

УДК 94(47).081

**Зуева А.А.**, аспирант, Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова (Россия)

## ПОЛИТИЧЕСКОЕ ЛИДЕРСТВО В ГОРОДСКОМ УПРАВЛЕНИИ РОССИИ СЕРЕДИНЫ XIX В. (НА ПРИМЕРЕ МОСКОВСКОГО ГОРОДСКОГО ГОЛОВЫ КНЯЗЯ А.А. ЩЕРБАТОВА)

В статье раскрывается проблема лидерства как одна из ключевых, при изучении проблематики государственного и местного управления в истории России. Особую важность качества политического лидера и лидера-управленца приобретают в переломные эпохи, бурной реформаторской деятельности, трансформации общества, перехода от старых устоявшихся форм социальных связей к новым, не вполне отработанным и не до конца сложившимся. Именно такой эпохой было время «Великих реформ», составной частью которых было создание системы городского самоуправления. Успешность действий первых органов управления нового типа, во многом, определялась тем набором качеств, которыми обладали их руководители. Глава Московского городского управления, князь А.А. Щербатов стал примером общественного служения на посту Московского городского головы. В данной статье предпринята попытка выявить набор качеств, позволивших ему занять место лидера в московском городском обществе, а также условия и факторы, под воздействием которых они появились. Результатом анализа стал вывод о том, что тот набор черт (как личных, так и профессиональных), который выработал в себе князь А.А. Щербатов, позволил ему выступать, и в качестве демократического лидера и, в качестве лидера харизматического. Именно этим и может быть объяснен успех его деятельности на посту Московского городского головы.

**Ключевые слова:** история России, А.А. Щербатов, Московская городская Дума, история местного самоуправления, качества лидера, политическое лидерство.

**DOI:** 10.22281/2413-9912-2020-04-02-22-32

В современной России вопрос о тех качествах, которые необходимы успешному политическому лидеру и управленцу становится все более актуальным. В своей работе государственные и муниципальные служащие сталкиваются с большим спектром сложных проблем, которые невозможно решить «без повышения эффективности государственного управления»<sup>1</sup>, что, применительно к тем, кто принимает управленческие решения, ведь для них особое значение имеет способность расширять собственный уровень компетентности в самых разных сферах жизни. Нам необходимо четко очертить тот набор качеств, которые в первую очередь важно иметь руководителям подразделений государственной и муниципальной службы, поскольку «становится сложно управлять в мире, где креативность стала цениться больше усердности»<sup>2</sup>. Здесь мы обнаруживаем еще одну проблему, ведь в современной практике российского государственного и

муниципального управления нет единой утвержденной модели «профессиональных качеств». Поэтому стоит ли отрываться от лучшего опыта прошлого или лучше трансформировать его под современные реалии. Отсюда интерес к деятельности Московского городского головы князя А.А. Щербатова (1863-1869 гг.), который являлся в свое время образцом главы местного самоуправления.

Изучением деятельности А.А. Щербатова в качестве Московского городского головы занимался ряд отечественных исследователей. Первые публикации по этой теме появились в начале XX в., и были приурочены полувековому юбилею начала работы Московской городской Думы<sup>3</sup>. Крупный вклад в разработку проблем московского городского самоуправления 1860-х гг., в контексте «великих реформ» Александра II, внесла Л.Ф. Писарькова. Она подчеркивает роль А.А. Щербатова в становлении выборного самоуправления и успешности внедрения

<sup>1</sup> Васильева Е.В. Компетентностный подход в государственной службе: какие знания и навыки выбирают госслужащие? // Вопросы государственного и муниципального управления. М., 2018. № 4. С. 121.

<sup>2</sup> Офицеров М.А. Современное лидерство в государственном управлении: методологические аспекты формирования знаний, умений и навыков // Азимут

научных исследований: экономика и управление. М., 2018. Т. 7, № 4(25). С. 383.

<sup>3</sup> К-ой Е. Князь Александр Алексеевич Щербатов // Известия Московской городской думы. М., 1913 (Апрель). №4. С. 31-46; Сперанский С. Развитие городского общественного учреждения в Москве // Русские ведомости. М., 1913 (10 апреля). № 83. С. 6.

проводимых реформ: «... сословная Дума по своему характеру была бессословной. Этому способствовало не только Положение 1862 г., предусматривавшее равное представительство всех сословий, но и деятельность городского головы кн. А.А. Щербатова, сумевшего сплотить в одно целое представителей различного городского общества. Благодаря деятельности Думы Москва получила газовое освещение, первые городские училища и городскую больницу. В 1860-х был заложен фундамент самостоятельной хозяйственной деятельности города»<sup>4</sup>. В коллективной работе «Почетные граждане города Москвы (1866–1917)» представлен обзор достижений А.А. Щербатова на посту московского городского головы<sup>5</sup>. Продолжают эту работу с внесением дополнений и авторских выводов Жукова Л.А., Романов А.А., Тарасова С.В.<sup>6</sup> Однако вопрос о лидерских качествах А.А. Щербатова и его компетентности, как главы московского городского управления, до сих пор поставлен не был.

Существует множество интерпретаций термина «лидерство». Мы же будем исходить из того, что лидерство – это управленческие взаимоотношения между руководителем и подчиненными, основанные на эффективном сочетании различных источников власти и направленные на побуждение людей к достижению общих целей<sup>7</sup>.

Обозначим ключевые навыки руководителя в государственном управлении. Так, в результате социологического опроса государственных и гражданских служащих, Е.В. Васильева выделила следующие профессиональные качества лидера: «авторитет в коллективе, профессиональные знания и умения, хорошие результаты в работе, умение брать инициативу и ответственность на себя...

наличие полезных связей (хотя здесь мнения были не так однозначны)»<sup>8</sup>. К ним хотелось бы также добавить личностные качества руководителя, обозначенные в статье Г.И. Шутовой: уверенность в себе, стрессоустойчивость, креативность, гибкость и общительность<sup>9</sup>.

Итак, качества лидера в управлении можно разделить на профессиональные и личностные, совокупность которых определяет успех его деятельности. Что касается стилей управления, то они также представлены в значительном разнообразии. Среди них следует выделить: теорию личностных черт, бихевиористский и ситуационный подходы, научную организацию труда, а также современные синергетические теории – транзакционную, мотивационно-гигиеническую, атрибутивную, кросс-культурную<sup>10</sup>. Для нашего исследования будет наиболее интересным а) характеристика личных и профессионально-управленческих качеств А.А. Щербатова, а также стиля его руководства, б) выявление тех факторов, которые повлияли на формирование этих качеств; в) установление связи между теми или иными качествами и результатами деятельности А.А. Щербатова на посту Московского городского головы.

Для изучения компетенций политического лидера использовались сравнительно-исторический, историко-типологический и историко-генетический методы. Сравнительно-исторический метод позволил рассмотреть лидерские качества князя А.А. Щербатова через призму современных качеств лидера. Историко-типологический метод дал возможность классифицировать качества политического лидера и доказать важность наличия, как профессиональных,

<sup>4</sup> Писарькова Л.Ф. Городские гласные и головы Москвы. 1863–1917 гг. // Московская городская Дума. 1862–1917 гг. М., 2019. С. 45.

<sup>5</sup> Комиссарова С.А., Кошкидько В.Г., Соловьев К.А. Почетные граждане города Москвы (1866–1917). Историко-биографическое издание. М.: «Московские учебники и картолитография», 2009. 311 с.

<sup>6</sup> Жукова Л.А., Романов А.А. Князь Александр Алексеевич Щербатов (1829–1902). Очерк жизни и деятельности // Московский журнал. История государства Российского: Литературно-художественный, историко-краеведческий ежемесячный журнал. Приложение. Почетные граждане города Москвы. М., 2014.

С. 2–32; Тарасова С.В. Щербатов Александр Алексеевич — Московский городской голова эпохи «Великих реформ» Александра II: исторический портрет. // Московская городская Дума. 1862–1917 гг. М., 2019. С. 57–64.

<sup>7</sup> Офицеров М.А. Указ. соч. С. 384.

<sup>8</sup> Васильева Е.В. Указ. соч. С. 125–126.

<sup>9</sup> Шутова Г.И. Современные модели и стили лидерства (руководства) в управлении // Образование и наука в России и за рубежом. М., 2018. № 9(44). С. 161.

<sup>10</sup> Тоценко Ж.Т. Социология управления. М.: Центр социального прогнозирования и маркетинга, 2011. С. 192–218.

так и личных качеств для успешного управления. Благодаря историко-генетическому методу удалось установить влияние ранней социализации на становление успешного государственного и муниципального служащего.

Изучив имеющуюся историографическую базу, автор пришел к выводу, что исследователи сходятся в положительной оценке А.А. Щербатова как политического лидера: «... Москва нашла в нем именно такого человека, который способен был соединить во круг себя все сословия, русского барина в самом лучше смысле, без аристократических предрассудков, с либеральным взглядом, с высокими понятиями о чести, неуклонного прямодушия, способность понять и направить практическое дело, обходительного и ласкового со всеми, но такого понимающего людей и умевшего с ними обращаться»<sup>11</sup>. За «существенно полезную для столицы деятельность»<sup>12</sup>, он был удостоен звания – первый Почетный гражданин города Москвы (1866 г.).

В середине XIX в. определяющим фактором причастности к государственной службе в России была принадлежность к привилегированному сословию, как обозначила его Екатерина II, к «благородному дворянству». Род Щербатовых «принадлежал к старинному русскому княжескому роду, ведущему свою родословную от Рюрика, а именно от князей Черниговских»<sup>13</sup>. Примерами для маленького Александра Щербатова были не только всем известные герои, но и члены его семьи: «Князья Щербатовы, помимо придворной жизни, храбро сражались с ордынцами и шведами, турками и поляками, участвовали в Отечественной войне 1812 года и Крымской войне 1853-1856 годов. История Российской империи показывает, что многие из князей Щербатовых, как в древнем, так и в новейшем времени за службу Отечеству от Государя награждаемы были поместьями, орденами и другими знаками почестей и монарших милостей»<sup>14</sup>. Понятие «родовой традиции» – как образа жизни, в котором ключевую роль играет мотив

«служения» – стране, государству, народу – было широко распространено в дворянских семьях. Но для Щербатова оно не было только лишь поводом к гордости. Его воспитывали в убеждении, что каждое следующее поколение должно приносить свой вклад в общее достояние рода, его чести и славы.

В своих воспоминаниях А.А. Щербатов указывает на значительное влияние в его становление членов его семьи (прабабушки, бабушки, отца, матери, братьев). «Из воспоминаний, детства – писал он, – Сохранилось и воспоминание о моей прабабушке, княгине Наталье Петровне Голицыной... Портрет ее отчасти воссоздал Пушкин в своей Пиковой даме. Она поистине была представительницею высшего аристократического общества, не только петербургского, но, можно сказать, европейского, ибо и за границей она сумела завоевать себе высокое светское положение... Прабабушка довела знание света, его законов (которые она отчасти издавала) до систематического совершенства – это была *grande dame* 18 века... Не богатству своему прабабушка обязана была своим высоким положением и авторитетом в обществе – состояние у нее было небольшое: но она, при всей своей светскости, вела свои дела сама, внимательно управляла своими имениями, много жила в деревне и значительно увеличила свое состояние»<sup>15</sup>.

Такой пример ориентировал маленького князя на овладение этикой и культурой поведения в высоком обществе; формировал представление о жизни, как высоком служении; делал принадлежность к аристократии честью, а не обычным делом. С другой стороны, он понимал, что материальный достаток – дело рук каждого, что нужно постоянно работать над его увеличением и, что немало важно, трудится честно и собственными силами. Весь этот опыт будет применяться им в политической карьере в качестве Московского городского головы.

Другим важным примером для А.А. Щербатова являлся отец, который по воспоминаниям, «был олицетворенным протестом против всего искусственного,

<sup>11</sup> Комиссарова С.А., Кошкидько В.Г., Соловьев К.А. Указ. соч. С. 13.

<sup>12</sup> Жукова Л.А., Романов А.А. Указ. соч. С. 25.

<sup>13</sup> К-ой Е. Указ. соч. С. 31.

<sup>14</sup> Жукова Л.А., Романов А.А. Указ. соч. С. 3.

<sup>15</sup> Щербатов А.А. На службе Москве и Отечеству / Составитель: Т.А. Медовичева. М.: Русский мир, 2009. С. 63-64.

условного и ложного в складе ума»<sup>16</sup>. Честность, справедливость и открытость были одними из главных качеств его отца, которые Александр Щербатов успешно перенял у него. Это при одних обстоятельствах мешало ему, а при других – помогало достигать желаемых целей. Так, на Московском губернском дворянском собрании в 1862 г. князь честно заявил о возможности сохранения «руководящей роли дворян в обществе и государстве только при условии «неотделения» от остального народа, т.е. отсутствия сословного эгоизма»<sup>17</sup>. Это было смелым и по-настоящему революционным заявлением, что, однако вызвало больше симпатию у большинства участников собрания. Он был честен перед собой и другими и следовал своим убеждениям в течение всей жизни.

В российском обществе середины XIX в. также ценилась высокая репутация семьи. Как пишет исследователь проблем городского самоуправления, Л.Ф. Писарькова: «Победой на выборах кн. Щербатов, во многом обязан не только личным качествам, но и авторитету родителей, много сделавших для города»<sup>18</sup>.

Семья Щербатовых стремилась всеми своими членами удивлять новыми успехами. Так, отец сделал блестящую военную и гражданскую карьеру: «Отец кн. Александра Алексеевича, генерал-от-инфантерии кн. Алексей Григорьевич Щербатов, участвовал в войне 1812-1814 гг., при чем в 1813 г. одержал блестящую победу над французами под Левенбергом, в 1831 г. принимал участие в подавлении польского восстания и штурме Варшавы, а с 1844 г. занимал пост московского военного генерал-губернатора, - который оставил по болезни лишь за несколько месяцев до своей смерти в 1848 г.»<sup>19</sup>.

В свою очередь, мать Александра Алексеевича большую часть жизни занималась благотворительной деятельностью, учредив в Москве Совет Дамского попечительства о бедных. Для самого Щербатова честь семьи имела огромное значение. Оценивая жизнь и поступки родителей, он принимал важные решения в своей жизни: «Память об отце имела влияние на всю мою жизнь и

неоднократно я обращался к ней для проверки своей жизни и для поучения, как жить; желаю и себе такой кончины, какова была его – в мире с Богом, с присными, со всеми людьми, с собою»<sup>20</sup>.

Становление личностных качеств Александра Щербатова в ранние годы определило высокие позиции князя среди московской элиты и горожан. Дело в том, что в его детстве и отрочестве уживались светская и деревенская жизни. Он любил и понимал светскую жизнь, являясь образцом аристократа своего времени, и, в то же время, всегда выделялся гуманистическими ценностями, что не для многих из дворян было характерно. Еще в детстве он приобрел навык взаимодействия с представителями разных сословий, что во многом определит выбор его кандидатуры на пост главы московского городского управления в будущем. В своих воспоминаниях он признается: «Любил литвиновскую жизнь и за то сближение с людьми, которое только в Литвиново я имел (в городе товарищей у меня не было); люди эти были различной иерархии, начиная с берейтора Дорофея, кучеров Арефья и Ивана и кончая конторщиком Владимиром Орловым и управляющим Штолем... Эти сношения с людьми низших сословий, кроме удовольствия, которое они мне доставляли, были мне очень полезны, по-моему мнению, для всей жизни, приучив меня не замыкаться исключительно в моей семье и ее социальной среде, вникать и понимать интересы и кругозор людей других слое общества, начиная с низших, - одним словом, они положили во мне начало демократическому направлению, которое, правильно понимаемое, составляет, по моему убеждению, необходимую принадлежность настоящего дворянства, в особенности русского»<sup>21</sup>. Таким образом, уже в детстве и отрочестве князь приобрел такие навыки, как коммуникативность и адаптивность, что в годы руководства Московской городской Думой позволят успешно внедрять новые реформы и трансформировать идею местного самоуправления путем объединения интересов различных сословий.

За свое качественное воспитание он

<sup>16</sup> Щербатов А.А. Указ. соч. С. 65.

<sup>17</sup> Жукова Л.А., Романов А.А. Указ. соч. С. 13.

<sup>18</sup> Писарькова Л.Ф. Указ. соч. С. 44.

<sup>19</sup> К-ой Е. Указ. соч. С. 31.

<sup>20</sup> Щербатов А.А. Указ. соч. С. 70.

<sup>21</sup> Щербатов А.А. Указ. соч. С. 70.

выражает благодарность своим родителям, что говорит о наличии у него важных, согласно концепции личностных черт, таких врожденных качеств, как доброта и порядочность. «По милости Божией, благодаря отцу и матери, оно [мое младенчество и детство] было так счастливо, что вовсе не упоминать о нем было бы своего рода неблагодарностью относительно как родителей, так и некоторых личностей, опекавших его»<sup>22</sup>.

Родители воспитали в нем человека, с точным представлением о целях в жизни и ярким чувством эмпатии. Так, «отец привил молодому князю Александру Щербатову понятия родовой чести и долга перед царем и Отечеством, а мать воспитала в нем чувства милосердия и сострадания»<sup>23</sup>. Огромное влияние оказала на его воспитание бабушка, которая, являясь помещицей, любила деревенский уклад жизни и приобщала внука к равному общению с крестьянами.

Многие современники будут отмечать в качестве одного из главных его качеств, способность спланировать в работе представителей разных сословий, а здесь уже речь идет о сформированных социальных качествах лидера. В подтверждение хочется привести мысль гласного Московской городской Думы (1863-1869 гг.) М.П. Погодина: «В продолжение шестилетнего управления кн. Щербатова Общая Дума, несмотря на разнородный состав свой, была одним, как бы родственным обществом ... без малейшей сословной розни, ревности или какого-нибудь неприятного чувства»<sup>24</sup>. Это же предопределило победу князя в первых выборах в органы местного самоуправления: «Выборщики оценили его природную скромность, некичливость, эрудицию, интеллект, манеру общения, иными словами – все, что выделяло А.А. Щербатова в системе кандидатов. Во многом, это был интуитивный выбор. Однако он оказался абсолютно верным. Годы управленческой деятельности А.А. Щербатова стали для Москвы очень плодотворными во всех смыслах и вошли в историю города со знаком «плюс»<sup>25</sup>.

Немаловажным для управленца второй половины XIX в. было наличие хорошего, желательно, юридического образования. Не исключением был и А.А. Щербатов, окончивший юридический факультет Московского императорского университета. Слава и известность университета еще не говорят о качестве образования его воспитанников, ведь это во многом зависит от самих студентов. Будущий московский голова по откровенному признанию был «студентом – средним, но к экзаменам всегда подготовленный»<sup>26</sup>. Однако следует отметить, что университет сыграл для него другую важную роль – он окончательно сформировал умение находить общий язык с разными людьми: «... университетская жизнь, независимо от образования, имеет значение и воспитательное. В университете впервые выучиваешься быть хорошим товарищем, а быть таковым я считаю необходимым...»<sup>27</sup>.

В университете он обзавелся хорошими связями: «Здесь он тесно сблизился с товарищами, с которыми впоследствии ему пришлось вместе работать на общественном поприще – с кн. Черкасским, братьями Чичеринскими, Мейндорфом и другими»<sup>28</sup>. Уже в это время А.А. Щербатов понимал необходимость выстраивать деловые и дружеские отношения с будущими передовыми людьми государства, при этом он четко понимал, что тактичным нужно быть со всеми, а открытым только для друзей.

Как и надлежало представителю аристократии того периода, А.А. Щербатов сделал карьеру военному служащему, окончив ее в составе Кавалергардского полка, который был наиболее приближенным к императору<sup>29</sup>. Это своего рода подтверждение таких личных компетенций, как дисциплинированность, стрессоустойчивость и решительность. Доказательством этому являются его первые годы гражданской службы, когда он собственным примером настаивал на необходимости отмены крепостного права: «В момент освобождения крестьян он был верейским уездным предводителем дворянства и

<sup>22</sup> Там же. С. 63.

<sup>23</sup> Комиссарова С.А., Кошкидько В.Г., Соловьев К.А. Указ. соч. С. 13.

<sup>24</sup> К-ой Е. Указ. соч. С. 42.

<sup>25</sup> Тарасова С.В. Указ. соч. С. 59.

<sup>26</sup> Щербатов А.А. Указ. соч. С. 89.

<sup>27</sup> Там же.

<sup>28</sup> К-ой Е. Указ. соч. С. 32.

<sup>29</sup> Комиссарова С.А., Кошкидько В.Г., Соловьев К.А. Указ. соч. С. 18.

ревностно принялся за дело проведения реформы в Верейском уезде»<sup>30</sup>.

Стоит уточнить, что в годы крестьянской реформы, ему приходилось сталкиваться, и с выражением недовольства, и даже с угрозой бунта. В этих случаях ему помогали коммуникативные навыки, уверенность в себе и эмпатия, приобретенные им за время военной и гражданской службы: «Моя помещичья деятельность и некоторая, уже приобретенная опытность, в сношениях с крестьянами очень мне пригодились говорить с недовольною толпою, чувствующей свои новые права. Пришлось говорить авторитетно и громко, взвешивая при том каждое слово – практика была очень полезная и для последующей моей общественной деятельности; она научила меня обращаться с массою, придавать вес своим словам и чувствовать за них ответственность»<sup>31</sup>. Этот опыт позитивно скажется на его дальнейшей политической карьере, ведь, с одной стороны, это повысило во много раз его авторитет среди московской общественности: «Когда дело дошло до выборов городского головы, купцы нашли общий язык с дворянами, и дума избрала «городским головою» гласного из дворянской группы князя А.А. Щербатова»<sup>32</sup>. С другой стороны, это дополнительно укрепило коммуникативный навык взаимодействия с представителями разных сословий.

Особая решительность князя проявилась в его официальной речи относительно необходимости освобождения крестьян, произнесенная в 1856 году: «Невозможно, опасно стало оставлять 10 миллионов крестьян в крепостной зависимости, когда эти 10 миллионов за время Севастопольской войны показали такой высокий подъем патриотического духа»<sup>33</sup>. Это обратило на него внимание общественности, а также определило выдвижение его кандидатуры в выборах первого головы Московской городской Думы. Как писал один из исследователей этой темы: «...

кандидатура Щербатова оказалась в этот переходной период наиболее подходящей для примирения и дальнейшего сближения представителей двух крупных классов: удерживавшего еще за собой власть дворянства и растущей в условиях развивающегося капитализма и сильной экономически торгово-промышленной буржуазии»<sup>34</sup>.

Отдельное внимание следует уделить организаторским способностям А.А. Щербатова как главы московской городской Думы (1863-1869 гг.). Перед ним стояло две сложные задачи: преодолеть сословность, характерную для России этого периода (ведь в Думе гласными были избраны представители не только от аристократии, но и от купцов, мещан и прочих), и объединить усилия всех в работе над общим делом – улучшению жизни города и ее жителей. И А. Щербатов успешно выполнил каждую из них: «Строй был строго сословный, но, благодаря деятельности первого городского головы кн. А.А. Щербатова и лиц, его выдвинувших и окружавших, благодаря общему настроению, сословность не была заметна и шло быстрое слияние сословий»<sup>35</sup>. В этом деле помогли развитые социальные компетенции князя, среди которых: «общительный и приветливый нрав, сердечность, соединенная с большим здравым смыслом, благородство характера...»<sup>36</sup>.

Что касается успешной организации совместной деятельности гласных разных сословий, то будет уместно обратиться к воспоминаниям гласного Московской городской думы Н.А. Найденова: «Партий не было – было общее стремление принести пользу новому делу; о той болтовне, какая стала встречаться впоследствии, и о тех резких, даже дерзких выходках... не было и помина; гласные из мещан и ремесленников высказывали свои мнения кратко, не пускаясь в рассуждения по вопросам им чуждым, и не прибегая к нелепым ораторским приемам, как это стало... с 1872 года»<sup>37</sup>.

<sup>30</sup> К-ой Е. Указ. соч. С. 34.

<sup>31</sup> Щербатов А.А. Указ. соч. С. 182-183.

<sup>32</sup> Каржанский Н.С. Как избиралась и работала Московская городская дума. М.: «Московский рабочий», 1950. С. 10.

<sup>33</sup> Жукова Л.А., Романов А.А. Указ. соч. С. 5.

<sup>34</sup> Златоустовский Б.В. Городское самоуправление 60-х гг. // История Москвы. М.: Издательство Академии наук СССР, 1954. Т.4. С. 476.

<sup>35</sup> Лебедев И.А. К 50-летию Московского городского общественного управления // Известия Московской городской думы. М., 1913 (Апрель). №4. С. 10.

<sup>36</sup> Тарасова С.В. Указ. соч. С. 60.

<sup>37</sup> Московское городское самоуправление, 1785–1917 гг. / автор-составитель: В.Н. Быков. М.: Планета, 2018. С. 149.

Александр Алексеевич Щербатов не позволял в работе Думы возникать сословным розням, он пресекал даже малейший намек на их возникновение: «Этому объединению или слиянию много способствовала личность того, кто был избран первым городским головой по новому положению, князя Щербатова»<sup>38</sup>. Конечно, необходимо сказать, что это стало возможным вследствие его высокого авторитета: «Князь пользовался заслуженным авторитетом в Московской городской думе и в земстве; к его суждениям прислушивались, а мнением дорожили...»<sup>39</sup>.

При Щербатове в Думе действовало правило, позволяющее уравнивать все сословия: «... ссылаясь на мнение какого-нибудь гласного, было принято упоминать только его фамилию, даже если он был титулованным»<sup>40</sup>. Не стоит также недооценивать такое лидерское качество Московского городского головы, как популярность или, можно сказать по-другому, умение нравиться. Харизма ему была дана от природы, а хорошее воспитание и образование лишь усилили ее: «Добрый от природы, с высоким понятием о чести, прямодушный и доброжелательный в общении, Александр Алексеевич уметь привлекать к себе людей»<sup>41</sup>. Благодаря организаторскому таланту, авторитету и умению нравиться, ему удалось в короткие сроки реализовать множество важных проектов для города.

Преодоление сословности в Московской городской Думе в 1863-1869 гг. привело к возможности затронуть широкий спектр проблем по благоустройству города, которые были обозначены гласными, избранными из разных слоев городского общества. В их решении важную роль сыграло то, что А.А. Щербатов был хозяйственником по своей натуре, а это показатель таких качеств, как добросовестность и упорство: «...только со времен Щербатова можно считать начало правильной постановки городского хозяйства в Москве»<sup>42</sup>.

Московский городской голова лично участвовал в реализации многих проектов.

Одним из ярких подтверждений этому – строительство Второй городской больницы: «Все строительные работы по приспособлению для больницы зданий полуразрушенных Титовских казарм производились под личным его наблюдением; все внутреннее устройство больницы и ее оборудование велись под его указанием и под его непосредственным надзором»<sup>43</sup>. Это позволило начать решать многие вопросы, которые до этого даже не ставились на повестку дня (пересмотр фискальной политики и пополнение доходов города, строительство мостов, внедрение уличного освещения и др.). В свою очередь, личное участие и постоянный контроль – ускорили строительство и заинтересованность участников проекта в его успехе. Л.Ф. Писарькова также добавляет, что основу успеха управленческой деятельности А.А. Щербатова составили – «личный пример князя, его постоянное самосовершенствование и коллективный дух управленческой команды»<sup>44</sup>.

Среди важных качеств *политических качеств* князя Щербатова следует подчеркнуть инициативность, справедливость, позитивное отношение к жизни и открытость. Так, современники отмечали его инициативность в качестве главного двигателя проектов Думы: «Во всех городских начинаниях и работах за время с 1863 по 1869 гг. кн. А.А. Щербатов принимал живейшее участие. Будучи головой, он участвовал во многих комиссиях, занимавшихся разработкой наиболее сложных вопросов, лично осматривал переходившее в ведение города имущество, прилагал все усилия к скорейшему разрешению в установленном порядке различных городских ходатайств, вызванных изменением городской жизни в связи с преобразованием Городского Управления»<sup>45</sup>.

Многие реформы первых двух Московских городских Дум были личными проектами их главы, которые он реализовывал без лишних сомнений и обращения внимания на внешние факторы. Он верил, что Москве

<sup>38</sup> Жукова Л.А., Романов А.А. Указ. соч. С. 16.

<sup>39</sup> Там же. С. 10.

<sup>40</sup> Писарькова Л.Ф. Московская городская дума в 1863-1872 годах. М.: Издательство Объединения «Мосгосархив», 1998. С. 118.

<sup>41</sup> Жукова Л.А., Романов А.А. Указ. соч. С. 2.

<sup>42</sup> Быков В.Н. Указ. соч. С. 144.

<sup>43</sup> К-ой Е. Указ. соч. С. 39.

<sup>44</sup> Писарькова Л.Ф. Городские реформы в России и Московской дума. М.: Новый хронограф: АИРО-XXI, 2010. С. 60.

<sup>45</sup> К-ой Е. Указ. соч. С. 38.

нужны данные реформы, поэтому всеми усилиями доказывал это правительству России и гласным Думы: «... целый ряд преобразований, в которых давно ощущалась насущная потребность, то этим она главным образом обязана своим головам, князю Щербатову и Черкасскому, сумевшим сплотить в одно целое разнородное городское общество, сделать думу безсословною и, не смотря на невыгодные условия ее состава, заставить ее стремиться единодушно к одной общей цели и положить начало самостоятельному городскому самоуправлению и правильному городскому хозяйству»<sup>46</sup>.

Его природный позитив способствовал выполнению многих, казалось бы нереальных для того времени планов: «Совместное участие в совместной работе, хотя и основанное на сословном разделении, но без всякой розни и без малейшего преимущества одних сословий над другими, породило интерес к таким вопросам и задачам, о коих в былое время никто не думал и заботиться о коих предоставляли другим, по обязанности призванным на то...»<sup>47</sup>. Лучшим доказательством позитивного настроения А.А. Щербатова были его слова, сказанные, при завершении работы в качестве Московского городского головы: «На мою долю выпало счастье быть первым городским головою со времени преобразования в Москве городского управления на этих новых, более прочных разумных началах»<sup>48</sup>. Далеко не каждый может в зрелом возрасте благодарить судьбу за все прожитые сложности. Но именно оптимисты способны менять мир.

Князь А.А. Щербатов был открытым для новых идей, он следил за ходом развития реформ и усердно трудился над их внедрением в жизнь Москвы: «... многие москвичи помнят его ... приветливость, его искреннее увлечение всеми «вопросами дня»<sup>49</sup>.

Справедливость лидера дает возможность его подчиненным быть более инициативными и ответственными в своей деятельности. А.А. Щербатов отличался этим с ранних лет, и это привлекало к нему

окружающих. Так, при вторичном избрании главой Думы он решил предупредить заранее избирателей, что вряд ли сможет довести дело до конца, однако они дали ему второй срок.

Одной из важных характерных черт успешного политического лидера является высокая оценка его профессионализма коллегами. Именно таким был А.А. Щербатов во главе Московской городской Думы. На торжественном заседании, посвященном окончанию первого срока работы Думы, гласные подготовили для него благодарственную речь, из которой видно, что они действительно высоко ценили его профессионализм: «Князь Щербатов оправдал нашу доверенность и явил себя достойным членом семейства, для нас москвичей, дорогого... Засвидетельствуем же всеми нашими пятью сороками, нашу искреннюю, совершенную признательность первому, по новому уставу, городскому голове, князю Александру Алексеевичу Щербатову»<sup>50</sup>.

В завершении отметим, что для истории любого города успешность развития определяется лидерскими качествами его главы. Москва в эпоху реформ нашла нужного лидера в А.А. Щербатове: «Избрание в городские головы князя А.А. Щербатова оказалось удачным и, по-видимому, способствовало укреплению возможной по условиям того времени самостоятельности Думы в делах городского хозяйства»<sup>51</sup>. Он не только смог реализовать большое количество реформ по благоустройству города, начать отделение местного самоуправления от государственной политики; но и смог преодолеть, казалось бы, тогда сословную неприязнь под эгидой важности дела над условностями.

Таким образом, политические качества лидерства князя А.А. Щербатова можно разделить на профессиональные и личные. Среди *профессиональных качеств* А.А. Щербатова как главы Московской городской Думы следует выделить: авторитет, уверенность в себе, организаторские способности и талант, популярность, умение работать с

<sup>46</sup> Даниель. Очерк деятельности Московской думы с 1863 г. до настоящего времени // Гражданин. М., 1873. № 5. С. 145.

<sup>47</sup> Жукова Л.А., Романов А.А. Указ. соч. С. 16.

<sup>48</sup> Там же, с. 3.

<sup>49</sup> Комиссарова С.А., Кошкидько В.Г., Соловьев К.А. Указ. соч. С. 27.

<sup>50</sup> К-ой Е. Указ. соч. С. 41.

<sup>51</sup> Сперанский С. Указ. соч. С. 6.



разными людьми, знание манер, инициативность, ответственность, эрудиция, упорство, обязательность. К *личным качествам* князя: эмпатия, тактичность, коммуникабельность, дисциплинарность, адаптивность, решительность, стрессоустойчивость.

Данные качества сложились под воздействием ряда факторов, среди которых: качественное воспитание, традиции и личные примеры членов семьи; разносословное социальное окружение; хорошее образование; военная служба и жизненный опыт князя.

Политическое лидерство А.А. Щербатова можно отнести к демократическому типу с элементами харизматического. Демократический стиль политического лидерства

мы наблюдаем в его ориентации на гласных Думы при четкой регуляции и координации их работы. Кроме того, он придавал определенную свободу подчиненным в высказывании идей реформ и выборе метода их реализации. В то же время, элементы харизматического лидерства проявляются в построении работы Московских городских Дум (1863–1869 гг.) на «личной энергетике, обаянии, умении вдохновлять и вести за собой»<sup>52</sup>. Сочетании двух типов лидерства позволило реализовать успешно много сложных и важных реформ за короткое время в комфортных для всего коллектива условиях, что отчасти и способствовало успешности деятельности Дум изучаемого периода.

### Список литературы

1. Васильева Е.В. Компетентностный подход в государственной службе: какие знания и навыки выбирают госслужащие? // Вопросы государственного и муниципального управления. М., 2018. № 4. С. 120–144.
2. Даниель. Очерк деятельности Московской думы с 1863 г. до настоящего времени // Гражданин. М., 1873. № 5. С. 143–145.
3. Жукова Л.А., Романов А.А. Князь Александр Алексеевич Щербатов (1829–1902). Очерк жизни и деятельности // Московский журнал. История государства Российского: Литературно-художественный, историко-краеведческий ежемесячный журнал. Приложение. Почетные граждане города Москвы. М., 2014. С. 2–32.
4. Златоустовский Б.В. Городское самоуправление 60-х гг. // История Москвы. М.: Издательство Академии наук СССР, 1954. Т.4. С. 461–491.
5. Каржанский Н.С. Как избиралась и работала Московская городская дума. М.: «Московский рабочий», 1950. 64 с.
6. К-ой Е. Князь Александр Алексеевич Щербатов // Известия Московской городской думы. М., 1913 (Апрель). №4. С. 31–46.
7. Комиссарова С.А., Кошкидько В.Г., Соловьев К.А. Почетные граждане города Москвы (1866–1917). Историко-биографическое издание. М.: «Московские учебники и картолитография», 2009. 311 с.
8. Лебедев И.А. К 50-летию Московского городского общественного управления // Известия Московской городской думы. М., 1913 (Апрель). №4. С. 1–29.
9. Московское городское самоуправление, 1785–1917 гг. / автор-составитель: В.Н. Быков. М.: Планета, 2018. 255 с.
10. Офицеров М.А. Современное лидерство в государственном управлении: методологические аспекты формирования знаний, умений и навыков // Азимут научных исследований: экономика и управление. М., 2018. Т. 7, № 4(25). С. 383–386.
11. Писарькова Л.Ф. Городские гласные и головы Москвы. 1863–1917 гг. // Московская городская Дума. 1862–1917 гг. М., 2019. С. 40–56.
12. Писарькова Л.Ф. Городские реформы в России и Московская дума. М.: Новый хронограф: АИРО-XXI, 2010. 735 с.
13. Писарькова Л.Ф. Московская городская дума в 1863–1872 годах. М.: Издательство Объединения «Мосгосархив», 1998. 568 с.
14. Сперанский С. Развитие городского общественного учреждения в Москве // Русские

<sup>52</sup> Шутова А.А. Указ. соч. С. 162.

ведомости. М., 1913 (10 апреля). № 83. С. 6.

15. Тарасова С.В. Щербатов Александр Алексеевич — Московский городской голова эпохи «Великих реформ» Александра II: исторический портрет. // Московская городская Дума. 1862–1917 гг. М., 2019. С. 57–64.

16. Тощенко Ж.Т. Социология управления. М.: Центр социального прогнозирования и маркетинга, 2011. 300 с.

17. Шутова Г.И. Современные модели и стили лидерства (руководства) в управлении // Образование и наука в России и за рубежом. М., 2018. № 9(44). С. 159–164.

18. Щербатов А.А. На службе Москве и Отечеству / Составитель: Т.А. Медовичева. М.: Русский мир, 2009. 526 с.

## **THE POLITICAL LEADERSHIP IN THE CITY GOVERNANCE OF RUSSIA IN 19TH CENTURY (TOWARD THE EXAMPLE OF MOSCOW CITY HEAD OF PRINCE A.A. SCHERBATOV)**

The problem of leadership is one of the key when studying the problems of state and local governance in the history of Russia. Of particular importance are the qualities of a political leader and a managerial leader in critical periods of rapid reform activity, the transformation of society, the transition from old established forms of social ties to new, not fully developed and not fully developed. Such an era was the time of the "Great Reforms", an integral part of which was the creation of a system of urban self-government. The success of the actions of the first governing bodies of a new type, in many respects, was determined by the set of qualities that their leaders possessed. Head of Moscow City Administration, Prince A.A. Shcherbatov became an example of public ministry at the post of Moscow Mayor. This article attempts to identify a set of qualities that enabled him to take a leader in the Moscow city community, as well as the conditions and factors under the influence of which they appeared. The result of the analysis was the conclusion that the set of traits (both personal and professional) that Prince A.A. developed in himself Shcherbatov, allowed him to speak, both as a democratic leader and, as a charismatic leader. This is precisely what can explain the success of his activities at the post of Moscow Mayor.

**Keywords:** the History of Russia, A.A. Shcherbatov, The Moscow City Duma, the history of local government, the qualities of a leader, the political leadership.

### **References**

1. Daniel'. Oчерk deyatel'nosti Moskovskoy dumy s 1863 do nastoyashchego vremeni [Essay on the activities of the Moscow Duma from 1863 to the present] // Grazhdanin [The Citizen]. Moscow, 1873. № 5. P. 143–145.

2. Karzhansky N.S. Kak izbiralas' I kak rabotala Moskovskaya gorodskaya дума [How the Moscow City Duma was elected and how it worked]. Moscow: «Moskovskiy rabochiy» [The Moscow worker], 1950. 64 p.

3. Komissarova S.A., Koshkidko V.G., Soloviev K.A. Pochetnyye grazhdane goroda Moskvy (1866–1917). Istoriko-biograficheskoye izdaniye [Honored citizens of Moscow, 1866–1917. Historical and biographical publication]. Moscow: «Moskovskiye uchebniki i kartolitografiya», 2009. 311 p.

4. K-oy E. Knyaz' Aleksandr Alekseevich Shcherbatov [Prince Alexander Alekseevich Shcherbatov] // Izvestiya Moskovskoy gorodskoy dumy [The News of the Moscow City Council] Moscow, 1913 (Aprel') [April]. № 4. P. 31–46.

5. Lebedev I.A. K 50-letiyu Moskovskogo gorodskogo obshchestvennogo upravleniya [On the occasion of the 50th anniversary of the Moscow City Public Administration] // Izvestiya Moskovskoy gorodskoy dumy [The Proceedings of the Moscow City Council]. Moscow, 1913 (Aprel') [April]. № 4. P. 1–29.

6. Moskovskoye gorodskoye samoupravleniye, 1785–1917 [The Moscow City Government, 1785–1917] / Bykov V.N. (ed.). Moscow: Planeta, 2018. 255 p.

7. Ofitserov M.A. Modern leadership public administration: Methodological aspects of formation of knowledge, skills and skills // Azimuth of Scientific Research: Economics and Administration. Moscow, 2018. Vol. 7, № 4(25). P. 383–386.

8. Pisarkova L.F. Gorodskiye glasnyye i golovy Moskvy, 1863–1917 gg [Moscow Mayors and City Council Members: 1863–1917] // Materialy nauchno-prakticheskoy konferentsii «Moskovskaya gorodskaya Duma. 1862–1917». Moscow: Moskovskaya Gorodskaya Duma, 2019. P. 40–56.

9. Pisarkova L.F. Gorodskiye reformy v Rossii i Moskovskaya дума [Urban Reforms in Russia

and the Moscow Duma]. Moscow Novyy Khronograf: AIRO-XXI, 2010. 735 p.

10. Pisarkova L.F. Moskovskaya gorodskaya дума v 1863-1872 godakh [The Moscow City Council in 1863-1872]. Moscow: Izdatel'stvo Ob'edineniya «Mosgosarhiv» [The Publishing Association «Mosgorarkhiv»], 1998. 568 p.

11. Shcherbatov A.A., Na sluzhbe Moskve I Otechestvy [In the service of Moscow and the Fatherland] / Medovicheva T.A. (ed.). Moscow: Russkiy mir [The Russian World], 2009. 526 p.

12. Shutova G.I. Modern models and styles of leadership in management // Obrazovaniye I nauka v Rossii I za rubezhom [Education and science in Russia and abroad]. Moscow, 2018. № 9 (44). P. 159-164.

13. Speranskiy S. Razvitie gorodskogo obshchestvennogo uchrezhdeniya v Moskve [Development of a city public institution in Moscow] // Russkie vedomosti [The Russian sheets]. Moscow, 1913 (10 Aprelya) [April 10]. № 83. P. 6.

14. Tarasova S.V. Shcherbatov Aleksandr Alekseyevich — Moskovskiy gorodskoy golova epokhi «Velikikh reform» Aleksandra II: istoricheskiy portret [Shcherbatov Aleksandr Alekseevich — Moscow mayor of the epoch of «Great reforms» of Alexander II: A historical portrait] // Moskovskaya gorodskaya Duma. 1862–1917 [The Moscow City Council. 1862-1917]. Moscow, 2019. P. 57–64.

15. Toshchenko Zh.T. Sociology of Governance and Administration. Moscow: Centr social'nogo prognozirovaniya I marketinga, 2011. 300 p.

16. Vasilieva E.V. Competence approach in public service: What knowledge and skills do civil servants choose? // Public Administration Issues. Moscow, 2018. № 4. P. 120-144.

17. Zhukova L.A., Romanov A.A. Prince Alexander Alekseevich Shcherbatov (1829–1902). Essay on life and activity // Moskovskiy zhurnal. Istoriya gosudarstva Rossiyskogo: Literaturno-khudozhestvennyy, istoriko-krayevedcheskiy ezheemesyachnyy zhurnal. Prilozheniye. Pochetnyye grazhdane goroda Moskvy [Moscow magazine. History of the Russian State: Literary, Art, History and Local History Monthly Magazine. Application. Honorary Citizens of Moscow]. Moscow, 2014. P. 2–32.

18. Zlatoustovsky B.V. Gorodskoye samoupravleniye 60-kh gg. [The City government of the 60-s.] // Istoriya Moskvy [The History of Moscow]. Moscow, 1954. № 4. P. 461–491.

#### **Об авторе**

**Зуева Анастасия Александровна** – аспирант, Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова (Россия), E-mail: AnastaciaZueva@yandex.ru

**Zuieva Anastasiia Aleksandrovna** – PhD student, Lomonosov Moscow State University (Russia), E-mail: AnastaciaZueva@yandex.ru