к пристойным местам определяемы и при заслугах в чины повышаемы...»³⁰. Общий принцип здесь сформулирован словами: «преимущество перед неучившимися» при производстве в чины для выпускников Московского университета.

Этот же принцип сформулирован в последней части «записки» Сперанского, о которой мы упоминали выше: «... чины затруднить для неучившихся и облегчить, сколь можно для тех, кои предъявят свидетельства в их учении»³¹. Но Сперанский писал эту «записку» для государя и мог мыслить в масштабах всей страны (в которой уже действовал в качестве высшего учебного заведения не один университет). Поэтому он мог предложить конкретное управленческое решение: экзамен на первый штаб-офицерский чин — коллежского асессора. Именно это решение и было воплощено в Указе 6 августа 1809 г. Из той же «записки» мы знаем, что решение предоставить преимущество образованию перед выслугой лет было для Сперанского «предварительной» мерой. Сперанский сам называет его «вторым средством», т.е. дополнительным, не главным. А «первое» или «коренное средство» он готов сформулировать, но не готов предложить к немедленному исполнению, поскольку само общество к нему не готово. А это средство, по мнению Сперанского, состоит в «уничтожении на будущее время всех чинов титулярных, или лучше сказать, обращение их к тому первоначальному правилу, чтобы чины не что иное были, как означение мест действительно занимаемых»³².

И если во времена Сперанского можно было лишь только представить себе, что государственная служба когда-то в будущем перейдет от системы чинов к системе должностей (а при монархии в России это так и не случилось), то Мелиссино об этом и не думал. Да у него и не было тех полномочий, что у Сперанского, так же как и не было в России системы высшего образования, способной обеспечить подготовку всех чиновников.

³⁰ Там же. С. 74.

³¹ Записка графа Сперанского... С. 735.

³² Там же. С. 734.

Мелиссино нужно было предложить управленческое решение именно для Московского университета, соотносимое с возможностями университета. Его решение выглядит так: «Чтоб дать лучшую деятельность течению университета и все бы в оном с лучшим успехом происходило, нужно снабдить оной, как ныне отчасти и пользуется, такими привилегиями, которые его бы исключали от всякой подчиненности какого-нибудь судебного места, но чтоб он находился под единственным ведением и покровительством монаршим и зависел от собственного правительства. ... Сие особое университет должен еще иметь, чтобы с согласия куратора мог по удостоверенным через строгий экзамен достоинствам производить во все академические чины ... и чтобы все оные Академические чины уравнены были по превосходству наук и степени звания и старшинству известным публичным чинам, по примеру наук и художеств Академии»³³.

Общее содержание этих предложений состоит в том, чтобы предоставить университету максимально возможную в самодержавном государстве автономию. А конкретное предложение заключалось в том, чтобы университет мог наделять своих воспитанников академическими званиями, дающими преимущественные права при переходе на государственную службу. И это его предложение опередило время на четверть века. Впервые академические звания были соотнесены с чинами государственной службы в Указе Александра I «Об устройстве училищ» 24 января 1803 г. Пунктом 26 первой главы «Предварительных правил народного просвещения», вводимых этим указом устанавливалось, что академическое звание кандидата должно соответствовать 12 классу Табели о рангах (т.е. чину губернского секретаря), звание магистра — 9 классу (титулярный советник), звания доктора и адъюнкта — 8 классу (коллежский асессор)³⁴. Выпускнику университета, без академической степени присваивался чин 14 класс (коллежский регистратор), что никак не соответствовало «мотивационным» предложениям Мелиссино. Пунктом 27 данных правил предписывалось принимать на службу лиц «имеющих ученые степени» тем классом, который этой степени соответствует, «по предъявлении данных им свидетельств»³⁵.

³³ Рубинштейн Е.И. Новый источник... С. 77.

³⁴ Указ «Об устройстве училищ» 24 января 1803 г. // Сборник постановлений по Министерству народного просвещения: Т. I: Царствование императора Александра I, 1802–1825. СПб., 1864. Ст. 17.

³⁵ Там же. С. 17–18.

А вскоре после составления «Предварительных правил», указом от 5 ноября 1804 г., был введен в действие Устав Московского университета, наделявший университет правами автономии, правда, не под прямым «покровительством монаршим», как писал Мелиссино, а «под главным начальством министра народного просвещения и в особом ведении того из членов Главного Училищ Правления, на которого о нем попечение возложено»³⁶.

Еще одно предложение Мелиссино — предоставить университету право на владение собственностью — мы, здесь, оставим без внимания, поскольку оно не относится непосредственно к проблемам мотивации.

Обратим же внимание на то, что при трех пунктах «недостатков» в «Кратком начертании», пунктов для принципиальных и управленческих решений — по четыре. Эти дополнительные пункты не совпадают по тематике. В «общей» части пункт 4 посвящен необходимости «учить на природном языке»³⁷. А в части «управленческих решений» пункт 4 посвящен проблематике организации управления университетом после получения автономии. В нем обозначены должностные полномочия кураторов, ректора (и университетской Конференции), «директора канцелярии»³⁸. Такой разницей в пунктах под номером 4, вероятно, может быть объяснен тем, что в предварительном плане «записки» их не было, но в процессе написания пришли новые мысли (о необходимости преподавания на родном языке) и потребность описать, хотя бы в общих чертах, систему управления университетом после получения автономии. На такую мысль наводит еще одна рекомендация Мелиссино, которая оставлена без номера и приведена в конце той части, которую мы здесь условно обозначили как «управленческие решения». Вот она: «Я опустил поставить выше сего в приличном месте еще один пункт, не считая того существенной надобностью университета, но как я не хочу сего опустить, где и малейшая польза, то рассудил оный включить здесь, а именно: для охранения такого обширного строения, как университет потребны караульные солдаты, которых равно как и для других нижних должностей из отставных должно отсюда надлежит брать...»³⁹.

³⁶ Уставы Императорских Московского, Харьковского и Казанского университета // Сборник постановлений по Министерству народного просвещения... С. 264.

³⁷ Рубинштейн Е.И. Новый источник... С. 75.

³⁸ Там же. С. 77–78.

³⁹ Там же. С. 78.

Вопрос о средствах

Будучи опытным управленцем, Мелиссино не обозначает сумму, необходимую на финансирование предлагаемых изменений. Он прекрасно понимает, что его проект — лишь одна из ступенек длинной лестницы, по которой требуется пройти до начала реформ в университете. Содержание этого пути — согласование интересов и мнений. В своей «записке» Мелиссино упоминает предложения о «штатах» университета, поступившие на высочайшее имя от: а) куратора В.Е. Адодурова, б) шести профессоров университета (эти предложения составлены «в силу высочайшего повеления»); в) его собственный проект, подготовленный «в бытность ... еще в Священном Синоде обер-прокурором»; г) его же «о нуждах университета объявление», направленное в 1775 г. генерал-прокурору Сената А.А. Вяземскому⁴⁰.

Все эти документы, так ли иначе, пришлось бы согласовывать в процессе выработки общего решения. Поэтому первый вариант расчета средств, предложенный Мелиссино, выглядит так: «определить число наук, учащих и учащихся и всех чинов при университете», т.е. на основе имеющихся проектов подготовить общее решение и получить «благоволение монаршее» на проведение масштабной реформы. Тогда сумма средств, направляемых на финансирование реформы университета, будет рассчитана от потребности на ее проведение. В современном менеджменте такой подход к организации управления, после считающихся классическими трудов П. Друкера, именуется «управлением по целям». Этот подход «включает в себя установку целей для уравнивания кратко- и долгосрочных целей. Эти цели закладываются в основу организации человеческих и капитальных ресурсов фирмы, а также учитываются при формулировке рабочих заданий»⁴¹. Именно так и предлагает поступить Мелиссино: обозначить решением высшего руководства (императрицы) цели развития университета и, исходя из этих целей, просчитать сумму затрат на их достижение по тем направлениям, которые обозначены в его «записке».

Если же такой подход в то время по каким-либо причинам будет признан невозможным, то у Мелиссино был в запасе и другой подход: «гораздо легчайший, но может быть меньше выгодный

⁴⁰ Там же С. 78–79.

⁴¹ Друкер П.Ф., Макьярелло Д.А. Менеджмент. М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2010. С. 41.

для пользы общей»⁴². Мелиссино предложил увеличить сумму на содержание университета «по произволению» монаршему и предоставить кураторам «исправить по количеству суммы, только то, что можно»⁴³. В этом подходе можно увидеть, в самом первом приближении, то что К. Дриури, в своем курсе «Управленческий и производственный учет» обозначает термином «целевые затраты»⁴⁴. Методика «управления» затратами в своем разработанном виде тоже относится к XX веку. Но то, что сейчас именуется «управлением затратами», уже присутствует в «Записке» Мелиссино, пусть лишь в качестве возможности ведения дел в Московском университете.

Похвально-побудительное заключение

Оно занимает три абзаца «Краткого начертания» (семь предложений), наполненных лестными для адресата высказываниями, что свойственно эпохе. Так, П.И. Шувалов свой проект о создании высшей военной школы, направленный в Сенат, заканчивает похвалой: «Всепресветлейшая обладательница наша, Самодержица Всемиловитивейшая, мать отечества великая Елисавет пример собою показывает не токмо ползы собственной, ниже славы не предпочитает благополучию отечества и народа своего, как то хотя и многажды, но ныне вновь изустно подтвердить благоволила, что обще все собрание слышать удостоилось, не упоминая многочисленныя дела, которыми свою любовь к отечеству и подданным доказала и производит, все Ея Императорскаго Величества действия ясно показывают, что свое удовольствие, славу и благополучие в благополучии отечества и подданных своих заключает»⁴⁵. А «Доношение Сенату» И.И. Шувалова по делам университета 1760 г. заканчивается абзацем: «Сохрани боже и приумножи блаженства нашей Всемиловитивейшей Государыни и нашего отечества: вознеслась славою в победах над сопротивниками, да вознесется победами над невежеством, которые столько же велики, громки и полезны будут»⁴⁶.

Именно в этом духе составлен первый из трех абзацев побудительной похвалы Мелиссино: «Теперь остается Вашему высоко-

⁴² Рубинштейн Е.И. Новый источник... С. 79.

⁴³ Там же.

⁴⁴ Дриури К. Управленческий и производственный учет. М.: Юнити, 2012. С. 24.

⁴⁵ Шувалов П.И., Шувалов И.И. Избранные труды. М.: Российская политическая энциклопедия (РОССПЭН), 2010. С. 180.

⁴⁶ ЧИОИДР. 1858. Кн. III. Ч. V. С. 118.

превосходительству отечески применить Ваше о том старание и ходатайство. Счастье университета теперь в руках ваших. Только пекущаяся о благосостоянии подданных своих премудрая монархиня, в отягощении своих неусыпных к тому трудом и подвигов, не ожидает, может быть, как только мгновенного отвлечения к обращению вожденнейшего взора к излианию своих щедрот на сие муз обиталище»⁴⁷. Здесь есть уже все необходимое для побуждения к действию: отмечена роль адресата в жизни университета; вставлено упоминание об императрице, со всеми необходимыми «поклонами» и «реверансами»; университет назван «муз обиталищем» в духе классицизма II половины XVIII в.

Обращая внимание на восхвалительно-побудительное заключение «Краткого начертания» как на важный структурный элемент «докладной записки», отметим, все же, что эта часть не была обязательной. В «записках» П.А. Румянцева и Н.И Панина, упоминавшихся выше, этой части нет.

Выводы

1. Докладная записка Мелиссино написана с соблюдением правил управленческой коммуникации второй половины XVIII в. Она начинается с предварительных замечаний, в которых обозначена проблема, над которой трудился автор записки. А заканчивается восхвалением адресата (и императрицы, поскольку, в конечном счете, решение зависело от нее), побуждающим его к действиям во благо университета. Содержание записки логически делится на части, а тематически — на пункты.

2. Деление текста докладной записки на пункты — общий прием для составителей такого рода документов в XVIII в. А выделение отдельных частей в решении проблемы (собственно формулировка проблемы — предлагаемое решение — набор управленческих действий, необходимых для достижения результата — обозначение средств, необходимых для этого) характеризует собственный стиль Мелиссино. Его «Записка» представляет собой сжатую до минимального объема программу развития университета со всеми теми ее элементами, которые используются и сейчас в управлении, с использованием программно-целевого подхода.

3. В той части «Записки», которая посвящена средствам на проведение преобразований, Мелиссино предлагает два разных подхода к формированию этих средств. Оба этих подхода в развернутом и

⁴⁷ Рубинштейн Е.И. Новый источник... С. 79.

структурированном виде используются и сейчас. Это «управление по целям» и «управление затратами». У Мелиссино они только едва намечены, что неудивительно, если помнить, что управленческой науки тогда не существовало.

4. Строгая логика соотношения частей и пунктов в записке Мелиссино дважды нарушена. Вызвано это тем, что автору хотелось в одной короткой записке обозначить все проблемы, которые, по его мнению, необходимо было решать. Поэтому проблемы, менее значительные по масштабу, он добавил в текст «Записки» вне общей логики изложения.

Список литературы

Артемьев А. Казанские гимназии в XVIII столетии. СПб.: Тип. В.С. Балашева, 1874.

Безрук Т.В. Двенадцать пунктов бригадира С. Вельяминова — проект реформирования налоговой системы и управленческого аппарата гетманщины в 1722–1727 годы // Проблемы законности. 2014. № 125. С. 32–39.

Букалова С.В. Теоретические основы проблемы изучения и преподавания истории государственного управления // Вестн. государственного и муниципального управления. 2011. № 2. С. 19–26.

Докладная записка П.А. Румянцева Екатерине II об организации армии // Фельдмаршал Румянцев. Сборник документов и материалов. М.: ОГИЗ, 1947. С. 68–83.

Друкер П.Ф., Макьярелло Д.А. Менеджмент. М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2010.

Друри К. Управленческий и производственный учет. М.: Юнити, 2012.

Зайончковский П.А. Отмена крепостного права в России. М.: Просвещение, 1968.

Записка графа Сперанского «Об усовершенствовании народного воспитания» // Русская старина. Т. 132. 1907. Ч. IV. С. 729–735.

История Московского университета (II половина XVIII — начало XIX века). Сборник документов. Т. 4. М.: Akademia. 2016.

Костышин Д.Н. Алексей Михайлович Аргамаков. Материалы для биографии // Россия в XVIII столетии. М., 2004.

Краткий словарь видов и разновидностей документов // М.: Главархив, ВНИИДАД. 1974.

Маршев В.И. Размышления об истории управленческой мысли // Управленческие науки. 2016. № 1. С. 6–16.

Мелиссино И.И. Пункты, сочиненные вопросами, к рассуждению для сочинения выбранному от Св. Синода к Проекту Нового Уложения депутату наказа // Чтения в императорском обществе истории и древностей Российских (ЧИОИДР) при Московском университете. М., 1871. Кн. III. С. 114–121.

Назарова В.Д. От доношения к докладной записке (XVIII — начало XX в.) // Вестн. РГГУ. Сер. «Документоведение и архивоведение. Информатика. Защита информации и информационная безопасность». 2014. № 2 (124). С. 162–168.

Писарькова Л.Ф. Государственное управление России с конца XVII до конца XVIII века. Эволюция бюрократической системы. М.: РОССПЭН, 2007.

Польской С.В. Неизвестная записка Н.И. Панина и «примечания» на проект императорского совета (1762–1763 гг.) // Известия Самарского научного центра Российской академии наук. 2010. Т. 12, № 6. С. 173–182.

Пункты, поданные Его Императорскому Величеству в Санкт-Петербурге марта 31 1723 года // Киевская старина. Т. XXIII. Октябрь-декабрь 1888. С. 175–180.

Рубинштейн Е.И. Новый источник по истории Московского университета в XVIII в. // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 9. История. 1985. № 3. С. 69–79.

Сборник постановлений по Министерству народного просвещения: Т. 1: Царствование императора Александра I, 1802–1825. СПб., 1864.

Словарь видов и разновидностей современной управленческой документации. М.: ВНИИДАД. 2014.

Шувалов И.И. Доношение в Правительствующий Сенат // ЧИОИДР. 1858. Кн. III. Ч. V. С. 119–121.

Шувалов П.И., Шувалов И.И. Избранные труды. М.: Российская политическая энциклопедия (РОССПЭН), 2010.

Шевырев С.П. История императорского Московского университета. М. 1855.