ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКАЯ СТАТЬЯ

Тайм-менеджмент высших государственных органов: опыт управленцев первой половины XIX века

Глеб Алексеевич Архангельский[a]

[a] **Национальный исследовательский технологический университет «МИСИС»**

EDN: MUGRCT

Аннотация: Актуальность задач повышения эффективности госуправления, построения максимально динамичного госаппарата, успевающего реагировать на вызовы, угрозы и возможности, диктует необходимость обращения не только к современным западным теориям менеджмента, но и к успешному управленческому опыту наших великих предшественников. В статье на биографическом и архивном материале раскрываются механизмы корпоративного тайм-менеджмента высших и средних государственных органов Российской империи предреформенного периода первой половины XIX века. Вопреки расхожим стереотипам, это не «темное царство», но период интенсивного формирования инфраструктуры капитализма – «министерская реформа», создание Госсовета, принятие патентного и акционерного законодательства, создание системы коммерческих судов и другие важнейшие регуляторные мероприятия, заложившие основу бурного экономического роста второй половины XIX века. Деловые практики и организационные механизмы тех времен и связанные с ними управленческие коллизии звучат на удивление современно. Результаты исследования будут полезны как государственным управленцам-практикам, так и исследователям, заинтересованным в развитии суверенных подходов к менеджменту, глубоко укорененных в отечественной традиции.

Ключевые слова: тайм-менеджмент, государственное управление, Российская империя, регуляторная среда

Дата поступления статьи в редакцию: 13 октября 2025 года.

Time management in senior government institutions: the experience of administrators in the first half of the 19th century

RESEARCH ARTICLE

Gleb A. Arkhangelskii[a]

[a] **National University of Science and Technology MISIS**

Abstract: The urgent need to improve public administration's efficiency and create a highly adaptable government apparatus capable of handling opportunities, threats, and challenges calls for both the application of modern Western management theories and the utilization of our predecessors' proven management expertise. The article combines biographical and historical documents to reveal the foundations of corporate time management of the Russian Empire's highest and middle levels of government during the pre-reform period in the first half of the XIX century. This was not a time of «darkness.» Instead, it was a period when the foundations of capitalism were being established. Key developments included ministerial reform, the creation of the State Council, the adoption of patent and joint-stock legislation, the establishment of a system of commercial courts, and other significant regulations that facilitated rapid economic growth in the second half of the 19th century. The business practices and organizational mechanisms of that era, along with the related management conflicts, bear a striking resemblance to those of today. The study's findings will be useful to researchers and government administrators who seek to develop management strategies based on Russian traditions.

Keywords: time management, public administration, Russian Empire, regulatory environment

Received: October 13, 2025.

Введение

Стремление к технологическому суверенитету и импортозамещению в различных отраслях народного хозяйства, волны которого уже несколько столетий с известной регулярностью проходит наша страна, может и должно сопровождаться стремлением к технологическому суверенитету и «импортозамещению» в области технологий менеджмента.

На конференции одной уважаемой организации, занимающейся настройкой корпоративного управления в российских акционерных обществах, обучением членов советов директоров и т.п., модератор пленарной сессии с уверенностью заявил: «Мы же все это позаимствовали от американцев». Жаль, что эксперт, претендующий на обучение российских лидеров бизнеса высоким стандартам корпоративного управления, не знал об основании акционерного общества «Водолазная компания по Финскому заливу» в 1755 году – за 21 год до провозглашения независимости США. Хотя уж акционерная Российско-американская компания, основанная в 1799 году, должна была отложиться в памяти хотя бы после школьного курса истории, как официальное место работы нескольких видных заговорщиков-декабристов [Шепелев, 1973. С. 23].

Принятие в Российской империи полноценного акционерного законодательства в 1836 году, «Положения о компаниях на акциях», на 8 лет опередившего английский «The Joint Stock Companies Act» 1844 года, также нередко оказывается неожиданным фактом для экспертов по регуляторике фондового рынка и корпоративному управлению.

Автору, как управленческому консультанту и соавтору книги «Госслужба на 100 %. Как все устроено» [Архангельский, 2016], представляется крайне практически и теоретически значимым расширение картины мира отечественных экспертов и управленцев в части отечественной управленческой истории, практических и методических достижений российских управленцев прошлого. В отличие от многих модных западных теорий менеджмента, эти достижения прошли многовековую проверку на релевантность «корпоративной культуре страны», на применимость в ее реальных условиях.

Становление и развитие научных представлений о менеджменте в России

На данный момент исследователь, задающийся вопросом, «как наши великие предки умудрялись управлять самой большой страной мира, в условиях крайне медленных и неудобных коммуникаций, имея дело с уникальным внутренним национальным и культурным разнообразием различных частей Империи», не обнаружит адекватного масштабу этой проблемы объема научной литературы.

В XIX веке наука менеджмента только начинала формироваться, постепенно отделяя «управленческое» знание от «технологического». Однако в распоряжении исследователя есть отличные дореволюционные ведомственные сборники, раскрывающие тогдашние механизмы управления. Часто они создавались в жанре «к 100-летнему» или «200-летнему юбилею», например, истории Государственной канцелярии, Кабинета министров, Правительствующего сената, Министерства финансов, Ведомства путей сообщения и др.

Много интересных управленческих подробностей можно обнаружить в журналах эпохи, таких как «Журнал мануфактур и внутренней торговли», «Горный журнал»; в архивных делах государственных ведомств; в мемуарах и дневниках современников. Одним из таких источников, ценнейшим по содержанию, являются дневники барона Модеста Корфа, однокурсника Пушкина по Лицею. Он служил управляющим делами Комитета министров, затем госсекретарем, т.е. управляющим делами Государственного совета, и с большой наблюдательностью описывает множество конкретных управленческих ситуаций и коллизий, достижений и провалов государственного аппарата.

В советское время задача изучения управленческих достижений «феодалов и крепостников», очевидно, не была в приоритете. Однако некоторые исследователи, как, например, П.А. Зайончковский [Зайончковский, 1978] прорабатывали этот круг вопросов. Такие исследования, если делать понятную поправку на ритуальные клеймящие заклинания и бранные эпитеты в адрес «феодалов и крепостников», могут быть ценным источником документального материала.

Из современных исследований государственного управления в Российской империи нельзя не отметить изданный Президентской академией фундаментальный сборник «История государственной службы России» [Барциц, Краковский, 2023], вовлекший в научный оборот богатейший фактический, архивный и иллюстративный материал. Обращает на себя внимание также монография Л.Е. Шепелева «Аппарат власти в России: эпоха Александра I и Николая I» [Шепелев, 2007]. Долгие годы будучи одним из руководителей ЦГИА СССР, автор опубликовал полные тексты ряда ценнейших управленческих документов эпохи, которую вслед за штампами советской историографии многие продолжают считать «темным царством» феодального крепостничества, совершенно не замечая живую управленческую мысль высокообра-

зованных и искренне болеющих о благе отечества руководителей.

Наконец, постепенно вовлекаются в поле зрения современных исследователей и руководителей крупнейшие управленцы прошлого. Отметим прекрасный сборник работ министра финансов Егора Францевича Канкрина издательства «Дело» [Канкрин, 2018], заново открывающий для нас эту личность, соединявшую в себе масштабного государственного деятеля и экономиста-мыслителя, сопровождавшего каждый этап своей государственной службы экономическими трактатами, блестяще сопоставлявшими и связывавшими теорию и практику.

В части именно русских социокультурных аспектов менеджмента и власти можно отметить работы А.П. Прохорова [Прохоров, 2013] и А.И. Фурсова [Фурсов, 2001]. Видится, что движение к осмыслению уникальных особенностей национальной модели менеджмента началось. Но «импортозамещение» здесь идет далеко не теми темпами, как в народном хозяйстве.

Например, с момента принятия в 2010 году Национальной доктрины продовольственной безопасности до момента выхода на практически полную продовольственную самообеспеченность страны и, более того, на первые места в мире по экспорту ряда значимых сельхозкультур, прошли ничтожные по историческим меркам полтора десятка лет. Представляется, что это гораздо более трудозатратная и масштабная задача, чем создание стройной теории отечественного менеджмента, учитывающей все историческое и социокультурное богатство нашей страны.

Следует отметить, что в исследованиях западных авторов, известных своими работами в области менеджмента и тайм-менеджмента [Allen, 2003; Kovi, 2004; Seiwert, 1989; Seiwert, 1990, Drucker, 1999], основное внимание уделяется теме личной эффективности и отсутствует рассмотрение вопросов организации работы государственных служащих.

Данная статья ставит задачей внести вклад в осмысление истории русского госуправления с профессиональной точки зрения автора, рассмотрев один из аспектов «русского менеджмента» – тайм-менеджмент российских государственных органов, ограничившись наиболее, пожалуй, оболганной и затушеванной эпохой – первой половиной XIX века.

Для формирования структуры статьи вспомним авторское различение персонального, корпоративного и командного тайм-менеджмента. Корпоративный тайм-менеджмент – система правил тайм-менеджмента, обязательных для применения сотрудниками, внедренная в организации централизованно. Командный тайм-менеджмент регулирует вопросы тайм-менеджерского взаимодействия не подчиненных друг другу сотрудников и – шире – команд или организаций [Архангельский, 2019. С. 385]. Проблематику тайм-менеджмента госорганов мы рассмотрим в следующих аспектах:

1) персональный тайм-менеджмент высших управленцев;

2) корпоративный и командный тайм-менеджмент высших госорганов;

3) корпоративный тайм-менеджмент госорганов среднего звена.

Персональный тайм-менеджмент высших госуправленцев

Начало XIX века и эпохи промышленной революции в России открывается именем императора Александра I. Какая первая характеристика этого государя вспоминается человеком, взращенным на великой классической русской литературе? Конечно, «властитель слабый и лукавый, плешивый щеголь, враг труда» А.С. Пушкина. Категоричность этой характеристики ощутима на фоне простого перечня проектов, реализованных этим руководителем:

1803 – основал Лесное училище, позднее – Лесной институт (в наше время – Санкт-Петербургский государственный лесотехнический университет);

1804 – на базе Горного училища создал Горный кадетский корпус, в наше время – Санкт-Петербургский горный университет, место защиты кандидатской диссертации В.В. Путина;

1803–1804 – учредил «Журнал Министерства народного просвещения» (старейший действующий по сей день в стране журнал) и «Технологический журнал»;

1806 – утвердил «Проект горного положения», систематизировавший управление горнозаводской отраслью;

1807 – основал Ижевский оружейный завод, в наше время – Концерн «Калашников»;

1808 – учредил первые коммерческие суды в Одессе и Таганроге;

1808 – поощрил создание первого общественного банка (Анфилатовский банк в Вятке); к середине столетия таких банков насчитывалось уже несколько десятков;

1809 – основал Златоустовский оружейный завод, в наше время – Златоустовский металлургический завод;

1809 – основал Институт корпуса инженеров путей сообщения, в наше время – Петербургский государственный университет путей сообщения;

1810 – ввел почетное звание «мануфактур-советника» для поощрения промышленников;

1810 – учредил Государственный совет – высший законосовещательный орган империи, существенно упорядочивший законодательное дело в стране;

1812 – принял первое российское патентное законодательство;

1817 – основал Государственный коммерческий банк для кредитования торговли и промышленности;

1818 – дал крестьянам право учреждать фабрики и заводы – реформа, без которой мы не знали бы Мамонтовых, Рогожиных и других крупнейших предпринимателей XIX века;

1822 – ввел протекционистский – покровительственный для отечественной промышленности – таможенный тариф;

1824 – совершил инспекционную поездку на уральские заводы, планировал инспекционную поездку на сибирские заводы, не осуществившуюся из-за смерти;

1825 – основал Александровский литейный завод, флагман отечественного машиностроения, в наше время – Пролетарский завод ОСК Ростеха.

1825 – учредил «Журнал мануфактур и торговли» и «Горный журнал».

И наконец, в первое десятилетие царствования осуществил сложнейшую и ценнейшую «министерскую реформу» – перевод большей части реальных функций и полномочий из коллегиальной сенатской системы в хорошо структурированные министерства, в которых, в отличие от сенатских коллегий, каждая проблема «имела фамилию, имя и отчество».

Учитывая, что все это происходило на фоне колоссальных внешнеполитических потрясений и Отечественной войны 1812 года, следует принять, что расхожее представление об императоре Александре Павловиче как о безликом и слабом управленце совершенно не соответствует действительности.

Сохранилась записка Александра I сестре с извинениями о невозможности быть у нее на ужине. В качестве оправдания перечисляются встречи в этот день: «…генерал-губернатор Москвы Голицын, граф Воронцов, прусский майор Тун, английский министр Ворд, граф Сен-Прист, адмирал Моллер, граф Аракчеев, сенатор Соймонов» [Александр I …, 2017. С. 275]. Современный руководитель аппарата губернатора или топ-менеджера Газпрома легко угадает в этой записке типичный рабочий график своего начальника: 7–8 часов на «внешние» встречи и еще часа 3–4 на «внутренние», работу с помощниками и документами.

Еще более негативно в советской историографии характеризовалась деятельность императора Николая I. Оценивая его как управленца, логично сделать такой же перечень реализованных проектов, как мы сделали для его старшего брата:

1828 – учредил Петербургский практический технологический институт, в наше время – Санкт-Петербургский государственный технологический университет;

1828 и 1829 – основал Мануфактурный и Коммерческий советы с сетью региональных комитетов и корреспондентов для улучшения взаимодействия государства с бизнесом;

1829 – учредил Первую Всероссийскую промышленную выставку в Санкт-Петербурге, положившую начало серии всероссийских промышленных выставок;

1829 – развернул уникальную для эпохи сеть промышленной разведки в Европе – «агентов Министерства Финансов» и «горных инженеров, пребывающих в чужих краях»;

1830 – преобразовал основанное императрицей Марией Федоровной Московское ремесленное училище, в наше время – МГТУ имени Н.Э. Баумана, из среднего – в высшее учебное заведение;

1832 – ввел звание «почетный гражданин» для поощрения за заслуги в области предпринимательства, образования, науки и т.п.;

1834 – завершил постройку Санкт-Петербурго-Московского шоссе;

1835 – по инициативе московского генерал-губернатора князя Д.В. Голицына утвердил первое трудовое законодательство, защищавшее права рабочих в отношениях с фабрикантами;

1836 – утвердил проект строительства первой российской железной дороги Санкт-Петербург – Царское Село;

1836 – принял законодательство об акционерных обществах – «Положение о компаниях на акциях»;

1841 – учредил Сберегательные кассы при Сохранных казнах, в наше время – Сбербанк;

1842 – принял решение, вопреки мнению большинства Комитета министров, о постройке Санкт-Петербурго-Московской железной дороги;

1843 – учредил институт «губернских механиков» для распространения технологических знаний в регионах;

1851 – поддержал участие России в Первой всемирной промышленной выставке в Лондоне, где российскими предприятиями был завоеван ряд наград;

1855 – предоставил частным лицам право пользоваться телеграфом, протяженность сети которого к этому моменту составила 6 862 верст.

Если говорить о военных достижениях императора Николая Павловича, они не менее впечатляющи, чем достижения его предшественника. Многократно ставимая ему в вину Крымская война не лишила нас территорий, лишь создала некоторые временные неудобства в использовании Черноморского флота. А вот выигранные Русско-турецкая и Русско-персидские войны, а также активная политика в Средней Азии увеличили территорию державы на 11 % [Гулишамбаров, 1896. С. 13], включая наш современный Северо-Кавказский федеральный округ, Армению, Азербайджан и Казахстан.

Как был устроен персональный тайм-менеджмент этого выдающегося управленца? Приведем лишь одно свидетельство ближайшего соратника; в мемуарной литературе подобных свидетельств множество: «Часто он не ложился до двух часов ночи, пока по всем бумагам не было принято решение и они не были отосланы. Таким образом дела задерживались не более, чем если бы император спокойно пребывал в Петербурге и мог полностью располагать своим временем.

Сверх этого каждый день он находил возможность писать императрице подробные письма, читать отчеты о состоянии здоровья и об успехах в учебе своих детей, пролистывать газеты и, часто, даже читать новые произведения русских и французских авторов.

Пока он был в дороге, ни одно дело не приостанавливалось, присланные бумаги никогда не ожидали своей обратной отправки с собственноручными резолюциями и приказами императора более 3 часов.

Несмотря на дорожную усталость, он частенько работал по ночам и никогда не ложился спать, не закончив все дела. Часто курьеры отправлялись назад уже через 12 часов после своего приезда.

Император никогда не ложился спать, не закончив со всеми бумагами, и его рабочий стол во время поездок был так же чист, как это обычно бывало, когда он находился в Петербурге [Бенкендорф, 2012. С. 417–418, 576, 624].

Наконец, заслуживает внимание тайм-менеджмент одного из крупнейших управленцев эпохи, министра финансов Егора Францевича Канкрина. Его достижения как управленца достаточно хорошо описаны в литературе, в том числе упоминавшемся выше сборнике издательства «Дело». Вот как вспоминает сотрудник о стиле работы Егора Францевича: «Тяготило меня дежурство у министра финансов Канкрина. Надо было являться в приемную не позже девяти утра и оставаться до четырех, до шести часов; потом приходить к восьми часам, когда бывали доклады которого-нибудь из директоров департаментов, и удаляться домой нередко в первом часу ночи.

Канкрин принимал в приемной каждого посетителя и расспрашивал в случае надобности подробно. […] Работал часов по пятнадцати в день. Положение в свете, родственные или другие отношения им никогда не принимались во внимание. Иногда подолгу беседовал с каким-нибудь мужиком и имел только два слова для высокопоставленных лиц» [Сементковский, 1893. С. 65].

Отметим здесь «невнимание» к родственным отношениям или положению в свете. Многие современники отмечают жесткость министра в отстаивании принципиальных для него и государства вопросов, «невзирая на личности». Это был верный способ снискать себе нелюбовь «в свете». Сам государь после смерти Егора Францевича вспоминал его твердое немецкое «Нелзя батушка, этого никак нелзя» в ответ на различные финансовые пожелания императора. А император Николай Павлович был не из тех лидеров, кто легко терпит возражения.

Однако Егор Францевич не был сухим трудоголиком, посвящавшим все время только службе. Он уделял значительное личное внимание планировке, определению архитектурного облика и постройке зданий Технологического и Лесного институтов, находя в этих занятиях отдых от основных обязанностей; написал даже книгу «Элементы прекрасного в зодчестве» на немецком языке. Имея шестерых детей, находил время играть на скрипке [Сементковский, 1893. С. 35–36, 67–69, 70]. Наконец, как уже говорилось выше, отмечал важные этапы своей карьеры трактатами на экономические темы, теоретически осмысливавшими практический опыт.

Объем статьи не позволит рассмотреть личный тайм-менеджмент других крупнейших управленцев эпохи, в том числе проводников экономической политики государства – директоров Департамента мануфактур и Горного департамента Я.А. Дружинина, Е.В. Карнеева, А.И. Бутовского и др.; но знакомство с их деятельностью по архивным делам соответствующих департаментов в РГИА позволяет с уверенностью утверждать, что каждый из них заслуживает весьма высокой оценки.

Подводя итоги раздела, нельзя не признать, что высшие управленцы рассматриваемой эпохи отличались чрезвычайно эффективным личным тайм-менеджментом. Наблюдения автора как бизнес-консультанта показывают, что именно такой стиль – плотный насыщенный рабочий день, личное внимание к множеству вопросов, личный контроль, личное погружение в детали – выигрывает перед абстрактным «делегированием полномочий», хорошо звучащим в теории, но часто приводящим к плачевным последствиям на практике.

Высшие госорганы: тайм-менеджмент и организационная техника принятия решений

В рассматриваемую эпоху в Российской империи существовало три высших государственных органа: Комитет министров, Государственный совет и Правительствующий сенат. В ходе «министерской реформы» императора Александра I центр тяжести и основной массив полномочий смещался от последнего к первым. Рассмотрим тайм-менеджерскую технику работы высших госорганов на примере Государственного совета.

Регламент его работы был установлен чрезвычайно продуманным, «сутевым» «Учреждением Государственного Совета», совершенно лишенным пустого юридического «шлака», беды многих государственных документов наших дней. Вот как регулировал этот документ тайм-менеджмент заседаний:

«§ 47. По окончании чтения [дела], Председатель того Департамента, к коему принадлежит дело, присовокупляет нужные объяснения и устанавливает существенные предметы рассуждения <...>

§ 50. После сего начинаются рассуждения по порядку статей или вопросов, к разрешению принадлежащих.

§ 51. Председатель Совета *охраняет сей порядок*, полагая один вопрос после другого.

§ 52. Рассуждения, удаляющиеся от вопроса и существа дела, *обращаются к оному Председателем Совета*, который при повторении сих отступлений, прекращает самое рассуждение и обращается к предмету последующему.

§ 53. Когда все статьи рассуждения таким образом будут пройдены и предмет довольно уважен, Председатель закрывает рассуждение, вопрошает о мнениях и объявляет то, которое большинством голосов будет принято. *Сие мнение вносится в журнал.*

§ 54. Члены, не согласившиеся с общим заключением, *в течение недели* доставляют Государственному Секретарю их мнения, кои и прилагаются в подлиннике при журнале <...>

§ 119. Государственный Секретарь сверх того наблюдает, чтобы при каждом деле приложено было:

Краткая записка существо его, излагающая.

Все сведения, к ней принадлежащие в приложениях.

Решительное заключение Министра.

Проект постановления, учреждения, указа, или общего предписания [Учреждение Государственного совета..., 1901. С. 82–83, 92, курсив наш. – Г.А.].

Следует заметить, что эти правила сохранились практически неизменными с 1810 года, когда был учрежден Госсовет, и до 1901-го (года цитируемого издания). В этом издании «Учреждения» приведены как исходные правила 1810 года, так и современные изданию.

В течение почти века существования этих правил не было подвергнуто сомнению, что коллегиальный орган высокого уровня, время участников которого стоит дорого, должен рассматривать исключительно хорошо подготовленные вопросы, снабженные заблаговременно подготовленными пояснительными материалами и, что самое главное, *проектом решения.* Практика автора статьи как бизнес-консультанта свидетельствует, что это правило двухвековой давности соблюдается лишь в очень немногих хорошо отлаженных аппаратах руководителей высшего звена.

Обращает на себя также внимание обязанность председателя модерировать ход обсуждения, устранять отклонения от повестки и в обязательном порядке финализировать дискуссию *решением*, зафиксированным в протоколе.

Наконец, отметим срок согласования протокола и представления возражений, «мнения меньшинства» в терминологии эпохи – *неделя*. Руководитель аппарата вице-президента одной из крупнейших российских госкорпораций как-то обмолвился на встрече с автором статьи, что «к сожалению, нам не всегда удается выдерживать 40-дневный срок, *по регламенту (!)* положенный на согласование протокола». При этом, в отличие от современных госслужащих и топ-менеджеров госкорпораций, наши предки не имели электронных редакторов документов, электронной почты и других средств ускорения административной деятельности.

Очень важная не только техническая, но и сутевая деталь в описанном процессе – *«мнение меньшинства».* Коллегиальные органы эпохи не были обязаны выработать консенсусное мнение для представления императору, как чаще всего происходит в наши дни. По многим вопросам представлялось «мнение большинства» и «мнение меньшинства», и нередко император утверждал именно «мнение меньшинства». Такой механизм, на наш взгляд, гораздо эффективнее «обязательного консенсуса» наших дней, зачастую вымывающего из решения все сутевое, превращающего проект в «верблюда, т.е. лошадь, прошедшую все межведомственные согласования». Коллегиальность *обсуждения* при персональности *финального решения*, как видится, способна давать более сильные, качественные, «дерзкие» решения.

Яркий пример такого решения – чрезвычайно амбициозный и высокорискованный и в техническом, и в экономическом отношении старт строительства Санкт-Петербурго-Московской железной дороги ценой в 25 % годового дохода бюджета. Это решение было принято императором Николаем I на основе мнения *меньшинства* членов Комитета министров, большинство проголосовало против проекта.

В регламенте работы Госсовета обращает на себя внимание термин «чтение». Имеется в виду именно чтение вслух. Секретарь Госсовета Модест Корф отмечает, что в неформальных проектных комитетах, которые император Николай Павлович собирал для проработки нестандартных проектов (например, одобрение проекта Герстнера по железным дорогам, финансовая реформа и т.п.), сам читал вслух дела – «и делал это превосходно» [Корф, 2004. С. 62]. Причина такого «чтения» очевидна: рукописное размножение нужного количества экземпляров дела на несколько десятков членов Государственного совета или Комитета министров представляло чрезвычайно трудоемкую задачу. Поэтому в рабочих документах эпохи нередки просьбы «вернуть мне документ по ознакомлении», «передать такому-то» и т.п.

Отметим, что в наше время следы такого «чтения» постепенно вымываются из деловой практики, хотя именно «чтение» может быть нормативно зафиксировано. Например, сравнительно редко нотариусы «зачитывают вслух» полный текст заверяемого документа, хотя по регламенту должны это делать. Ученым хорошо знакома фраза председателя диссертационного совета: «Коллеги, мы не будем зачитывать полный текст отзывов, он есть у вас на руках, я зачитаю только замечания».

Очевидным резервом повышения эффективности российского государства представляется в этом плане замена «чтения» более современными формами коммуникации в судах – ознакомлением участников процесса с электронным или распечатанным текстом и т.п. Зачитывание приговоров вслух занимает значительное время, при том что и судьи, и «клиенты» судебной системы, адвокаты и участники дел, нередко жалуются на перегруженность судов и долгие сроки рассмотрения дел.

Результаты обсуждений в Государственном совете должны были фиксироваться двумя документами: *журналом*, почти стенограммой, и *меморией*, то есть краткой выжимкой, как тогда иногда говорили, «экстрактом». В госаппарате были противники введения «меморий», справедливо опасавшиеся за точность передачи сути дела и позиций в обсуждении. Но стремление дать высшим управленцам возможность более удобной навигации по делам возобладала, и при очередном обновлении регламента работы Государственной канцелярии в 1842 году «мемории» были окончательно введены в практику [Государственная канцелярия…, 1910. С. 38, 39].

В наше время актуальна научная и практическая дискуссия о релевантности «меморий», выполняемых с помощью инструментов искусственного интеллекта. Основываясь на практическом опыте внедрения таких инструментов, возьмемся утверждать, что «ИИ-меморий» пока проигрывают в качестве протоколам, выполненным опытными сотрудниками аппарата / секретариата / управления делами. Но зато наличие пусть несовершенного, но все же протокола, сделанного ИИ, оказывается крайне ценным для встреч, которые в принципе не предполагают наличие сопровождающего секретаря, – совещаний руководителей среднего звена, различных проектных групп и т.п. В этих обстоятельствах «ИИ-меморий» исключительно полезны[1].

Анализ тайм-менеджмента высших госорганов был бы неполным, если бы мы опирались только на регламентирующие документы. Между документом и практикой порой существует разрыв. Этот разрыв описывает Модест Корф в своих заметках 1834 года, когда он работал управляющим делами Комитета министров. Вместе с идеально-регламентной ситуацией, описанной выше, эти заметки опытного аппаратчика «изнутри» процесса дадут объемную картину:

«I., Состав Комитета Министров. Представления некоторых министров, при их доложенных, по личному их влиянию, по степени доверия, которым они пользуются от Государя, всегда почти безусловно утверждаются. Государственная польза и правильность решений обеспечиваются тут только личными свойствами представляющего.

II., Предметы и круг действия Комитета составляют такую многообразную и сложную энциклопедию, что ему при теперешнем порядке нет физической возможности внимательно и подробно рассматривать поступающие дела. [Заседания раз в неделю, около 2500 дел, т.е. около 50-ти дел на 3-часовое заседание. – В квадратных скобках пояснения Г.А.]

III., Образ доклада. [Министерства готовят подробные «представления», но] дела всегда почти докладываются или на словах, или в кратких извлечениях, по воле и усмотрению управ-

1 *Архангельский Г.А., Мискарян А.* Задачи для ИИ: видеозапись интервью. https://rzdtv.ru/2025/01/27/zadachi-dlja-ii/

ляющего делами Комитета. <...> Но где же тут обеспечение в правильности и достоверности доклада? Где ручательство не только в благонамеренности канцелярии, но и в том, чтобы она точно заметила все то, на что нужно обратить внимание Комитета?

IV., Образ слушания. Господствующий характер этого слушания есть совершенное равнодушие к предлагаемым делам и нетерпеливое ожидание конца заседания [Члены подписывают привозимые с собой бумаги, отправляют частные записочки, совещаются друг с другом по делам совсем посторонним, а то и читают газеты].

Управляющий делами нередко должен играть тут роль какого-нибудь шарлатана или продавца секретов, расхваливающего свой товар: «Господа, просим покорно прослушать: дело важное, дело серьёзное!» [Множество тайм-менеджерских проблем — опоздания, вопросы и дискуссии по уже выслушанным делам и т.д.]

V., Образ решения. Самая обыкновенная резолюция [если не замешано личных соображений] – утвердить заключение представляющего, [т.к. он министр и в своей части понимает лучше всех].

VI., Составление и подписание журналов [т.е. выводов для поднесения на утверждение Государю. Члены Комитета всячески избегают присутствия при чтении журналов, полностью полагаясь в этом вопросе на канцелярию].

VIII., Власть и влияние канцелярии. [Реальное влияние управляющего делами исключительно велико. Возвращать министрам их представления без доклада Комитету. Подносить журналы Комитета Государю.]

Назначение дел к слушанию и очередь их, доклад при таких-то или других членах, в таком или ином порядке; предварение министров, образ изложения или словесного объяснения дел; наведение или пропуск примеров и справок из прежних производств; большие или меньшие убеждения; направление самых суждений; обращение их к таким подробностям, которые никому из членов не могут быть известны, или умолчание этих подробностей; свод голосов, потом изложение журнальных статей и самых резолюций более или менее сильно в том или другом духе, – все это со множеством мелких сокровенных пружин в руках управляющего и в руках его почти безотчётно.

За всем тем, если рассудить, что в Комитете между множеством занятий, конечно, малозначущих сосредотачиваются и предметы первых государственных интересов, то страшно подумать, какая могучая власть лежит в руках этого одного человека» [Корф, 2010. С. 161–168].

Наши современники, участвующие в высокоуровневых совещаниях и в государственных органах, и в корпорациях, узнают здесь много очень знакомого. И конечно, не потерял актуальности поставленный Модестом Корфом вопрос о влиянии, подготовленности, компетентности, благонамеренности *организаторов управления* – руководителей и сотрудников аппаратов, секретариатов, управлений делами; людей, часто не заметных «широкой публике», но от которых в высочайшей степени зависит эффективность работы коллегиального органа. И не просто механическая эффективность (вовремя прислано, согласовано, утверждено, оповещено), но стратегическая эффективность – *качество* принимаемых этими органами решений.

Тайм-менеджмент государственных органов «среднего звена»

При знакомстве с воспоминаниями современников складывается ощущение весьма неоднородного распределения нагрузки в госаппарате. Высшие управленцы работали, безусловно, много. В мемуарах нередки фразы вроде «в первый день нового года» или «в первый день пасхальной недели был с обычным докладом у Государя». Часто упоминается работа в отпуске со служебными документами, доставленными курьером.

На уровне низшего звена госаппарата в документах эпохи и воспоминаниях современников нередки жалобы на крайне недостаточные штаты, заработную плату значительно ниже, чем в «частном секторе», работу с документами на дому. Но вот свидетельство о рабочей дисциплине в департаментах Сената, т.е. на уровне менеджмента среднего звена в «федеральной», в наших терминах, структуре: «10-го августа 1827 года Николай Павлович неожиданно посетил около десяти часов утра Сенат. Государь вошел через уголовный департамент, не застав там никого, прошел во 2-й департамент, который также нашел пустым. Наконец, войдя в 3-й департамент, он застал в нем сенатора П.Г. Дивова.

«Его величество подал мне руку и пожал мою, – записал Дивов в своем дневнике. – Я повел его из департамента в департамент. Он сказал мне сначала на ухо: “Это кабак”, затем повторил это слово очень громко. Уходя, он поручил мне передать моим товарищам сенаторам, что он был у нас с визитом, но никого не застал».

Следствием этого посещения был рескрипт, последовавший на имя министра юстиции князя Лобанова-Ростовского, который сообщил сенаторам, что высочайше велено им собираться без отговорок в часы, указанные регламентом

Петра Великого; о тех же, кто сего не исполнят, узнав причину, доносить при ежедневных табелях. Статс-секретарь Муравьев заступился за сенаторов. Хотя, по его мнению, посещение государя «сделало полезную электризацию паралличному», но во всеподданнейшей записке от 11-го августа Муравьев донес, что по регламенту присутствие должны начинать «в кратчайшие дни в 6, а в долгие – в 8 часов утра и продолжать оное 5 часов времени», между тем «по силе рода нынешней общей жизни мало найдется людей довольно сильных, чтобы быть в состоянии долго переносить регламентом учрежденный порядок присутствия». «Никто из государственных людей, без крайней нужды, не выезжает из дома ранее 9-ти или 10-ти часов утра. Поэтому, – заключает Муравьев, – император Александр в 1805 году постановил членам Адмиралтейств-коллегии съезжаться в присутствие между 10 и 11 часами утра» [Шильдер, 2008. С. 213].

Нашим предшественникам, кроме общих вопросов трудовой дисциплины, рабочих расписаний и т.п., были не чужды и удивительно современно звучащие вопросы о соотношении офисной и удаленной работы. Вспоминает Модест Андреевич Корф, руководитель Государственной канцелярии: «Помещение, отведённое для Государственной Канцелярии в Зимнем Дворце, было тесно и неудобно, вследствие чего чиновники работали обыкновенно не в Канцелярии, а у себя на дому.

Но наконец, такой беспорядок, обращающийся, кроме вреда делам, и к порче чиновников, мне надоел. Я приказал, чтобы все младшие чиновники непременно каждый день, кроме воскресных и праздничных, собирались от 11 до 3 часов в тех комнатах, которые предназначены для Государственной Канцелярии.

Этот порядок на первых порах, разумеется, не нравился, и антресоли наши были крайне неудобны для занятий. Однако я был спокоен насчёт целости дел, которые прежде каждый уносил с собою на дом. Сверх того, этим введено более порядка и удобства по внутренним сношениям» [Корф, 2004. С. 134–135].

Заключение

В статье проанализировано состояние тайм-менеджмента государственных органов Российской империи в первой половине XIX века, т.е. в эпоху, когда были заложены системные основы для дальнейшего роста и развития страны: министерская реформа, создание Госсовета, кодификация законодательства, формирование регуляторной среды фондового рынка и др. Показано, что, вопреки штампам историографии советской эпохи, эпоха Александра I и Николая I характеризуется интенсивной работой высших управленцев государства над значительным количеством приоритетных национальных проектов.

Выявлены как лучшие практики, так и проблемы тайм-менеджмента и организации процессов принятия управленческих решений, представляющие актуальность для управленцев нашего времени.

Перспективным направлением дальнейших исследований представляется проработка на архивных данных вопроса о скорости прохождения крупных управленческих вопросов в рассмотренную эпоху, в том числе по сравнению с нашим временем. Представляется, что непредвзятое исследование может поколебать сформированный популярными авторами XIX века стереотип о «бюрократической волоките» как непременной принадлежности административного процесса в Российской империи.

Литература

Александр I (император российский). Переписка из трех углов, 1804–1826. М.: Новое литературное обозрение, 2017.

Архангельский Г.А. Время: большая книга тайм-менеджмента. М.: АСТ, 2019. 414 с.

Архангельский Г.А., Стрелкова О.С. Госслужба на 100%. Как все устрено. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016.

Барциц И.Н., Краковский К.П. История государственной службы России (X – начало XXI в.). В 4 томах. Т. 2: Государственная служба Российской империи (XVIII – начало XX в.). Кн. 2: «Золотой век» русской бюрократии. Бюрократия на закате империи. М.: Дело, 2023.

Бенкендорф А.Х. Воспоминания, 1802–1837. М.: Российский фонд культуры, 2012.

Государственная канцелярия 1810–1910: [исторический очерк]. СПб., 1910.

Гулишамбаров С.И. Итоги торговли и промышленности России в царствование императора Николая I 1825–1855 гг. СПб.: Типография В. Киршбаума, 1896.

Зайончковский П.А. Правительственный аппарат самодержавной России в XIX в. М.: Мысль, 1978.

Канкрин Е.Ф. Мировое богатство и национальная экономика: сборник работ. М.: Дело, 2018.

Корф М.А. Дневник. Год 1843-й. М.: Academia, 2004.

Корф М.А. Дневники 1838 и 1839 гг. М.: Рубежи XXI, 2010.

Прохоров А.П. Русская модель управления. Изд. 2-е, испр. М.: Студия Артемия Лебедева, 2013.

Сементковский Р.И. Е.Ф. Канкрин. Его жизнь и государственная деятельность: биографический очерк. СПб.: типография и литография В.А. Тиханова, 1893.

Учреждение Государственного совета. СПб.: Государственная типография, 1901.

Фурсов А.И. Русская власть, Россия и Евразия. *Русский исторический журнал*. 2001. Т. 4. № 1-4. С. 15–114.

Шепелев Л.Е. Аппарат власти в России эпоха Александра I и Николая I. СПб.: Искусство-СПб, 2007.

История государственности

Шепелев Л.Е. Акционерные компании в России. Л.: Наука, 1973.
Шильдер Н.К. Император Николай I. Его жизнь и царствование. М.: Эксмо, 2008.
Allen D. How to get things in order: the art of stress-free productivity, Penguin Books, 2003. In English
Drucker P.F. Management challenges for the 21st century: Harper Business, 1999. In English
Kovi S. 7 Skills of highly effective people: powerful tools for personal development. New-York: Free Press, 2004. In English
Seiwert L. Managing your time. business action guides. Publisher: Kogan Ltd., 1989. In English
Seiwert L. Your time is in your hands: tips for managers on how to use their working time effectively. Moscow: Ekonomika, 1990. In English

References

Alexander I (Emperor of Russia). Correspondence from Three Corners, 1804–1826. Moscow: Novoye literaturnoye obozreniye, 2017. In Russian
Arkhangelskii G.A. Time: the big book of time management. Moscow: AST, 2019. 414 p. In Russian
Arkhangelskii G.A., Strelkova O.S. Civil service 100%. How everything works. M.: Mann, Ivanov and Ferber, 2016. In Russian
Bartsits I.N., Krakovsky K.P. History of the Russian civil service (X-early XXI century). In 4 volumes. Vol. 2: Civil service of the Russian Empire (XVIII – early XX century). Book 2: The "Golden Age" of Russian bureaucracy. Bureaucracy at the decline of the empire. Moscow: Delo, 2023. In Russian
Benckendorff A.Kh. Memories, 1802–1837. Moscow: Rossiyskiy fond kultury, 2012. In Russian
The state chancellery 1810–1910: historical essay. St. Petersburg, 1910. In Russian
Gulishambarov S.I. Results of trade and industry in Russia during the reign of Emperor Nicholas I, 1825–1855. St. Petersburg: Tipografiya V. Kirshbauma, 1896. In Russian
Zayonchkovsky P.A. The government apparatus of autocratic Russia in the 19th century. Moscow: Mysl, 1978. In Russian
Kankrin E.F. World wealth and national economy: collection of works. Moscow: Delo, 2018. In Russian
Korf M.A. Diary of 1843. Moscow: Academia, 2004. In Russian
Korf M.A. Diaries of 1838 and 1839. Moscow: Rubezhi XXI, 2010. In Russian
Prokhorov A.P. Russian model of management. 2nd ed., revised. Moscow: Studiya Artemiya Lebedeva, 2013. In Russian
Sementkovsky R.I. E.F. Kankrin. His life and state activities: a biographical sketch. St. Petersburg: Tipografiya i litografiya V.A. Tikhanova, 1893. In Russian
Establishment of the State Council. St. Petersburg: Gosudarstvennaya tipografiya, 1901. In Russian
Fursov A.I. Russian power, Russia and Eurasia. *Russian Historical Journal*. 2001. Vol. 4. No. 1-4. P. 15–114. In Russian
Shepelev L.E. The apparatus of power in Russia. The era of Alexander I and Nicholas I. St. Petersburg: Iskusstvo-SPb, 2007. In Russian
Shepelev L.E. Joint stock companies in Russia. Leningrad: Nauka, 1973. In Russian
Schilder N.K. Emperor Nicholas I. His life and reign. Moscow: Eksmo, 2008. In Russian

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ:

Глеб Алексеевич Архангельский, кандидат экономических наук, доцент, директор Центра бизнес-эффективности
Национальный исследовательский технологический университет «МИСИС» (Российская Федерация, 119049, Москва, Ленинский проспект, 4, стр. 1). E-mail: arkhangelskii.ga@misis.ru
http://orcid.org/0009-0008-5455-8452

Для цитирования: *Архангельский Г.А.* Тайм-менеджмент высших государственных органов: опыт управленцев первой половины XIX века. *Государственная служба*. 2026. № 1. С. 109–118.

INFORMATION ABOUT THE AUTHOR:

Gleb A. Arkhangelskii, Candidate of Sci. (Economics), Associate Professor, Director of the Business Efficiency Center National University of Science and Technology MISIS (4, Leninsky Prospekt, Bldg. 1, Moscow, 119049, Russian Federation). E-mail: arkhangelskii.ga@misis.ru
http://orcid.org/0009-0008-5455-8452

For citation: *Arkhangelsky G.A.* Time management in senior government institutions: the experience of administrators in the first half of the 19th century. *Public Administration*. 2026. No. 1. P. 109–118.