

С.А. Братченко

*к.э.н., старший научный сотрудник, Институт экономики РАН
(Москва)*

КАЧЕСТВО ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРИ ИВАНЕ III И ЕГО ПРЕЕМНИКАХ (1462–1606 гг.)

Аннотация. Объектом исследования данной статьи является деятельность русских правителей (великих князей и царей) в период 1462–1606 гг. (начиная с Ивана III до Лжедмитрия I), а предметом — реализуемая ими стратегия модернизации России. В работе на историческом материале было показано, что данная стратегия инициирована в Московии в XV в., и начал ее реализовывать Иван III, а продолжили его наследники на русском престоле в XVI–XVII вв. Новый раунд модернизации, предпринятый Петром I, именно поэтому был столь успешным, что был подготовлен в течение двух с половиной предыдущих столетий. На основании исторических документов было показано, что при реализации данной стратегии практически все русские правители того периода интуитивно действовали в полном соответствии с современными представлениями об эффективном менеджменте. В частности, можно чётко выделить разные этапы реализации данной стратегии (что свидетельствует о планировании), а также действия по организации реализации стратегии и по мотивации участников событий. Следует отметить также наличие весьма эффективного контроля за реализацией стратегии, включающего адаптацию самой стратегии в зависимости изменяющихся исторических обстоятельств. Это позволило нам рассматривать указанный исторический прецедент как типичный management case — прекрасно исполненный и чрезвычайно результативный. Инициатор стратегии Иван III проявил себя как выдающийся менеджер и стратег, работающий на поле истории. Не «придумай» Иван III модернизацию, с большой вероятностью можно утверждать, что не было бы сейчас на карте мира государства под названием Россия. Задача государственного управления по спасению и укреплению Руси (при помощи стратегии модернизации) была блестяще решена Иваном III и большей частью его наследников. Это означает, что качество государственного управления при реализации стратегии модернизации в то время может быть охарактеризовано как чрезвычайно высокое.

Ключевые слова: *качество государственного управления, модернизация, менеджмент, Московия, Иван III, Василий III, Иван IV Грозный, Федор I Иоаннович, Борис Годунов, Лжедмитрий I.*

JEL: N43, O29, O38, O52, P41.

DOI: 10.52342/2587-7666VTE_2022_1_163_185.

Введение

В последние годы понимание возможностей менеджмента и, как следствие, сферы его применения существенно расширились. Инструменты менеджмента начали использоваться не только для оптимизации деятельности организаций. Широкое признание получила концепция Нового государственного менеджмента (New Public Management), благодаря которой в практике государственного управления начали активно применяться не только инструменты менеджмента, но и идеология менеджмента — считается, что это повышает качество государственного управления¹.

¹ С учётом того факта, что под государственным управлением в Новом государственном менеджменте понимается предоставление государственных услуг населению или бизнесу.

Учёные в области менеджмента обращают свои взоры на объекты, ранее в сфере их интересов не попадавшие. Объектами изучения историков менеджмента становятся проекты, выполненные в древности, когда менеджмента как понятия просто не существовало. Например, в статье Проктера и Козак-Холланда [*Procter, Kozak-Holland, 2019*] показано, что строительство пирамид в Гизе вполне возможно рассматривать как мегапроект в терминах менеджмента. С точки зрения менеджмента возможно исследовать исторические или же политические события и — что самое важное — приходить на основании такого анализа к конструктивным и результативным выводам. Примером такого подхода может служить статья Эрнеста [*Earnest, 2019*], посвященная анализу конфликта в Косово с точки зрения проектного менеджмента.

Объектом исследования настоящей статьи (также, как и в примере с Косово) являются исторические события, однако не современные, а отделенные от нашего времени несколькими веками. Аналогично авторам статьи о строительстве пирамид в Гизе, мы попытаемся посмотреть через призму менеджмента на феномен, относящийся к государственному управлению и происшедший в те времена, когда о менеджменте еще никто не слышал. Объектом нашего исследования является деятельность русских правителей (великих князей и царей) в период 1462-1606 гг., предметом — стратегия модернизации, реализуемая русскими правителями в этот период, цель же исследования заключается в том, чтобы оценить качество государственного управления при реализации данной стратегии.

Методология исследования

Мы полагаем, что качество управления — это мера соответствия результатов управления цели управления. Соответственно, качество государственного управления в самом общем виде является мерой соответствия результатов управления интересам, целям и задачам государства. В конкретном случае качество государственного управления — это степень достижения конкретной поставленной (государственной) цели (задачи, проблемы) в конкретной области государственного управления [*Братченко, 2020; Братченко, 2021a*]. Разница между качеством управления и результативностью заключается в том, что для оценки качества управления необходимо понять, решена ли проблема (которая при этом часто носит качественный характер), а результативность — это степень достижения целевых значений индикаторов.

Поясним это на примере. Целью Федерального проекта «Ипотека», реализуемого в рамках ГП «Обеспечение доступным и комфортным жильём...»² является «обеспечение доступным жильем семей со средним достатком, в том числе создание возможностей для приобретения (строительства) ими жилья с использованием ипотечного кредита...» В качестве индикаторов исполнения данного ФП выступают 7 показателей (количество зарегистрированных договоров участия в долевом строительстве за год, объем строительства многоквартирных жилых домов, профинансированный за счет ипотечного кредитования, и др.). В данном примере результативность характеризует степень достижения запланированных значений показателей (количество зарегистрированных договоров и т. п.), а качество управления — степень достижения цели — насколько возрастет доступность и, как следствие, обеспеченность жильем семей со средним достатком в результате реализации программы [*Братченко, 2021b. С. 257–258*].

² Постановление Правительства РФ «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Обеспечение доступным и комфортным жильем и коммунальными услугами граждан Российской Федерации» от 30.12.2017 № 1710.

Качество государственного управления зависит от целого ряда факторов, в том числе от того, насколько хорошо организован и функционирует процесс управления. Должным образом работающие функции управления (планирование, организация, мотивация и контроль) содействуют и во многом обеспечивают высокое качество государственного управления [Братченко, 2021а. С. 26–32].

Исходя из данных теоретических соображений будет выстраиваться доказательство излагаемой ниже гипотезы.

Гипотеза

Выдвигаемая нами гипотеза заключается в том, что большинство русских великих князей и царей того периода, сами того не ведая, оказались хорошими (а некоторые — талантливейшими) менеджерами.

В архисложных для Руси исторических условиях Государь всея Руси Иван III нашел уникальное управленческое решение: понял, что в исторической перспективе Россию как государство может спасти модернизация, принял стратегическое решение о модернизации и придумал способ осуществления данной стратегии в условиях практического отсутствия ресурсов для ее реализации. Как пишет Б. Боуден [Bowden, 2020. P. 1118], «чтобы избежать серьезных проблем, у Московии был только один реалистичный выход: импортировать технологии, людей и материалы с Запада».

Более того, Иван III, а также последующие русские правители смогли воплотить в жизнь данную стратегию, действуя при этом в соответствии с современным представлением об эффективном менеджменте и последовательно задействуя функции менеджмента — планирование, организацию, мотивацию и контроль, благодаря чему обеспечили высокое качество государственного управления.

Цель работы

В данном пункте следует сделать одно существенное уточнение. Обычно политику модернизации в России связывают с именем Петра I. Это абсолютно справедливо, но при этом весьма часто считается, что именно Петр начал политику модернизации. Это не так. Стратегию модернизации придумал и начал реализовывать Иван III, а продолжили его наследники на русском престоле в XVI–XVII вв., и только затем Петр I предпринял «новый раунд» модернизации. Политика модернизации, проводимая Петром, именно потому была столь успешной, что она была подготовлена в течение двух с половиной предыдущих столетий.

И поэтому наша работа имеет несколько целей.

1. Показать на историческом материале, что именно Иван III инициировал стратегию модернизации России, что эта стратегия действительно имела место.
2. Проанализировать реализацию стратегии модернизации русскими правителями с точки зрения менеджмента и показать, что они действовали в соответствии с современным представлением об эффективном менеджменте и использовали функции менеджмента (планирование, организацию, мотивацию и контроль).
3. Доказать, что имело место высокое качество государственного управления.

Терминология

Мы согласны с Сейфридом [Seifried, 2017. P.51], что «понятие “модернизация” появилось в течение XVII–XIX вв». Тем не менее, как и в случае с категорией «менеджмент»,

мы используем понятие «модернизация» в отношении событий, происшедших за три века до возникновения самой категории. Мы полагаем такое использование абсолютно корректным. Как будет показано ниже, непосредственной целью модернизации в России было стимулировать экономическое и военно-техническое развитие, сделать Россию конкурентоспособной на экономической и военно-политической арене, а это значило сделать ее более современной. Одним из условий и одновременно инструментом такой перестройки были изменения социальных институтов (европеизация), «процесс перехода от традиционных общин к современным обществам, в то время как современность (modernity) является результатом этого перехода» [Seifried, 2017. P. 52].

Аналогично: категория «стратегия» была введена в оборот менеджмента в начале 1960-х гг. в работах Чендлера [Chandler, 1962] и Ансоффа [Ansoff, 1965]. Мы полагаем, что политику русских царей можно и должно интерпретировать как стратегию, которая была разработана и успешно реализована. В пользу этого свидетельствует также аргумент, который используют в своей статье Рэндалл и Дент [Randall, Dent, 2019. P. 420]: каждая стратегия может быть разделена на две части — «что» и «как»: «что» приносит конкурентное преимущество, а «как» фокусируется на реализации стратегии. В нашем случае «что» означает модернизацию, которая должна придать импульс экономическому развитию и сделать Московию конкурентоспособной, а «как» — реализовать модернизацию в России, привлекая для этого иностранных специалистов.

Границы исследования

Границы изучаемого периода (1462–1606) определяются началом правления Государя и Великого князя всея Руси Ивана III (1462) и смертью самозванца Лжедмитрия I (1606), объявившим себя сыном Ивана IV (Ивана Грозного). После убийства Лжедмитрия I в России начался период двоевластия, когда самым насущным был вопрос о существовании страны как таковой. Вопрос о реализации стратегии модернизации в таких условиях даже не ставился. По завершении так называемого Смутного времени в 1613 г. на русский престол взошла династия Романовых, большинство представителей которой разделяло и продолжало воплощать в жизнь идеи модернизации. Особенно большой вклад внес Петр I.

Однако рамки и ограничения объема журнальной статьи не позволяют провести объемное исследование, включающее изучение времени правления Романовых, поэтому было решено ограничиться первым периодом модернизации. Кроме того, с точки зрения целей данной статьи изучение означенного периода (1462–1606) оказалось вполне достаточным для того, чтобы показать, что русские правители действительно были эффективными менеджерами в современном понимании этого слова, интуитивно, весьма результативно использовали функции менеджмента и их качество управления может быть охарактеризовано как высокое.

Предистория: Русь в начале исследуемого периода

Мы неслучайно начинаем наш анализ с времени правления Великого князя всея Руси Ивана III. В начале его правления Русь была феодально-раздробленной, а Московское княжество (вотчина Ивана III) было окружено землями других русских княжеств. Результатом его правления стало объединение значительной части русских земель вокруг Москвы и её превращение в центр единого Русского государства. Умирая, он передал своему сыну Василию III страну, объединившую большую часть этих княжеств. За это он получил прозвище «собиратель земли русской».

Годы правления Ивана III также ознаменовались успехами во внутренней политике. В ходе проведённых реформ был принят свод законов страны — Судебник 1497 г. Это было время расцвета строительства, культурного подъёма.

В правление Ивана III происходит окончательное оформление независимости Русского государства. Бывшая уже в достаточной степени номинальной зависимость от Большой Орды (государства — наследника Золотой Орды) прекращается. Был заключён союз с Крымским ханством. Расширились международные связи с другими государствами, в первую очередь со Священной Римской империей, Данией и Венецианской республикой; были установлены отношения с Османской империей.

Время правления Ивана III было далеко не безоблачным. Далекое не всегда удавалось решать вопросы мирным путем. Новгород вошел в состав Московии по результатам двух войн (1471 и 1477–1478 гг.). Несколько раз пришлось воевать с Казанским царством (в 1462, 1467–1469, 1478, 1487, 1505–1507 гг.), с Великим княжеством Литовским (в 1487–1494, 1500–1503 гг.), с Ливонской конфедерацией (в 1480–1481 гг.) и со Швецией (в 1495–1497 гг.).

Особенности социально-экономического развития России того времени

России того времени был свойственен чрезвычайно медленный, экстенсивно-застойный характер социально-экономического развития, обусловленный рядом объективных факторов.

1. Суровость природно-климатических условий. Примером может служить описание погоды в 1601 г., данное множеством свидетелей: летом дожди лились в течение 10 недель, хлеб не успел вызреть, стоял «зелен, аки трава», когда 15 августа ударил «великий мороз», после чего выпавший снег глубоким слоем покрыл необработанные поля. Авраамий Палицын сообщает о гибели «всяк труд дел человеческих и в полях, и в садах, и в дубровах всяк плод земной» [Палицын, 1612/1909; Карамзин, 1766–1826/2003. Т. 11; Корецкий, 1975]. В 1601–1603 гг. только в Москве умерло от голода порядка 120–127 тыс чел. [Палицын, 1612; Маржерет, 1607/2007. С. 159], а на севере России удавалось выжить только одному из трех [Корецкий, 1975].

2. Реальные аграрно-климатические условия в России были таковы, что в среднем каждые три года в России был неурожай, хотя неурожаи были разной степени и разного масштаба [Милов, 2000]. Но и в обычные годы уровень урожайности был весьма низок: при чрезвычайно коротком теплом времени года, пользуясь лишь примитивными орудиями, крестьянин при существующем тогда уровне агрокультуры даже при максимальном напряжении труда с привлечением всего своего семейства мог лишь с минимальной интенсивностью обработать свою пашню. В результате значительная часть крестьянских хозяйств сводила свой хлебный бюджет с дефицитом, то есть к весне попросту голодала, у многих семей была задача не съесть семенной фонд [Милов, 1992. С. 41].

3. Таким образом, для России того времени был характерен относительно низкий объем совокупного прибавочного продукта в сельском хозяйстве, то есть товарной продукции, поставляемой в город. Нехватка продовольствия приводила к тому, что многие горожане XV–XVII вв. в тёплый сезон занимались огородничеством, рыболовством и т. п., и только зимой становились ремесленниками. Для многих мануфактур и позднее промышленных предприятий был характерен сезонный характер работы, что выступало существенным ограничением для развития промышленности [Милов, 1992. С. 47–52].

4. Огромные территории при малой заселенности (в XV–XVI вв. в европейской части плотность населения России была меньше средневропейской в 10 раз) также побуждали к экстенсивному, а совсем не к интенсивному развитию.

Отчасти поэтому Россия достаточно долго (по сравнению с большинством западноевропейских стран), до 1861 г. оставалась феодальной страной.

5. Патриархальность и консервативность — характерные черты русского общества того времени. В этом состояла коренная разница с Западной Европой, переживавшей в этот же период великих географических открытий, бурного развития мировой торговли, колонизации, первых буржуазных и промышленных революций.

В таких условиях ключевым вопросом для России являлся не вопрос об интенсивном развитии, а о развитии вообще, о стимулировании хоть какой-либо положительной экономической динамики. Важно понимать, что никакой внутренней интенции к модернизации и к интенсивному развитию вышеописанные экономические и институциональные условия не порождали.

Самодержавие как условие развития России: аргументы за и против

В этих условиях у России, казалось бы, не было ни малейшего шанса стать одной из мировых держав. Что позволило России стать сильной? Один из основоположников русской истории Н.М. Карамзин и президент Императорской академии наук с 1818 по 1855 гг. граф С.С. Уваров, а вслед за ними и современный американский ученый Маршалл По полагали, что таким фактором явилось самодержавие [Карамзин, 1766–1826/2003. Т. 11. С. 140–142; Уваров, 1833; По, 2003].

Однако гораздо более могущественные, чем Россия, восточные средневековые державы (индийская империя Великих моголов, китайская «Поднебесная» империя) к XVIII–XIX вв. превратились в колонии европейских стран, а с Россией этого не произошло. Значит, дело не только в самодержавии или сильной верховной власти.

Вместо этого несколько веков спустя Россия смогла стать одной из мировых держав, почему? И почему в то же время восточные средневековые империи с подобным государственным устройством пали? В поиске причин, предлагается изучить материал не только с точки зрения историка, а расширить сферу своего исследования и посмотреть на вопрос в ракурсе управления, хотя и, конечно же, через призму исторического контекста.

Полагаем, что ключевым фактором, определившим судьбу стран и империй, явилось отношение к развитию и модернизации в противовес консервативности и косности. Европа интенсивно развивалась и выиграла в «исторической гонке». С другой стороны, «именно отсутствие модернизации постепенно превратило Азию в обширное колониальное владение Европы» [Черникова, 2011а]. И именно в отношении к модернизации «коренилась разница между самодержавием восточных и русских деспотов. В конце XV–XVII вв. ни в странах Востока, ни в России не наблюдалось внутренней модернизации. Отсутствие модернизации явилась главной причиной неэффективности восточной экономики в сравнении с западноевропейской и военно-государственной слабости восточных государственных гигантов. Это и привело их к колониальной зависимости» [Черникова, 2011а]. Россия же смогла найти импульсы к развитию.

Однако, как было показано ранее, социально-экономическое состояние России в то время было таково, что они не содержали внутренней интенции к модернизации. Модернизация была навязана России. Кто же явился основным актором модернизации? Самодержавие в лице русских царей и российских императоров, причем это имело место уже в царствовании Ивана III, то есть практически с самого возникновения Московского царства.

В связи с вышесказанным требуется уточнение: мы согласны, что именно самодержавие явилось условием развития и усиления России в XV–XIX вв., но только необходимым условием. В качестве достаточного условия, выражаясь языком математики, выступила последовательная политика большинства русских царей, инициированная Иваном III: стратегия, нацеленная на модернизацию России.

Почему Россия, в отличие от восточных деспотий, избрала стратегию модернизации?

Что побудило русских царей, в отличие от восточных властителей, избрать стратегию модернизации? Мы полагаем, что одним из решающих объективных факторов были географические условия, географическое положение стран относительно друг друга, точнее, относительно европейских стран.

В то время как в Западной Европе в рассматриваемый период активно шли процессы модернизации, восточные деспотии (индийская Империя Великих моголов, китайская империя династии Цин) и их самодержавные властители наслаждались полнотой власти, не осознавая необходимости развития и не подозревая, что где-то далеко за морем, в Западной Европе «подрастают», то есть активно развиваются экономически и политически, опасные конкуренты. И когда в индийские и китайские порты приплыли западноевропейские торговые, а затем и военные корабли, им нечего было противопоставить европейцам. В Первой опиумной войне 1840–1842 гг. Британскому флоту, оснащённому артиллерией, противостояли деревянные китайские джонки.

Совсем другая ситуация имела место в России: её географическое положение обусловило тесные контакты с Европой — торговые и культурные. Более того: эти контакты далеко не всегда носили мирный характер. Как водится в истории, у России, как и у всех других стран, были территориальные споры и территориальные разногласия с её соседями, в том числе в отношении её западной границы (в частности, с Литвой, Польшей, Швецией и др.).

Существенно, что западные и северо-западные соседи России были более экономически развиты по сравнению с ней и, по логике, именно они должны были одержать победу над гораздо менее экономически развитой Русью. И действительно, они выиграли немало сражений и войн.

Но в исторической перспективе Россия не только сохранила суверенитет, но и значительно расширила свои границы по сравнению с территорией Московского царства, выйдя к Балтийскому и Черному морям, а также к Тихому океану, и впоследствии она смогла стать одной из мировых держав. Почему? Благодаря чему это могло произойти?

Мы полагаем, что здесь переплелись факторы объективного и субъективного порядка. Объективным фактором выступило географическое положение России, благодаря которому она имела регулярные контакты как с восточно- так и западноевропейскими странами, причем последние были более развитыми по сравнению с Московским царством и вследствие этого представляли серьёзную угрозу её суверенитету. Субъективным фактором явилась позиция русских царей: будучи полновластными самодержцами, купающимися в роскоши и ни в чем не нуждающимися, они имели стратегическое мышление и смогли понять, что в условиях наличия более развитых западных соседей они смогут сохранить суверенитет России только при условии, если она будет развиваться и станет не менее развитой, чем граничащие с ней европейские страны. В противном случае Россия просто исчезнет с карты мира.

То есть одним из основных факторов, позволивших России добиться успехов, стала стратегия модернизации страны, избранная Иваном III и последовательно реализуемая большей частью его наследников.

Сложная управленческая задача русских царей в XV–XVI вв. и её решение: стратегия модернизации

Попытаемся проанализировать задачу управления Русским государством в терминах современного менеджмента.

Цели и задачи

В период становления Московского царства перед русскими царями стоял целый ряд архисложных внутренних и внешних политических и экономических задач.

К внутренним задачам, в первую очередь, относились необходимость объединения раздробленных русских земель под одним началом и создание единого русского государства, а также создания механизма функционирования этого государства. Каждая из этих задач имела политический, социальный и экономический аспекты.

Внешние задачи решались во взаимоотношениях с соседями как дипломатическими, так и недипломатическими методами. Специфика внешних задач определялась:

- ▶ большой площадью территории и, как следствие, большой протяженностью границ при низкой плотности населения;
- ▶ с запада и севера Россия граничила с более экономически и технически развитыми, чем она сама, странами.

Внешние и внутренние задачи были в некотором смысле субординированы (но отнюдь не по важности), взаимозависимы:

- ▶ необходимым условием решения внутренних задач было решение задач внешних (в случае провала решения внешних задач исчезал как субъект, так и объект решения внутренних);
- ▶ решение внешних задач непосредственно зависело от успешности решения внутренних, поскольку от последних зависела военная и экономическая мощь страны и, таким образом, успех военных операций.

Ресурсы

Как уже отмечалось выше, ресурсы у русских были крайне скудные. К основным факторам, сдерживающим экономическое развитие, относились:

- ▶ суровые климатические условия;
- ▶ настолько низкая урожайность сельскохозяйственных культур, что простой люд недоедал практически всегда, а голодные годы и моры случались регулярно;
- ▶ отсутствие достаточных разведанных месторождений цветных металлов и собственной металлургической базы так, что даже золото, серебро и медь для монет приходилось привозить из-за границы, иностранные монеты, переплавляясь, чеканились заново, в качестве сырья использовали золотой и серебряный лом [Тьеполо, 1560/1991. С. 63; Маржерет, 1607/2007. С. 143; Милов, 2006].

Всё это сдерживало развитие ремесла, мануфактур и промышленности.

Этих ресурсов едва хватало для простого воспроизводства, не говоря уже о развитии. Поэтому для России того времени характерна стагнация или, в лучшем случае, крайне медленное экономическое и, как следствие, социальное развитие.

Скудость ресурсов определяла также крайне низкую норму прибавочного продукта [Милов, 2006], который мог быть использован для текущих нужд государства, а также отвлечен на ведение военных действий и решение других государственных задач.

Всё это позволяет констатировать недостаток ресурсов для достижения очерченных в предыдущем пункте ресурсоёмких целей.

Институциональные условия

Неформальные институты. Характерными чертами русского народа являлись патриархальность (следование обычаям) и консерватизм (неприятие нового).

Особенно ярко консерватизм проявлялся в отношении к иностранцам и к заимствованию нового у иностранцев. Одна из причин заключалась в том, что все государства, окружавшие Россию, исповедовали веру, отличную от православия — ислам (с юга и востока), католицизм и протестантизм (с запада и севера). Поэтому русские воспринимали себя

как хранители православной веры, а заимствования — как угрозу православию [Милов, 2006]. Эту позицию активно поддерживала церковь, причем она имела мощную поддержку среди широких слоев населения. Недаром общепринятым определением России является святость («святая Русь»), в отличие от, например, «старой доброй Англии», «прекрасной Франции» или «великой Германии».

Формальные институты развития в России развиты не были. В среднем население было достаточно грамотным, однако система образования существовала только на уровне начального и среднего образования (школ), высших заведений не было, как не было и института науки, открытия делались преимущественно талантливыми самородками.

Таким образом, институциональные условия, имеющиеся в России в изучаемый период, благоприятствовали консервативному пути и, можно сказать, тормозили развитие.

Решение управленческой задачи русскими царями

На первый взгляд, задача не имела решения: исходя из вышеизложенного, в исторической перспективе Россия должна была быть поглощена своими более развитыми западными или северо-западными (или же иными) соседями.

Несмотря на это, как показывает исторический опыт, русские правители нашли решение: выражаясь языком менеджмента, они избрали стратегию модернизации России. Ничего не зная о менеджменте (которого в то время не существовало ни как понятия, ни как практики управления, ни как науки), русские цари интуитивно поняли, что в исторической перспективе выживает и выигрывает тот, кто развивается, и чтобы Россия выжила и стала сильной, она должна развиваться. Аналогично в краткосрочной перспективе: чтобы выигрывать в регулярных военных столкновениях со своими соседями (в том числе западными и северо-западными, более развитыми европейскими странами), она должна стать не менее развитой (а желательно более развитой), чем они. А для достижения данной цели существует только один путь — развитие, причём не только количественное, но и качественное, то есть модернизация.

Для решения указанных выше задач была избрана стратегия модернизации России.

Способ реализации стратегии

Оставалось «немногое» — найти способ реализации этой стратегии. А это было весьма непростой задачей: как пишет Т.В. Черникова [Черникова, 2011а. С. 108], суровость природно-климатических условий, бедность русского населения привели к застою сценарию развития экономики, не выдававшей никакого стремления к органической модернизации изнутри. Более того, в России не было квалифицированных специалистов, способных эту модернизацию не только осуществлять, но и просто начать, дать импульс к хоть какому-нибудь качественному, интенсивному развитию. Ещё одна, на первый взгляд, неразрешимая задача.

Таким образом, было необходимо:

- ▶ найти способ (путь) реализации данной задачи;
- ▶ изыскать для ее решения ресурсы — средства достижения;
- ▶ создать условия для ее реализации, то есть изменить институциональные условия: изменить российский менталитет, сделать его менее консервативным и более толерантным к изменениям; в литературе по истории России это обычно называется европеизацией. Это была самая сложная, архитрудная часть задачи, как и всё, что обычно касается институциональных изменений.

Эта задача была блестяще решена русскими самодержцами. ***Поскольку внутренние условия для модернизации отсутствовали, было решено задействовать внешние ресурсы для решения внутренней российской задачи: Иван III «придумал» привлечь иностранцев, прежде всего западноевропейцев, для модернизации России.***

Откуда мы знаем о существовании данной стратегии? Документов с формальным описанием данной стратегии нет и не может быть — тогда была, как сейчас бы сказали, была совсем другая культура управления. Однако мы с полной уверенностью можем утверждать, что эта стратегия существовала в головах русских царей и их ближайших сподвижников, поскольку это доказывают их методичные целенаправленные действия в этом направлении. Далее мы попытаемся убедить в этом читателя, проанализировав на конкретном историческом материале, каким образом эта стратегия была реализована.

Реализация стратегии модернизации России

Предварительные замечания

1. Анализируемый период охватывает XV–XVIII вв., в течение которых в России сменилось несколько правителей. Стили правления русских царей различались, но тем удивительней, что в большей или меньшей степени, более или менее активно практически все правители (за исключением, наверное, только Ивана Грозного) содействовали реализации данной стратегии. Исторические факты, свидетельствующие о целенаправленных системных действиях русских царей, содействующих модернизации России, убеждают нас в наличии стратегии модернизации. Ниже мы будем доказывать данный тезис при помощи исторических фактов.

2. Каким образом возможно доказать, что русские цари при управлении страной и, в частности, при реализации стратегии модернизации России использовали менеджмент-подходы? Ниже мы покажем, что русские цари, ничего не подозревая о существовании функций менеджмента, тем не менее интуитивно действовали в полном соответствии с современными представлениями об эффективном менеджменте. На основании исторических документов мы можем показать:

- ▶ как они организовывали выполнение стратегии модернизации,
- ▶ как выступали как лидеры, в том числе используя разнообразные инструменты мотивации,
- ▶ какую роль играла в то время функция контроля.

Функция планирования

Отдельный комментарий требуется относительно функции планирования: анализируя исторические факты, мы видим, что сценарий модернизации России не только имел место, но и был детально продуман. Во-первых, выбор метода модернизации (привлечение иностранцев) явно относится к функции планирования. Во-вторых, сценарий включал 4 последовательные задачи, или 4 этапа, которые затем последовательно реализовывались во времени:

1-й этап. Привлечение иностранцев для решения конкретных научно-технических задач (архитекторов и инженеров — для строительства зданий, специалистов литейного дела — для организации литейного производства, военных — в качестве наёмной армии, врачей — для лечения высокопоставленных персон, etc.).

2-й этап. Перенимание и тиражирование опыта иностранцев, овладение их знаниями и передача этих знаний россиянам, обычно подмастерьям и ученикам (типичное «know how»), а также обучение русской армии передовым приемам ведения боевых действий. Задачей данного этапа являлось появление собственных, отечественных специалистов.

3-й этап. Создание системы воспроизводства отечественных специалистов, чтобы расширение штата специалистов не требовало приезда всё новых и новых иностранцев. Это подразумевало создание отечественной системы образования.

4-й этап. В рамках первых трёх этапов происходила лишь передача уже имеющихся знаний. Однако цель заключалась в том, чтобы научиться самим генерировать новые

знания. То есть задачей являлось создание отечественной российской науки (как фундаментальной, так и прикладной).

Как отмечалось выше, документов, подтверждающих наличие данного плана, нет и быть не может — тогда была совершенно иная культура управления, никаких документов на эту тему не было. Однако чёткие последовательные действия русских самодержцев подтверждают наличие у них такого плана, такого сценария, что будет показано при анализе функций, отвечающих за реализацию стратегии (организации, мотивации и контроля).

В этой связи примечательно следующее: истинность законов менеджмента подтверждается тем, что успешные и эффективные руководители (в том числе, русские цари), ничего не знающие о существовании этих законов, действуют в соответствии с данными законами.

Таким образом, мы будем изучать реализацию стратегии модернизации России, анализируя ее через призму функций менеджмента.

Инициация модернизации России царем Иваном III

Иван III был не только строителем русского государства, но и основоположником стратегии модернизации России. В период его правления реализовывались только первый и второй этапы стратегии, последующие этапы были разработаны и реализованы его последователями.

1-й этап. Реализации стратегии модернизации был непосредственно связан с двумя важнейшими сферами деятельности Ивана III — строительством Кремля (именно его стараниями Москва приобрела эпитет «белокаменная») и активными военными действиями в течение практически всего периода его правления. На основании исторических документов можно сделать вывод, что он не был удовлетворён состоянием дел в обеих областях — ни качеством местных строительных работ, ни уровнем оснащения и организации русской армии. Одновременно он осознавал, что в Европе дело обстоит намного лучше.

Функция организации. Иван III решает пригласить иностранных специалистов для строительства Кремля. Выбор страны был неслучаен и пал на Италию: именно там до брака с Иваном III жила со своими родителями жена Ивана III Софья Палеолог. С этой целью он предпринимает конкретные действия по организации приезда иностранцев в Россию. В частности, он дает поручения направлявшимся в Италию: в 1474 г. — Семёну Толбузову, в конце 1480-х гг. — Дмитрию и Мануилу Ралевым, в 1494 г. — Мануилу Ангелову Греку и Данилу Мамыреву, в конце 1400-х гг. — венецианскому послу, имя которого неизвестно. В результате исполнения данных поручений в Россию приехали Ридольфо Аристотель Фьораванти (Ridolfo Aristotele Fioravanti), Пьетро Антонио Солари (Pietro Antonio Solari), Алевиз Фрязин (Алевиз Старый), Алевиз Миланец (Aloisio da Milano), Алоизио да Карезано (Каркано) и Марко Руффо (Marco Ruffo). Под руководством Аристотеля Фьораванти был возведен Успенский собор Московского Кремля. Марко Руффо и Пьетро Антонио Солари возвели шесть башен Кремля (Боровицкую, Константино-Еленинскую, Спасскую, Никольскую, Сенатскую и Арсенальную), а также Грановитую палату.

Привлекали и кадры «на месте»: так, итальянский дипломат Антонио Джиларди (Antonio Gislardi), он же Антон Фрязин, известен как строитель Тайницкой и Свибловой башен Московского Кремля.

Вопросы модернизации не ограничивались строительством, привлекались и специалисты в других областях, особенно военного профиля: так, в 1490 г. вместе с Пьетро Антонио Солари в Москву были приглашены и приехали серебряных дел мастер Христофор и литейщик орудий Джакобо [Воронов, 1903], двумя годами ранее другой итальянский мастер отлил для Москвы удивительно большую пушку [Соловьев, 1851–1879/1989. Кн. 3. Т. 5. С. 176]. Упомянутый выше Аристотель Фьораванти также был не только архитектором,

но и талантливым инженером, в том числе в военной области. Есть основания полагать, что именно ему, знаменитому мастеру фортификационных работ, был заказан генеральный план новых стен и башен Кремля; ему же приписывают устройство Пушечного двора. В качестве начальника артиллерии и военного инженера он принимал участие в походах Ивана III на Новгород (1477–78 гг.), Казань (1482 г.) и Тверь (1485 г.), известно, что во время похода на Новгород он навёл очень прочный понтонный мост через реку Волхов.

2-й этап. Перенимание и тиражирование опыта иностранцев, овладение их знаниями и передача этих знаний россиянам, обычно подмастерьям и ученикам (типичное «know how»). Задачей данного этапа являлось освоение западных технологий отечественными специалистами.

Итогом пребывания в России заморских архитекторов было не только сооружение зданий, но и использование новых для Руси технологий возведения зданий. Например, при строительстве Успенского собора под глубокий фундамент (около 4,5 м) были вбиты дубовые сваи, при кладке каменных стен ради прочности использовали металлические внутрстенные и проемные связи, а также включения из кирпича. В конструкции первого яруса колокольни Ивана Великого были заложены металлические балки, поэтому она устояла в 1812 г. при попытке взрыва её французами. Новыми были не только инженерные, но и декоративные решения — сандрики, карнизы, тяги, арки. Все эти приемы впоследствии активно использовались русскими зодчими.

Аристотеля Фьораванти можно назвать одним из основоположников отечественной строительной индустрии — по его инициативе близ Андроникова монастыря был построен высокотехнологичный по тому времени кирпичный завод, производящий качественный и стандартный кирпич согласно Ламборджийскому стандарту (до этого на Руси в строительстве использовали плинфу). Этот стандарт (размер 24×12×6 см) действует в России и поныне.

Мероприятия, характерные для третьего и четвертого этапов, были предприняты русскими царями позднее, не при Иване III.

Функция мотивации. Чтобы реализовать задуманное, да еще за пределами России, требовалась продуманная система мотивации. Каковы были конкретные условия контракта, подписанного с Аристотелем Фьораванти (установлено, что контракт был подписан), неизвестно. Но доподлинно известно, что приехавшие иностранцы получали не только хорошее жалованье, но и дорогие подарки от царя. Так, Алоизий из Карно, стенной мастер и инженер (Aluisio de Carchano magistro de muro et inzignero), строивший, например, Большой кремлевский дворец и Троицкую башню Кремля, получил лично от государя 8 царских одежд (*veste de le sue*) и приличную сумму денег [Хрептович-Бутенев, 1993]. Вопрос не сводился к хорошему жалованью: поступление на службу к русскому царю сулило иностранцам, бывшими у себя на родине грамотными мастерами, хорошими инженерами, изменение социального статуса: за свою службу они получали целые деревни и села (со всеми людьми, как полагается при феодализме), становились полноценными помещиками, а многие даже боярами. В окрестностях Москвы много сел, названных в честь своих иноземных хозяев, например: Саларьево (4 км от МКАД по Киевскому шоссе) напоминает о своих хозяевах Михаиле и Дементии Саларевых, село Ларево (10 км от МКАД по Калужскому шоссе) в свое время получили греки Дмитрий и Фома Рале (их фамилия была видоизменена на русский манер) и многие другие.

Функция контроля. Основное назначение функции контроля далеко не сводится к фиксации достигнутого и сравнению фактического с запланированным результатом. Главное в функции контроля — понять причины отклонений, чтобы разработать, а затем реализовать корректирующую стратегию. С функцией контроля тесно связана также задача постоянного поиска резервов для улучшений, чтобы результаты реализации стратегии стали еще более впечатляющими.

В правлении Ивана III мы не обнаружили много примеров действия функции контроля. Пожалуй, только пример Аристотеля Фьораванти, который прибыл в Россию как архитектор-строитель, но вскоре обнаружили его таланты военного инженера, и как строителя его больше не привлекали.

Однако можно сказать, что вся стратегия модернизации возникла у Ивана III в голове как результат применения им функции контроля, когда он сравнивал ту Русь, которой он фактически правил, с Россией, которую он мысленно видел и какую хотел создать. Ведь именно анализируя этот разрыв, эту пропасть, он нашел гениальное решение модернизации России и привлек для решения этой архитрудной задачи внешние ресурсы, то есть иностранцев.

Реализация стратегии модернизации в XVI веке

В этом пункте нам важно понять не то, что сохранилось прежним при реализации функций управления (это мы знаем из предыдущего пункта), а что изменилось. А эти изменения могли произойти только благодаря эффективному использованию функции контроля. Причём здесь оказывается существенным еще один аспект, который становится всё более востребован в настоящее время: функция контроля включает в себя не только сравнение фактических результатов реализации стратегии с плановыми, но и то, осталась ли стратегия адекватной и оптимальной в условиях новых исторических обстоятельств (изменившейся внешней среды).

Поэтому далее в этом пункте мы будем говорить лишь о том, что изменилось в стратегии модернизации по сравнению с временами Ивана III, и будем понимать, что все эти изменения произошли исключительно потому, что хорошо «работала» функция контроля. В связи с этим менялись и целевые ориентиры (что соответствует функции планирования). А фактические изменения происходили, как следствие, и в сфере организации, и в сфере мотивации.

Функция планирования: адаптация стратегии

С самого начала отметим, что стратегия модернизации России, начатая Иваном III с момента становления единого Московского государства, оставалась актуальной в течение XVI в. и продолжала успешно реализовываться его потомками: его сыном Василием III (правил 1505–1533), его внуком Иваном IV Грозным (1533–1584), его правнуком Федором I Иоанновичем (1584–1598), а позднее — Борисом Годуновым (1598–1605). Самозванец на русском престоле, выдававший себя за сына Ивана Грозного, Лжедмитрий I, также был сторонником европеизации.

Инструменты для её реализации остались прежними: заимствование европейского опыта и обучение этому опыту русских путем привлечения иностранцев. Число резидентов европейских стран, трудившихся в России, продолжало расти. Только военных наемников, по мнению Маржерета [*Маржерет*, 1607/2007. С. 150], к концу XVI в. было порядка 2 500 чел., а согласно информации Флетчера [*Флетчер*, 1591/1991. Гл. 16] даже 4 300 чел.

В Москве, а также в ее ближайших окрестностях возникают целые поселки, где компактно живут иностранцы (например, столичные районы Наливки или Налейка [*Штаден*, 1577–1579/2008. С. 221; *Флетчер*, 1591/1991], Немецкая слобода). К концу XVI в. районы компактного проживания служилых западных европейцев и купцов имелись в Москве, Вологде, Холмогорах, Архангельске, Нижнем Новгороде, Ярославле и Костроме [*Черникова*, 2016]. Многие из них сохранили свои исторические названия до сих пор — например, Фрязино, Фрязево, Фряново названы в память о тех фрязях (так тогда называли итальянцев), которые проживали там начиная с XV–XVI вв.

Однако не всё осталось прежним. Строительство Кремля было в основном завершено в начале XVI в. (Нельзя не упомянуть о строительстве сложнейшего фортификаци-

онного гидротехнического сооружения с дамбами и шлюзами, проходившего в том числе и на месте современной Красной площади — так называемого Алевизова рва. Руководил работами итальянский архитектор и инженер Алевиз Фрязин Новый [Кирилов, 1727/1977. С. 117].) В связи с этим актуальность чисто «строительных» проектов в этот период снизилась. Доминирующими для России стали внешнеполитические проблемы. В этом контексте можно говорить об адаптации стратегии к новым историческим условиям, которые актуализировали иные задачи, в связи с чем были скорректированы цели.

Это отразилось на структуре состава приглашаемых иностранцев. Постепенно все большее предпочтение отдается привлечению военных и инженеров по сравнению со специалистами гуманитарного профиля. Во второй половине XVI в. список специальностей, в которых была заинтересована Россия, существенно расширяется. Так, в группу из 123 чел., рекрутированную Гансом Шлитте, входили аптекари, фельдшеры, учёные, владеющие немецким и латинским языками, горняки, шахтёры и другие специалисты для добычи руды драгоценных и иных металлов и жемчуга, архитекторы-строители, гидростроители, литейщики пушек, оружейники и ружейники, бумажники [Соловьев, 1851–1879/1989. Кн. 3. Т. 6. С. 643].

Изменился и национальный состав привлекаемых: увеличивается доля немцев, голландцев, а также литовцев, и сокращается доля итальянцев и греков. Тем не менее, по свидетельствам венецианских послов Фоскарино [Фоскарино, 1558/1991. С. 57] и Тьеполо [Тьеполо, 1560/1991. С. 63], при Иване IV «немцы» — артиллеристы не вытеснили, а дополнили команду пушкарей-фрязей. Известно также, что из иноземцев состояла личная охрана Василия III.

В это время русские правители осознали, что их достаточно многочисленная, но по сути средневековая армия (порядка 100 тыс. чел., преимущественно кавалерия, вооруженная холодным оружием) качественно уступает западноевропейской пехоте, вооруженной огнестрельным оружием, и достаточно оперативно решили эту проблему. На первом этапе — как обычно, путем привлечения (найма) иностранцев. Значительную часть наёмников в это время составляла пехота, вооруженная пищалями, алебардами и аркебузами (большой частью воины-профессионалы из «немцев и литовцев», а также «литовцев и всякого сброда», как пишет Герберштейн [Герберштейн, 1549/2008. С. 245, 435]), а Тьеполо [Тьеполо, 1560/1991] свидетельствует даже о появлении конных аркебузьеров.

Новый импульс стратегия модернизации получает при Борисе Годунове — фактическом регенте царя Фёдора I в 1584–1598 гг. и первом избранным русским монархе в 1598–1605 гг. Ярчайшей стороной его натуры была тяга к европейской учёности. Скорее всего, это было следствием его понимания эффективности западных новшеств для России, особенно в военной и технической областях. Годунов начал настоящую погоню за иностранцами, причём не только военными и оружейниками, но также врачами, музыкантами, ювелирами, зодчими и каменных дел мастерами. Последние приняли участие в колоссальном строительстве новых оборонительных сооружений Москвы — каменного Белого города и деревянно-земляного Скородома [Черникова, 2016. С. 19].

Функция организации

1-й этап. В документах XVI в. можно найти немало интересных деталей относительно того, как было организовано привлечение иноземцев в Россию. Поручение давалось как россиянам, выезжающим за границу, так и возвращающимся иностранцам. Так, русский посол в Инсбруке дьяк В.С. Племянников снабжает согласившихся поехать в Россию деньгами на покупку лошадей и дорожные расходы, а также охранными грамотами от имени государя [Герберштейн, 1549/2008. С. 649; Черникова, 2011b].

Однако ближайшие к России западные соседи быстро поняли нежелательность европеизации России, и уже в первой половине XVI в. мы находим несколько свидетельств противодействия волонтёрам, направляющимся в Россию. В ответ на это изменились

способы рекрутинга. Например, вышеупомянутый В.С. Племянников был вынужден действовать через других лиц: «Посол давал деньги «своим слугам», чтобы они ходили к публичным женщинам и через них наводили справки об оружейниках» [*Герберштейн*, 1549/2008. С. 649]. Русский историк С.М. Соловьев приводит пример некоего немца Александра, видимо, литейного мастера, который в 1530-х гг. вызвался привезти из Дерпта (ныне Тарту) своего друга («лить пушки и стрелять из них»), его схватили и сослали неведомо куда [*Соловьев*, 1851–1879/1989. Кн. 3. Т. 6. С. 484]. Еще более трагична судьба другой миссии. Саксонец Ганс Шлитте, действуя по поручению Ивана Грозного, смог уговорить 123 человека, и группе, имея разрешение Карла V, удалось доехать до Любека. Однако Мастер Тевтонского ордена в Ливонии Иоганн фон дер Реке смог убедить Карла V отозвать разрешение (объяснив императору, что под предлогом найма ремесленников Шлитте набирал опытных офицеров и других военных, уговаривая их поступить на службу царю, и что Ливония — внешняя крепостная стена Империи — пока могла защищаться только благодаря тому, что московские войска плохо вооружены). Шлитте был задержан и брошен в темницу. Один из мастеров, Ганс, дважды пытался сам пробраться в Москву. Первый раз его посадили в тюрьму, а второй раз Ганса, захваченного в двух верстах от русской границы, казнили [*Соловьев*, 1851–1879/1989. Кн. 3. Т. 6. С. 439–440]. Это вызывало сильное недовольство русских властей. Некоторые историки (например, Карамзин) полагают, что дело Шлитте послужило одной из причин начала Ливонской войны 1558—1583 годов [*Карамзин*, 1766–1826/2003. Т. 8. С. 206].

В ответ на это опять произошла диверсификация приемов привлечения иностранных специалистов, прежде всего военных (здесь мы опять видим, эффективное действие функции контроля, когда в ответ на выявление проблемы тут же предлагаются меры для ее решения). Любой иностранец, «несмотря ни на лицо, ни на одежду, ни на знатность, желающий поступить на русскую службу, если он только не еврей, может прибыть на русскую границу и встретить там добрый прием». Была четко организована работа по рекрутингу: на границе (а у Московии весьма протяженные границы) кандидата в наемники расспрашивали о намерениях, и он получал средства «на корм» до Москвы. В столице его повторно расспрашивали, речи записывались и сравнивались (здесь следует отметить налаженную «правительственную» коммуникацию со столицей, благодаря которой было возможным оперативно сравнивать протоколы собеседований). В случае принятия положительного решения кандидату выплачивалось разовое «выходное жалованье», состоящее из некоторой суммы денег и одежды, и он ставился на довольствие сроком на один год, которое затем продлевалось. Регулярно получаемое довольствие состояло из двух частей — денежной и натуральной. В последнюю входили, например, корм для лошадей, а также мёд (алкогольный напиток). Маржерет [*Маржерет*, 1607/2007. С. 146] пишет: «все иностранцы, прибывающие на службу Императору, каждый в зависимости от своего достоинства, как в Москве, так и по дороге обеспечиваются всеми припасами, необходимыми как для себя, так и для своих лошадей», это же подтверждает Штаден [*Штаден*, 1577–1579/2008. С. 237–239].

Другим эффективным способом пополнения русской армии стала работа с пленными, которым предлагалось стать наемниками.

2-й этап. Постепенно расширяется перенимание и тиражирование опыта иностранцев. Так, Тьеполо [*Тьеполо*, 1560/1991] пишет, что «В Моске есть длинный ряд мастерских, где делают аркебузы в большой массе». Штаден [*Штаден*, 1577–1579/2008. С. 173] дополняет: «Посередине города (Москвы — С.Б.) недавно построили двор, в котором ... льют пушки».

Тем не менее овладение опытом шло медленно, и иностранцы еще долго оставались весьма ценными кадрами для Московии. Мы можем сделать такой вывод, опираясь на известный исторический прецедент, когда в 1505 г. во время войны с Казанским ханством

трое пушкарей-литейщиков, итальянцев чуть не попали в плен к татарам и бежали с поля боя, при этом один из них даже смог вывезти с поля боя свою пушку. Василий III на это сказал: «Не орудия важны для меня, а люди, которые умеют лить их и обращаться с ними» [*Герберштейн*, 1549/2008. С. 413].

В пользу данного тезиса говорит и множество фактов, когда иностранным специалистам прощали серьёзные проступки, недопустимые для русских. В походе на Казань в 1524 г. один пушкарь, уроженец Савойи, был пойман при попытке перейти на сторону врага и сдать свое орудие. На допросе он вину признал, «во всем признался и был прощён». Русского воина за подобный проступок непременно бы казнили [*Герберштейн*, 1549/2008. С. 435; *Черникова*, 2011b].

3-й этап. В этот период началось и создание системы воспроизводства отечественных специалистов, чтобы в перспективе расширение штата специалистов не требовало приезда всё новых и новых иностранцев, например, воинов-наемников. Тьеполо [*Тьеполо*, 1560/1991] свидетельствует, что «москвиты по праздникам обучаются аркебузу по германским правилам и, став уже весьма опытны, изо дня в день совершенствуются во множестве».

Во второй половине XVI в. в России появляется целый ряд русских самостоятельных мастеров-литейщиков, ранее бывших подмастерьями иноземных специалистов (которые, в свою очередь, имели своих учеников). Задача воспроизводства отечественных специалистов в литейной отрасли в целом была решена. Особенно известен мастер Андрей Чохов, в 1586 г. отливший Царь-пушку (полноценное боевое орудие, однако она фактически ни разу не стреляла). Ее калибр — 890 мм, длина ствола — 5340 мм, масса — более 39 т. Согласно современным расчетам, она могла выдержать стрельбу гигантскими ядрами весом 1000 кг с пороховым зарядом 117,8 кг. Она занесена в Книгу рекордов Гиннеса и до 2016 г. являлась орудием с самым большим калибром в мире [*Bogatyrev*, 2010; *Лобин*, 2016].

К этому времени Пушечная изба (первое упоминание о ней датируется 1475 г.) превратилась в Пушечный двор — государственную мануфактуру с плавильными печами, кузницами, литейными амбарами и пр., которая была одним из передовых в техническом отношении производств своего времени. На предприятии работало до 400–500 человек, включая мастеров, подмастерьев и учеников 32 профессий. В конце XVI в. мастера осваивают начала стандартизации и переходят к производству средне- и мелкокалиберной артиллерии партиями [*Лобин*, 2016. С. 105].

4-й этап. Борис Годунов прекрасно понимал, что для сильной России недостаточно постоянно привлекать все новых и новых иностранцев, нужно иметь «внутренний источник» образованных людей, и в 1600 г. собирался создать в России школу наподобие европейских, а для преподавания в ней «выписать» из Западной Европы ученых. Эта школа могла бы стать первым российским высшим заведением. Немецкий ученый Товий Лонцеус писал в ответ царю: «Вы избраны Небом совершить дело великое, новое для России: просветить ум вашего народа несметного, и тем возвысить его душу вместе с государственным могуществом». Однако соотечественники не поняли царя Бориса. Более всех восстало против его намерения духовенство, воспринимавшее науку как «дьявольское наваждение». Сопrotивление было столь велико, что Годунов не смог реализовать свое намерение [*Буссов*, 1614/1998; *Краевский*, 1836. С. 62]. Российское общество в тот период оказалось не готово развивать высшее образование и науку. Эту задачу удалось решить только Петру I более века спустя, когда в 1724 г. на основании его распоряжения Указом правительствующего Сената была учреждена Российская академия наук. Через 30 лет, в 1755 г. Указом императрицы Елизаветы Петровны и стараниями И.И. Шувалова и М.В. Ломоносова был учрежден Императорский московский университет (ныне Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова).

Функция мотивации. Как отмечалось выше, иностранцы, будучи на службе у царя, получали довольствие (денежное и натуральное) [Штаден, 1577–1579/2008. С. 241, 353; Ченслор, 1554/1937. С. 56] характеризуют жалование иностранцев в Московии как «небольшое» — очевидно, в сравнении с европейским. Тем не менее иностранцы продолжали прибывать в Россию. Это значит, что предложение было конкурентоспособным. В чём же состояла привлекательность предложения русских?

Во-первых, жалование было таким, что рекрутируемый ни в чем не нуждался, получая не только денежное, но и натуральное довольствие. Более того, в России он становился состоятельным человеком. Денежные оклады даже рядовых служилых европейцев попадали в вилку окладов столичных дворян [Черникова, 2016. С. 20].

Кроме того, иноземцы пребывали в России на особых условиях:

а) у себя на Родине они были рядовыми, пусть и талантливыми инженерами, мастерами, воинами; в России менялся их социальный статус, они автоматически попадали в привилегированную касту уже постольку, поскольку были иностранцами, им позволялось то, что не позволялось резидентам, и прощалось то, что не прощалось русским (Мартин Груневег цитировал обращающегося к нему Бориса Годунова «Или ты не знаешь, что мы всегда поступаем [по отношению] к иностранцам более гостеприимно, чем [по отношению] к своим?» [Хорошкевич, 2004. С.18]). В частности:

- ▶ они получали дорогую одежду: Штаден и Маржерет [Штаден, 1577–1579/2008. С. 241; Маржерет, 1607/2007. С. 142] пишут о сукне, шелковых тканях, отрезах золотой парчи, кафтанах, подбитых мехами — белкой или соболем;
- ▶ мёд (алкогольный напиток) не только был частью жалования наемника. Это была еще и привилегия, поскольку «русским запрещено пить мёд и пиво, исключая немногих дней в году», в то время как иноземцам разрешалось не только пить, когда им хочется (мёд отпускался им ежедневно, полагалось одно ведро мёда в день), но и производить алкогольные напитки и торговать ими. Торговля алкоголем обычно была весьма прибыльна. «По этой причине они удалены от сообщества с остальными, чтобы прочие не соблазнились, живя вместе с ними» [Герберштейн, 1549/2008. С. 293; Штаден, 1577–1579/2008. Сс. 81, 173, 241, 353, 355, 373; Маржерет, 1607/2007. С. 130];
- ▶ был ещё целый ряд привилегий: вместе со своими слугами они не платили пошлин, русские могли подавать на них жалобы только два дня в году, в то время как они могли подавать в суд на русских хоть ежедневно, у каждого из них был «свой личный» пристав (никакой другой пристав не имел права вызывать их в суд) [Штаден, 1577–1579/2008. С. 243, 367]; в случае провинности к ним относились весьма снисходительно («иностранец не может так сильно согрешить, чтобы его легко приговорили к смертной казни» [Штаден, 1577–1579/2008. С. 251]).

б) многие из них становились приближёнными царя, он знал их лично, лично общался, принимал во дворце, делал подарки («царские подарки» — драгоценную утварь, одежду из соболей и т. п.), лично решал проблемы в случае их возникновения [Герберштейн, 1549/2008; Черникова, 2011b. С. 148];

в) как и при Иване III, чужеземцы получали в подарок дома в Москве или поместья, то есть из мастеровых или воинов становились дворянами. О том, что наделение поместьями было обычной процедурой, пишет Штаден [Штаден, 1577–1579/2008. С. 169, 239, 241, 351, 353, 367–369, 387].

Концентрировано вышесказанное выражено в речи Бориса Годунова перед прибывшими в Москву лифляндцами 13 декабря 1601 г. В частности, он сказал: «добро пожаловать в нашу страну... не горюйте, мы дадим вам снова втрое больше того, что вы там имели. Вас, дворяне, мы сделаем князьями, а вас, мещане и дети служилых людей, — боярами. ... Мы дадим вам вдоволь земли и крестьян, и слуг, оденем вас в бархат, шелка и парчу, снова

наполним деньгами ваши пустые кошельки. Мы будем вам не царём и государем, а отцом» [Буссов, 1614/1998. С. 25–26].

Таким образом, русские правители XVI в. продолжали мудрую политику своего предка Ивана III по модернизации Московии, привлекая для этого более грамотных иностранцев и активно обучая русских их приёмам и навыкам.

Выводы

Ниже мы попытаемся подвести некоторые итоги, выводы, к которым мы пришли в результате проведенного нами исследования — как в историческом контексте, так и с точки зрения менеджмента, а также с точки зрения государственного управления.

1. Политика модернизации была в большей или меньшей степени продолжена большинством русских царей XVII–XIX вв. (конечно же, с учётом конкретных исторических обстоятельств). Исключение составляет, пожалуй, только период правления Ивана Грозного (политика которого имела неоднозначные результаты) и период Смутного времени, и то частично (после смерти Лжедмитрия I), когда в условиях чехарды правителей, двоевластия, крестьянского восстания под предводительством Ивана Болотникова (1606–1607 гг.) и польско-литовской интервенции (1609–1618 гг.) говорить о проведении какой-то долгосрочной политики, в том числе стратегии модернизации, просто не приходилось.

Более того, постепенно сфера модернизации расширялась и, например, в царствование Федора III, помимо «традиционных» прикладных научно-технических инженерных и военных аспектов, она затронула, например, сферу государственного управления. При этом реформы Федора III были предварительно тщательно продуманы и спланированы. Это был системный план, который Федор III успел воплотить в жизнь лишь частично, поскольку скончался в возрасте 20 лет [Черникова, 2012. С. 12].

Особенно активно проводил, можно сказать, форсировал политику модернизации Петр I.

Вышесказанное означает, что правители России признали стратегию модернизации, начатую Иваном III, правильной и целесообразной. В долгосрочной исторической перспективе данная установка полностью себя оправдала. Освоение передового западноевропейского опыта, безусловно, способствовало тому, что к XIX в. Россия превратилась в одну из ведущих европейских держав и, среди прочего, смогла дать отпор Наполеону в войне 1812 г., в то время как прежде великие средневековые державы Востока стали колониями и полуколониями развивающейся Европы.

Стратегия модернизации сыграла значительную положительную роль, придала дополнительный импульс развитию России, однако не стоит переоценивать ее результаты. Груз отсталости наряду с объективными условиями (как природно-климатическими, так и институциональными) продолжали и продолжают «тянуть вниз». Как пишет А. Байков [Бауков, 1954. Р. 137]: «основная разница в экономическом развитии России и западноевропейских стран с середины XVIII по последнюю четверть XX столетия заключалась в намного более медленном промышленном развитии России».

2. То, что в XV в. Ивану III, правителю патриархальной страны, пришла в голову идея о целесообразности и даже необходимости модернизации, свидетельствует о его незаурядном уме. Представляется, что этот аспект его деятельности явно недооценён историками. То, что он, не имея внутренних ресурсов для реализации задуманного, сумел привлечь для этого внешние ресурсы (иностранцев), только подтверждает вышесказанное.

Более того, не имея никакого представления о научном управлении, он, также как и последующие русские правители, реализуют задуманное в полном соответствии с современными представлениями о менеджменте и стратегии, последовательно задей-

ствуя функции планирования, организации, мотивации и контроля. При этом функция контроля понимается ими весьма современно как контроллинг: отслеживая результаты, цари и императоры адаптировали инструменты реализации стратегии в связи с изменяющимися обстоятельствами (внешней средой).

Именно это позволяет нам рассматривать вышеописанный исторический прецедент как типичный management case.

3. Главная особенность российской модернизации заключалась в том, что она проводилась в отсутствие необходимых внутренних ресурсов. При этом под ресурсами мы понимаем не только традиционные экономические (материально-финансовые) ресурсы, но и крайне низкий уровень развития производительных сил, на первый взгляд, не соответствующий задаче, а также имеющиеся институциональные условия. В то время Россия представляла собой типичное средневековое патриархальное общество с весьма консервативными, даже воинственно-консервативными установками. Эти установки имели не только духовно-религиозные корни, но и подпитывались регулярными военными конфликтами по всему периметру российских границ (подсознательно никому не хочется быть похожим на врага).

Неслучайно инициатором и координатором освоения и даже насаждения западного опыта всегда выступала центральная верховная власть, в то время как население традиционно относилось ко всем «новым веяниям» весьма настороженно. И поэтому первые два века модернизации (XV и XVI вв.) характеризуются историками как период поверхностной модернизации, когда происходило «техническое перевооружение», а социокультурные установки оставались практически неизменными и трансформировались чрезвычайно медленно. Для сдвига в социокультурных установках потребовалось два века, именно поэтому в расхожем сознании модернизация ассоциируется с именем Петра I, правившего на рубеже XVII и XVIII вв. Но Петру I именно потому и удалось его кардинальные преобразования, что они были подготовлены двухвековой практикой европеизации, инициированной Иваном III.

В этом контексте замечание историков о поверхностной модернизации в XV–XVI вв. [Черникова, 2014] можно рассматривать как комплимент. Институциональные условия всегда характеризуются ригидностью по сравнению с другими параметрами социально-экономического организма, и чем традиционнее общество, тем ригидней институциональные установки. В полной мере это относилось к русскому обществу XV–XVI вв., в котором были возможны только чрезвычайно медленные, постепенные перемены. А то, что в этих условиях модернизация состоялась, пусть даже сначала поверхностная, «техническая» — огромная заслуга Ивана III и последующих русских царей.

Поэтому, принимая во внимание конкретные исторические обстоятельства, можно оценивать модернизационную инициативу Ивана III как прекрасно исполненную и чрезвычайно результативную. Он проявил себя как выдающийся менеджер и стратег, работающий на поле истории.

4. Стратегия модернизации была средством спасения Руси — не придумай Иван III модернизацию, с большой вероятностью можно утверждать, что не было бы сейчас на карте мира государства под названием Россия. Задача государственного управления по спасению и укреплению Руси (при помощи стратегии модернизации) была блестяще решена Иваном III и большей частью его наследников. Это означает, что качество государственного управления при реализации стратегии модернизации может быть охарактеризовано как высокое.

ЛИТЕРАТУРА

- Братченко С.А. (2020). Качество государственного управления: содержание понятия // Вестник Института экономики Российской академии наук. №6. С. 80–94.
- Братченко С.А. (2021а). Качество государственного управления: теоретический, методологический и институциональный аспекты: Доклад. М.: Институт экономики РАН.
- Братченко С.А. (2021б). Качество управления и результативность в практике государственного управления (на примере управления государственными программами) // Экономика: вчера, сегодня, завтра. Т. 11. № 10А. С. 254–267. DOI: 10.34670/AR.2021.15.53.029.
- Буссов К. (1614/1998). Московская хроника. 1584–1613 // Хроники Смутного времени. М.: Фонд Сергея Дубова. С. 11–158.
- Воронов П.Н. (1903). Дипломатические сношения Москвы с Римом в XV и XVI веках. — СПб. Русская старина. Т. 115. С. 626–627.
- Герберштейн С. (1549/2008). Записки о Московии (Rerum Moscoviticarum Commentarii). В 2 т. Т. 1. — М.: Институт славяноведения.
- Карамзин Н.М. (1766-1826/2003). История государства Российского. В 12 т. — М.: Мир книг.
- Кирилов И.К. (1727/1977). Цветущее состояние Всероссийского государства, в каковое начал, привел и оставил неизреченными трудами Петр Великий. — М.: Наука.
- Корецкий В.И. (1975). Формирование крепостного права и первая крестьянская война в России. М.: Наука. Электронный ресурс. <http://www.biblioteka.ru/2-9-96-krepostnoe-pravo> (дата обращения: 26.12.2021).
- Краевский А. (1836). Царь Борис Федорович Годунов. — СПб.: Тип. Н. Греча.
- Лобин А.Н. (2016). Производство русской артиллерии на Пушечном дворе в 1584–1645 гг. // История военного дела: исследования и источники. Спец. вып. VI. «Русский бог войны»: исследования и источники по истории отечественной артиллерии. Ч. 2. С. 97–157.
- Маржерет Ж. (1607/2007). Состояние Российской империи // Ж. Маржерет в документах и исследованиях. — М.: Языки славянских культур.
- Милов Л.В. (1992). Природно-исторический фактор и особенности российского исторического процесса // Вопросы истории. №4/5. С. 37–56.
- Милов Л.В. (2000). О некоторых методологических аспектах изучения аграрного рынка второй половины XVIII — первой трети XIX вв. // Проблемы источниковедения и историографии. М.: Российская политическая энциклопедия. С. 30–43.
- Милов Л.В., Флоря Б.Н., Козлова Н.В., Вдовина Л.Н. (2006). История России с древнейших времен до конца XVII века. — М.: Эксмо.
- Палицын А. (1612/1909). Сказание Авраамия Палицына. — М.: Издание Императорской Археологической Комиссии. https://rusneb.ru/catalog/000199_000009_003755080 (дата обращения: 26.12.2021).
- Соловьев С.М. (1851–1879/1989). Сочинения. История России с древнейших времен. В 12 т. Кн. 3. Т. 5, 6. — М.: Мысль.
- Тьеполо Ф. (1560/1991). Рассуждение о делах Московии // Иностранцы о древней Москве. Москва XV–XVII веков. — М.: Столица.
- Уваров С.С. (1833/2008). О некоторых общих началах, могущих служить руководством при управлении Министерством Народного Просвещения // Классики теории государственного управления: управленческие идеи в России. — М.: РОССПЭН.
- Флетчер Дж. (1591/1991). О государстве русском // Проезжая по Московии (Россия XVI–XVII веков глазами дипломатов) / Отв. ред. Н.М. Рогожкин. — М.: Международные отношения. С. 25–138.
- Фоскарино М. (1558/1991). Историческое сказание о Московском государстве, сочиненное венецианским послом Фоскарино // Иностранцы о древней Москве. Москва XV–XVII веков. — М.: Столица.
- Хорошкевич А.Л. (2004). Тиран и заступник. Два взгляда иностранцев на Россию 1585 года // Родина. №12. С. 17–21.
- Хрептович-Бутенев К.А. (1993). Аристотель Фиораванти, строитель Успенского собора // Старая Москва. Вып. 1–2. — М.: Столица. С. 24–49.
- Ченслор Р. (1554/1937). Книга о великом и могущественном царе России и князе Московском, о принадлежащих ему владениях, о государственном строе и о товарах его страны, написанная Ричардом Ченслором // Английские путешественники в Московском государстве в XVI веке. — М.: Соцэкгиз.
- Черникова Т.В. (2011а). Начало европеизации России во времена Ивана III // Вестник МГИМО университета. №5. С. 107–115.
- Черникова Т.В. (2011б). Иноземцы в русской жизни XV–XVI вв. // Вестник МГИМО университета. №6. С. 146–152.
- Черникова Т.В. (2012). О российских истоках Петровских реформ государственного управления // Вестник МГИМО университета. №6. С. 10–17.
- Черникова Т.В. (2014). Процесс европеизации России во второй половине XV–XVII вв. М.: Российский университет дружбы народов.

- Черникова Т.В. (2016). Московское царство и европейские «новшества» в начале Смутного времени // Вестник МГИМО университета. №1. С. 18–28.
- Штаден Г. (1577–1579/2008). О Москве Ивана Грозного. Записки немца опричника. В 2 т. Т. 1. — М.: Институт славяноведения.
- Ansoff H.I. (1965). *Corporate Strategy*. — New York: McGraw-Hill.
- Baykov A. (1954). The Economic Development of Russia // *The Economic History Review*. Vol. 7. No. 2. Pp. 137–149.
- Bogatyrev S. (2010). Bronze Tsars: Ivan the Terrible and Fedor Ivanovich in the Decor of Early Modern Guns // *Personality and Place in Russian Culture, Modern Humanities Research Association for UCL School of Slavonic and East European Studies*. S. Dixon (ed.). — London. Pp. 48–72.
- Bowden B. (2020). Work and Society in the Orthodox East: Byzantium and Russia, AD 450–1861 // *The Palgrave Handbook of Management History*. B. Bowden, A. McMurray (eds.). — London. Palgrave.
- Chandler A.D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. — Cambridge, MA: MIT Press.
- Earnest J. (2019). Managing projects in war-torn societies: A case study from Kosovo principles, practices and challenges of “project management” in conflict zones // *Journal of Management History*. Vol. 25. No. 4. Pp. 585–602.
- Po M. (2003). *The Russian Moment in World History*. — Princeton: Princeton Univ. Press.
- Procter C., Kozak-Holland M. (2019). The Giza pyramid: learning from this megaproject // *Journal of Management History*. Vol. 25. No. 3. Pp. 364–383.
- Randall C., Dent E.B. (2019). Reconciling the historical divide between strategy process and strategy content // *Journal of Management History*. Vol. 25. No. 3. Pp. 401–427.
- Seifried C.S. (2017). The history of the modernisation construct: tracing the contribution of business and economic historians // *Journal of Management History*. Vol. 23. No. 1. Pp. 51–73.

Братченко Светлана Анатольевна

svetlana.bratchenko@gmail.com

Svetlana Bratchenko

Ph.D. (Economics), Senior Researcher, Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences (Moscow)

QUALITY OF STATE GOVERNANCE UNDER IVAN III AND HIS HEIRS (1462–1606)

Abstract. The object of the research is the activity of Russian rulers (grand dukes and tsars) in the period 1462–1606 (from Ivan III to False Dmitry I), the subject is the strategy of modernisation of Russia. Based on historical documents the article shows that the strategy was initiated in Muscovy in the XV century by Ivan III and was continued by his heirs on the Russian throne in the XVI–XVII centuries. The new round of modernization by Peter the Great was so successful because of two and a half previous centuries of preparatory period. The work proves that almost all Russian rulers of the investigated period intuitively implemented the modernisation in accordance with modern management ideas. In particular, the different stages of the implementation of the strategy can be clearly distinguished (which corresponds to planning), as well as actions to organize the execution of the strategy and to motivate participants. There was a very effective control over the execution of the strategy, including the adaptation of the strategy depending on changing historical circumstances. It is allowed to consider this historical precedent as a typical management case — perfectly executed and extremely effective. The initiator of the strategy Ivan III proved himself as an outstanding manager and strategist working in the field of history. If Ivan III had not “invented” modernization, it is highly likely that there would not be a state called Russia on the world map now. The task of the state governance to save and strengthen Russia (with the help of a modernization strategy) was brilliantly solved by Ivan III and the most of his heirs. It means that the quality of state governance regarding the modernization strategy at that time can be accessed as extremely high.

Keywords: *quality of state governance, modernization, management, Muscovy, Ivan III, Vasily III, Ivan IV the Terrible, Fedor I Ioannovich, Boris Godunov, False Dmitry I.*

JEL: N43, O29, O38, O52, P41.

REFERENCES

- Ansoff H.I. (1965). *Corporate Strategy*. — New York: McGraw-Hill.
- Baykov A. (1954). The Economic Development of Russia // *The Economic History Review*. Vol. 7. No. 2. Pp. 137–149.
- Bogatyrev S. (2010). Bronze Tsars: Ivan the Terrible and Fedor Ivanovich in the Decor of Early Modern Guns // *Personality and Place in Russian Culture, Modern Humanities Research Association for UCL School of Slavonic and East European Studies*. Dixon S. (ed.). — London. Pp. 48–72.
- Bowden B. (2020). Work and Society in the Orthodox East: Byzantium and Russia, AD 450–1861, in: Bowden, B. and McMurray, A. (eds.) *The Palgrave Handbook of Management History*. — London. Palgrave.
- Bratchenko S.A. (2020). Kachestvo gosudarstvennogo upravleniya: sodержanie ponyatiya [The quality of state governance: the content of the concept] // *Vestnik Instituta ekonomiki Rossijskoj akademii nauk*. №6. Pp. 80–94. (In Russ.)
- Bratchenko S.A. (2021a). Kachestvo gosudarstvennogo upravleniya: teoreticheskij, metodologicheskij i institucional'nyj aspekty: Doklad [The quality of state governance: theoretical, methodological and institutional aspects: Report]. M.: Institut ekonomiki RAN. 55 p. (In Russ.)
- Bratchenko S.A. (2021b). Kachestvo upravleniya i rezul'tativnost' v praktike gosudarstvennogo upravleniya (na primere upravleniya gosudarstvennymi programmami) [Governance quality and effectiveness in state governance practice (by the example of state program management)] // *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra*. T. 11. № 10A. Pp. 254–267. DOI: 10.34670/AR.2021.15.53.029. (In Russ.)
- Bussov K. (1614/1998). Moskovskaya hronika. 1584–1613 [Moscow Chronicle. 1584–1613] // *Hroniki Smutnogo vremeni* [Chronicles of the Time of Troubles]. — M.: Fond Sergeya Dubova. Pp. 11–158. (In Russ.)
- Chancellor R. (1554/1937). Kniga o velikom i mogushchestvennom care Rossii i knyaze Moskovskom, o prinadlezhashchih emu vladeniyah, o gosudarstvennom stroe i o tovarah ego strany, napisannaya Richardom Chancellorom [A book about the great and powerful tsar of Russia and the Prince of Moscow, about his possessions, about the state system and about the goods of his country, written by Richard Chancellor] / *Anglijskie puteshestvenniki v Moskovskom gosudarstve v XVI veke* [English travelers in the Moscow state in the XVI century]. — M.: Socekiz. (In Russ.)
- Chandler A.D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. — Cambridge, MA: MIT Press.
- Chernikova T.V. (2011a). Nachalo evropeizacii Rossii vo vremena Ivana III [The beginning of the Europeanization of Russia in the time of Ivan III] // *Vestnik MGIMO universiteta*. №5. Pp. 107–115. (In Russ.)
- Chernikova T.V. (2011b). Inozemcy v russkoj zhizni XV–XVI vv. [Foreigners in the Russian life of the XV–XVI centuries] // *Vestnik MGIMO universiteta*. №6. Pp. 146–152. (In Russ.)
- Chernikova T.V. (2012). O rossijskih istokah Petrovskih reform gosudarstvennogo upravleniya [About the Russian origins of Peter the Great's reforms of state governance] // *Vestnik MGIMO universiteta*. №6. Pp. 10–17. (In Russ.)
- Chernikova T.V. (2014). *Process evropeizacii Rossii vo vtoroj polovine XV–XVII vv.* [The process of Europeanization of Russia in the second half of the XV–XVII centuries.] M.: Rossijskij universitet druzhby narodov. (In Russ.)
- Chernikova T.V. (2016). Moskovskoe carstvo i evropejskie «novshestva» v nachale Smutnogo vremeni» [The Moscow Kingdom and European “innovations” at the beginning of the Time of Troubles] // *Vestnik MGIMO universiteta*. №1. Pp. 18–28. (In Russ.)
- Earnest J. (2019). Managing projects in war-torn societies: A case study from Kosovo principles, practices and challenges of “project management” in conflict zones // *Journal of Management History*. Vol. 25. No. 4. Pp. 585–602.
- Fletcher G. (1591/1991). O gosudarstve russkom [Of the Russe Common Wealth] // *Proezzhaia po Moskovii (Rossiya XVI–XVII vekov glazami diplomatov)* [Driving through Muscovy (Russia of the XVI–XVII centuries through the eyes of diplomats)] / N.M. Rogozhkin (ed.). — M.: Mezhdunarodnye otnosheniya. Pp. 25–138. (In Russ.)
- Foskarino M. (1558/1991). Istoricheskoe skazanie o Moskovskom gosudarstve, sochinennoe venecianskim poslom Foskarino [Historical legend about the Muscovite State, composed by the Venetian Ambassador Foscarino] // *Inostrancy o drevnej Moskve. Moskva XV–XVII vekov* [Foreigners about ancient Moscow. Moscow XV–XVII centuries]. — M.: Stolica. (In Russ.)
- Gerbershtejn S. (1549/2008). *Rerum Moscovitarum Commentarii*. V 2 t. T. 1. M.: Institut slavyanovedeniya. (In Russ.)
- Horoshkevich A.L. (2004). Tiran i zastupnik. Dva vzglyada inostrancev na Rossiyu 1585 goda [Tyrant and intercessor. Two views of foreigners on Russia in 1585] // *Rodina*. №12. Pp. 17–21. (In Russ.)
- Hreptovich-Butenev K.A. (1993). Aristotel' Fioravanti, stroitel' Uspenskogo sobora [Aristotle Fioravanti, builder of the Assumption Cathedral] // *Staraya Moskva* [Old Moscow]. Vyp.1-2. — M.: Stolica. Pp. 24–49. (In Russ.)
- Karamzin N.M. (1766–1826/2003). *Istoriya gosudarstva Rossijskogo* [The history of the Russian state]. V 12 t. — M.: Mir knig. (In Russ.)
- Kirilov I.K. (1727/1977). *Cvetushchee sostoyanie Vserossijskogo gosudarstva, v kakovoe nachal, privei i ostavil neizrechennymi trudami Petr Velikij* [The flourishing state of the All-Russian state, into which Peter the Great began, brought and left unspeakable labors]. — M.: Nauka. (In Russ.)

- Koreckij V.I. (1975). *Formirovanie krepostnogo prava i pervaya krest'yanskaya vojna v Rossii* [The formation of serfdom and the First Peasant War in Russia]. — M.: Nauka. Elektronnyj resurs. <http://www.bibliotekar.ru/2-9-96-krepostnoe-pravo> (access date: 26.12.2021). (In Russ.)
- Kraevskij A. (1836). *Tsar' Boris Fedorovich Godunov* [Tsar Boris Fedorovich Godunov]. — SPb.: Tip. N. Grecha. (In Russ.)
- Lobin A.N. (2016). Proizvodstvo russkoj artillerii na Pushechnom dvore v 1584–1645 gg. [Production of Russian artillery at the Cannon Yard in 1584–1645] // *Istoriya voennogo dela: issledovaniya i istochniki*. Special'nyj vypusk VI. «Russkij bog vojny»: issledovaniya i istochniki po istorii otechestvennoj artillerii. V. 2. Pp. 97–157. (In Russ.)
- Margeret J. (1607/2007). Sostoyanie Rossijskoj imperii [The State of the Russian Empire] // *J. Margeret v dokumentah i issledovaniyah* [J. Margeret in documents and research]. — M.: Yazyki slavyanskikh kul'tur. (In Russ.)
- Milov L.V. (1992). Prirodno-istoricheskij faktor i osobennosti rossijskogo istoricheskogo processa [Natural-historical factor and features of the Russian historical process] // *Voprosy istorii*. №4/5. Pp. 37–56. (In Russ.)
- Milov L.V. (2000). O nekotoryh metodologicheskikh aspektah izucheniya agrarnogo rynka vtoroj poloviny XVIII — pervoj treti XIX vv. [On some methodological aspects of the study of the agricultural market of the second half of the XVIII — first third of the XIX centuries.] // *Problemy istochnikovedeniya i istoriografii* [Problems of source studies and historiography]. — M.: Rossijskaya politicheskaya enciklopediya. Pp. 30–43. (In Russ.)
- Milov L.V., Florya B.N., Kozlova N.V., Vdovina L.N. (2006). *Istoriya Rossii s drevnejshih vremen do konca XVII veka* [The history of Russia from ancient times to the end of the XVII century]. — M.: Eksmo. (In Russ.)
- Palicyn A. (1612/1909). *Skazanie Avraamiya Palicyna* [The Legend of Avraamiy Palitsyn]. — M.: Izdanie Imperatorskoj Arheograficheskoy Komissii. https://rusneb.ru/catalog/000199_000009_003755080 (access date: 26.12.2021). (In Russ.)
- Po M. (2003). *The Russian Moment in World History*. — Princeton: Princeton Univ. Press.
- Procter C., Kozak-Holland M. (2019). The Giza pyramid: learning from this megaproject // *Journal of Management History*. Vol. 25. No. 3. Pp. 364–383.
- Randall C., Dent E.B. (2019). Reconciling the historical divide between strategy process and strategy content // *Journal of Management History*. Vol. 25. No. 3. Pp. 401–427.
- Seifried C.S. (2017). The history of the modernisation construct: tracing the contribution of business and economic historians // *Journal of Management History*. Vol. 23. No. 1. Pp. 51–73.
- Soloviev S.M. (1851–1879/1989). *Sochineniya. Istoriya Rossii s drevnejshih vremen* [Essays. The history of Russia since ancient times]. V 12 tt. Kn. 3. Tt. 5, 6. — M.: Mysl'. (In Russ.)
- Staden G. (1577–1579/2008). *O Moskve Ivana Groznogo. Zapiski nemca oprichnika* [About Ivan the Terrible's Moscow. Notes of the German oprichnik.]. V 2 t. T. 1. — M.: Institut slavyanovedeniya. (In Russ.)
- Tiepolo F. (1560/1991). Rassuzhdenie o delah Moskovii [Reasoning about the affairs of Muscovy] // *Inostrancy o drevnej Moskve. Moskva XV–XVII vekov* [Foreigners about ancient Moscow. Moscow XV–XVII centuries]. — M.: Stolica. (In Russ.)
- Uvarov S.S. (1833/2008). O nekotoryh obshchih nachalah, mogushchih sluzhit' rukovodstvom pri upravlenii Ministerstvom Narodnogo Prosveshcheniya [About some general principles that can serve as a guide in the management of the Ministry of Public Education] // *Klassiki teorii gosudarstvennogo upravleniya: upravlencheskie idei v Rossii*. — M.: ROSSPEN. (In Russ.)
- Voronov P.N. (1903). *Diplomaticheskie snosheniya Moskvy s Rimom v XV i XVI vekah* [Moscow's diplomatic relations with Rome in the XV and XVI centuries]. T. 115. — SPb: Russkaya starina. Pp. 626–627. (In Russ.)