

**Гвоздев Максим Геннадьевич**

кандидат исторических наук,  
доцент кафедры «История Отечества и культуры»  
Саратовского государственного технического  
университета имени Гагарина Ю.А.

**Сурыпин Сергей Юрьевич**

кандидат исторических наук,  
доцент кафедры «История Отечества и культуры»  
Саратовского государственного технического  
университета имени Гагарина Ю.А.

## ИМПЕРСКАЯ АДМИНИСТРАТИВНАЯ ЭЛИТА В СИСТЕМЕ ВЛАСТНЫХ ОТНОШЕНИЙ: ЛИЧНОСТНЫЕ КАЧЕСТВА И УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ПРАКТИКИ

---

**Аннотация:**

*В статье рассматриваются особенности специфического управленческого стиля представителей имперской административной элиты, сформировавшегося под влиянием их личностных качеств и профессиональных навыков. Результаты исследования базируются на данных компаративного анализа практического опыта и личностных качеств представителей управленческих структур Российской и Британской империй – генерал-губернатора Привислянского края И.В. Гурко и генерал-губернатора Нигерии Ф. Лугарда.*

**Ключевые слова:**

*И.В. Гурко, Ф. Лугард, генерал-губернатор, военная элита, административная элита, рекрутирование, имперское пространство, Российская империя, Британская империя.*

---

**Gvozdev Maxim Gennadyevich**

PhD in History,  
Assistant Professor,  
Russian History and Culture Department,  
Saratov State Technical University

**Suryapin Sergey Yuryevich**

PhD in History,  
Assistant Professor,  
Russian History and Culture Department,  
Saratov State Technical University

## IMPERIAL ADMINISTRATIVE ELITE IN THE SYSTEM OF POWER RELATIONS: PERSONALITY TRAITS AND MANAGEMENT PRACTICE

---

**Summary:**

*This article discusses the features of the specific management style of the imperial administrative elites' representatives that has been formed under the influence of their personality traits and professional skills. The research results are based on carried out comparative analysis of practical experience and personality traits of representatives of management structures of Russian and British Empires, such as I.V. Gurko, the Governor-General of Vistula Land, and F. Lugard, the Governor-General of Nigeria.*

**Keywords:**

*I.V. Gurko, F. Lugard, Governor-General, military elite, administrative elite, recruitment, imperial space, Russian Empire, British Empire.*

---

Залогом существования каждой империи является эффективное управление территориями, искусственно интегрированными в имперское пространство. Его результативность зависит не столько от усиленного насаждения имперской идеологии и создания административных структур, сколько от адекватности системы рекрутирования управленческих кадров. Решение специфических проблем условно враждебных территорий требовало использования ряда управленческих навыков и методов, которых не было в арсенале гражданских чиновников. Это придавало особый характер процессу рекрутирования, в результате которого имперскую административную элиту пополняли выходцы из военной среды, обладавшие соответствующими качествами [1].

Личные качества новых представителей административной элиты сформировались под влиянием их военного опыта, что проявлялось в специфических для гражданской сферы представлениях о чести, справедливости и дисциплине, а также в нестандартных рамках допустимости максимального действия. Складывающийся особый стиль административного поведения выжался в управленческой резкости, предпочтении волевых и силовых решений, достижении административных целей жесткими, почти военными методами. Это становилось причиной неоднозначных взаимоотношений с высшим руководством, подчиненными и местным населением.

Предметом рассмотрения статьи является формирование, проявление и восприятие особого стиля административного поведения представителей имперской элиты как результата влияния личностных качеств на выбор управленческих практик. Объектом исследования выступают типичные представители административной элиты Британской и Российской империй – генерал-губернатор Нигерии Фредерик Лугард и варшавский генерал-губернатор Иосиф Владимирович Гурко.

Чрезвычайные полномочия и высокая степень самостоятельности представителей административной элиты в принятии оперативных решений, предоставленные весьма удаленным имперским центром, обуславливали высокую степень свободы допустимых действий. Вместе с тем

эта свобода воспринималась бывшими военными весьма субъективно. С одной стороны, генерал-губернаторам казалось, что они лучше понимали потребности оперативной ситуации на местах, чем столичные гражданские чиновники. С другой, военное прошлое и боевой опыт позволяли им не бояться отстаивать свою точку зрения и ввязываться во всевозможные конфликты, порой связанные с нарушением субординации.

Отличительными чертами Ф. Лугарда всегда оставались независимость, властность и чрезвычайный индивидуализм, что не было редкостью в колониальной среде. Однако в лице нигерийского губернатора все это принимало настолько раздутые формы, что позволяло характеризовать его как колониального «самодержца» [2]. Амбиции Ф. Лугарда умножались спецификой работы в Африке. В своих руках он сосредоточивал неограниченную власть, а коммуникации с центром были несовершенны и ненадежны. Церемониал жизни губернатора также накладывал отпечаток на его поведение. В колонии губернатор являлся вторым человеком после монарха, и сам министр колоний должен был оказывать ему почести как лицу более высокого ранга [3].

Ф. Лугард сопротивлялся всяческому надзору, что приводило к частым конфликтам с вышестоящим руководством. Примером этому может служить завоевание Северной Нигерии. Лондон планировал постепенное и мирное проникновение в регион. Но Ф. Лугард считал, что именно «право завоевания» станет лучшей основой британского господства. Военные действия были начаты без санкции центра, в условиях его жесткой информационной блокады. Однако кампания увенчалась очевидным успехом, и Министерство вынуждено было ее одобрить [4, р. 217].

От преодоления чинимых центром препятствий Ф. Лугард получал своеобразное удовольствие. Так, в письме брату он писал, что некомпетентность и безразличие Министерства настолько злят его, что он уже написал два письма, которые, как ожидал Ф. Лугард, сильно разозлят и их. Министерские чиновники в ответ ненавидели нигерийского губернатора. Сотрудник Нигерийского департамента Ф. Бутлер характеризовал один из его отчетов как совершенно неудовлетворительный и считал невозможным понять, что же в действительности генерал Лугард собирается делать [5, р. 41–42]. Министерству колоний претили авантюризм и авторитаризм известного колонизатора, но польза, которую Ф. Лугард приносил короне, заставляла мириться со всеми его выходками.

Назначение И.В. Гурко на пост варшавского генерал-губернатора в 1883 г. объяснялось необходимостью наведения порядка в Польше, которая после неоднократных мятежей рассматривалась как военный пункт, требующий удержания [6, с. 71–72]. Правительство Александра III активно проводило политику русификации национальных окраин, а представители центральной власти становились ее проводниками. И.В. Гурко, прозванный недоброжелателями *mangeur des polonais* [7, с. 573] (пожиратель поляков. – М. Г.), показал иной подход к решению проблемы. Варшавский генерал-губернатор достаточно жестко и бесцеремонно добился распространения общих имперских законов и порядков в Привислянском крае. Это касалось прежде всего финансовой сферы, системы мер и весов, государственной символики, а также обязательного введения русского языка для служащих железной дороги, имевшей военное, стратегическое значение. Вместе с тем насильственное насаждение русского языка в польских школах варшавский генерал-губернатор категорически отрицал. И.В. Гурко полагал, что эти меры способствовали лишь дальнейшему увеличению пропасти между Россией и поляками [8]. Ярым исполнителем подобных мер стал попечитель учебного округа А.А. Апухтин – креатура влиятельного главы правительства Д.А. Толстого. Неоднократные донесения варшавского генерал-губернатора о ситуации в крае Александр III оставлял без внимания, что не остановило самоуверенного Гурко. Во время визита в Санкт-Петербург генерал-губернатор не преминул добиться личной встречи с главой правительства, в ходе которой в весьма резкой форме изложил свое мнение по поводу действий А.А. Апухтина. Последствия конфликта смогли урегулировать только при вмешательстве третьих лиц.

В отношениях с подчиненными превалировал жесткий военный стиль руководства. Прежний опыт определял стремление к регламентации и четкой организации по армейскому образцу. Кадровой опорой при укомплектовании гражданских административных структур выступали проверенные сподвижники, имевшие схожие представления о принципах управления. Профессиональная компетентность и незаурядные личные качества вызвали уважение у коллег по службе. Вместе с тем обратной стороной медали становились излишний деспотизм, бескомпромиссность, ограниченная способность к делегированию полномочий, что выражалось в руководстве гражданскими чиновниками согласно военной дисциплине. Это вызывало скрытое недовольство, оппозиционные настроения, а также становилось причиной как конструктивной критики, так и клеветы.

Колониальная администрация воспринималась Ф. Лугардом с позиции несколько упрощенных армейских представлений. Организация ее работы носила почти военный характер и практически не допускала инициативы [9, р. 298]. На посту губернатора он ощущал себя генералом, а подчиненных ему чиновников считал офицерами, которые были обязаны подчиняться ему беспрекословно. Их действия до мельчайших деталей регламентировались в специальных инструкциях. Выстраивалась четкая иерархия соподчинения: традиционные правители подчинялись резидентам, резиденты – губернатору, а губернатор – колониальному министру, который был подотчетен парламенту [10, р. 85]. Большую часть ответственности Ф. Лугард стремился сосредоточить в своих

руках. Современники отмечали, что он был совершенно не способен делегировать даже часть своих полномочий. Один из преемников генерал-губернатора Х. Клиффорд обнаружил, что, работая по схеме своего предшественника, он был бы вынужден тратить не меньше 80 часов в неделю и при этом едва ли что-либо успевал [11, р. 53]. Отражением взглядов Ф. Лугарда являлась разработанная им концепция «непрерывной администрации». Чтобы не терять связь с оперативной обстановкой в колонии, он даже в период полугодового отпуска в Англии не передавал власть в руки своего заместителя, а продолжал руководить деятельностью колониальной администрации с помощью телеграфа [12, р. 92–101, 200]. В результате конфликты с резидентами, возглавлявшими отдельные провинции колонии, были неизбежны. Вместе с тем конфликты и недопонимание не влияли на личное взаимное уважение и эффективность работы. Достигнув впоследствии карьерных высот на колониальной службе, прежние подчиненные Ф. Лугарда называли себя его учениками и были убеждены, что обязаны успехом именно тому опыту, который они получили в Нигерии.

В Гурко-губернаторе, безусловно, сохранялись и проявлялись многие черты от Гурко-генерала: единоначалие, следование дисциплине, беспрекословное выполнение поручений. Все это он требовал и от подчиненных. В самом начале гражданской службы на посту временного генерал-губернатора Санкт-Петербурга (1879–1880) И.В. Гурко прославился и стал объектом критики со стороны как высшего руководства, так и местных чинов. Генерал-губернатор мобилизовал городских дворников для борьбы с нарастающей волной терроризма и ввел жесткий контроль над обращением огнестрельного оружия [13]. Не менее ярко и колоритно проявлялось желание детального разбора складывавшейся ситуации как на военной, так и на гражданской службе. Как отмечали многие сослуживцы, выслушивая объяснения и оправдания со стороны подчиненных, И.В. Гурко отвечал: «Пока жирная лошадь худеет, худая – сдохнет» [14, с. 581]. Нередкими были неприятные для подчиненных внезапные визиты руководителя, требовавшего отчета о предпринятых действиях. Исключения составляли несколько офицеров, бывших в подчинении у И.В. Гурко еще в период турецкой кампании 1877–1878 гг. Особое место среди них занимал генерал Д.С. Нагловский, постепенно превратившийся из соратника в близкого друга. Взамен требовательности и дисциплине И.В. Гурко согласно личным представлениям пытался облегчить жизнь своим подопечным в условиях чрезвычайной враждебности польского населения. Немногочисленное русское сообщество Варшавы было буквально изолировано от культурной жизни. Усилиями И.В. Гурко организовывались гастроли столичных театров и выставки картин. По проекту известного архитектора Л.Н. Бенуа был построен Александро-Невский собор [15, с. 172].

Отношения генерал-губернаторов с местным населением складывались в двух направлениях. С одной стороны, как представители империи они сохраняли за традиционной элитой и знатью привилегии, источники доходов, а также элементы местного самоуправления, что становилось залогом условно лояльного восприятия иностранного господства. С другой стороны, отношения с оппозиционно настроенной национальной интеллигенцией складывались менее ровно, перемежаясь либо молчаливым неприятием, либо открытыми выступлениями. Европейски образованные слои населения глубоко переживали чувство национального унижения и видели в представителях имперской администрации исключительно захватчиков и угнетателей. Представители административной элиты, как носители имперской идеи, не могли воспринимать рефлексию национальной интеллигенции благосклонно и относились к ней с чувством пренебрежения, в некоторых случаях переходящего в откровенное неприятие.

Ф. Лугард, будучи типичным викторианским джентльменом, испытывал сильнейшую антипатию к представителям новой европеизированной элиты Нигерии. Это были врачи и адвокаты, получившие западное образование и всячески стремившиеся подчеркнуть свою принадлежность именно к европейскому обществу. Составляя всего лишь доли процента от общего населения Нигерии, они претендовали на право участвовать в управлении колонией, тогда как британцы в решении вопросов местного самоуправления предпочли опереться на традиционную элиту, которая обладала авторитетом и легитимностью в туземной среде. Утрированно копировавшие европейские манеры африканцы не могли вызвать у Ф. Лугарда симпатии. В письме жене он писал: «Я никак не могу найти точки соприкосновения с просвещенными туземцами. Мне отвратительны их напыщенность, высокомерное тщеславие, отсутствие в них природного достоинства, их невоспитанность действует на меня отталкивающе» [16, р. 390]. Европеизированная нигерийская интеллигенция отвечала британскому генералу взаимностью. Передовица газеты «Лagos уикли рекорд» от 8 мая 1913 г. так характеризовала Ф. Лугарда: «Это человек, чья трость является пистолетом, который днем и ночью помышляет о карательных экспедициях и военных патрулях. Ходят фантастические слухи о его негрофобии... Его превосходительство представляет собой человека, ...который еще признает белых людей, но совсем не признает черных... поистине в некотором роде он чудовище...» [17, с. 34–35]. Ф. Лугарда подобное отношение мало заботило: «Общественная непопулярность может быть действительным доказательством силы характера и непредвзятого чувства долга» [18, р. 111]. Более достойными уважения в его глазах были африканцы, находившиеся в состоянии, присущем их собственной культуре и цивилизации. Сама же

традиционная элита, сохранившая некоторую часть своей власти и социальный статус, отвечала Ф. Лугарду и британскому режиму полным пониманием и лояльностью.

Подавляющая часть польского общества в Варшаве и других городах Привислянского края была настроена достаточно радикально, несмотря на суровые действия имперской власти по подавлению мятежа 1863 г. К 1880–1890-м гг. поляки стали более осторожно выражать идеи национально-освободительного и революционного движения. Удобным моментом для нового масштабного выступления рассматривалась возможная война России с Австро-Венгрией и Германией или же ухудшение положения внутри империи [19]. Подготовка в скрытой форме проводилась длительный период. Ее примером служили добровольные пожарные общества и лесная стража, под официальным прикрытием которых велось обучение строевым приемам и владению огнестрельным оружием. Однако в начале мая 1891 г. была предпринята попытка открытого выступления. Дата была неслучайна и во многом символична – столетие со дня принятия польской конституции 1791 г., рабочий праздник 1 мая, а также священная для всех христиан Пасха. Варшава была буквально наводнена прокламациями, призывавшими к празднованию памятной даты. В этой ситуации И.В. Гурко по-военному принял превентивные меры – закрытие всех питейных заведений в городе и округе, установление полицейских пикетов с предписанием скорейшей нейтрализации зачинщиков возможных беспорядков. 3 мая 1891 г. местная полиция пресекала попытки варшавских студентов отправиться шествием к развалинам часовни, построенной в честь принятия конституции. Тем не менее к вечеру того же дня количество недовольной молодежи увеличилось до двух тысяч человек, не желавших подчиняться указаниям городской полиции. Появление одной сотни кубанских казаков на городских улицах способствовало немедленному водворению общественного порядка [20, л. 88 об.]. Польская пресса, рисовавшая зловещий образ русского военачальника, наперебой обвиняла И.В. Гурко в силовом разгоне мирного шествия и массовых арестах польской молодежи. Сам же варшавский генерал-губернатор вступился перед учебным ведомством за зачинщиков выступления, которым грозило отчисление из университета [21, с. 573].

Таким образом, особый управленческий стиль представителей имперской административной элиты являлся результатом прошлого военного опыта и незаурядных личных качеств, что изначально и предопределяло их назначение на ответственные должности в нестабильные регионы. Наделенные империей почти неограниченными полномочиями и самостоятельностью в рамках поставленных центром задач, генерал-губернаторы осознавали весь масштаб возложенной на них ответственности и доверия и зачастую переоценивали собственную значимость. Их административный арсенал был переполнен жесткими, почти военными методами управления, что в одинаковой мере находило выражение в неоднозначных взаимоотношениях с имперским центром, подчиненными и местным населением. Все это способствовало восприятию авторитарных действий представителей административной элиты как эксцентричных, несдержанных и вызывающих. Однако высокая эффективность их деятельности выступала оправдывающим фактором в глазах вышестоящего руководства и вынуждала мириться с их нестандартным поведением в системе властных отношений.

#### Ссылки:

1. Гвоздев М.Г., Сурапин С.Ю. Из генералов в губернаторы: некоторые особенности формирования имперской административной элиты // Вестник Саратовского государственного технического университета. 2014. № 1 (76). С. 162–167.
2. Flint J.E. Frederick Lugard: the making of an autocrat, 1858–1943 // *African Proconsuls: European Governors in Africa* / eds.: L.H. Gann, P. Duignan. N. Y., 1978. P. 290–312.
3. Kirk-Greene A.H.M. On governorship and governors in British Africa // *Ibid.* P. 209–264.
4. Geary W.N.M. *Nigeria under British rule*. L., 1965. 312 p.
5. Carland J.M. *The colonial office and Nigeria, 1898–1914*. Stanford, 1985. 258 p.
6. Чичерин Б.Н. Курс государственной науки. М., 1903. Т. III.
7. Паренсов П.Д. Из прошлого // *Русская старина*. 1907. № 6. С. 571–575.
8. РГВИА (Рос. гос. воен.-ист. арх.). Ф. 232. Оп. 1. Д. 144. Л. 51 об.
9. Flint J.E. *Op. cit.* P. 298.
10. Bull M. Indirect rule in Northern Nigeria // *Essays in Imperial Government*. Oxford, 1963. P. 47–87.
11. White J. Central administration in Nigeria, 1914–1948: the problem of polarity. Dublin ; L., 1981. 369 p.
12. *African Proconsuls: European Governors in Africa*. P. 92–101, 200.
13. Государственный архив Российской Федерации. Ф. 109. Оп. 164. Д. 353. Л. 12 об.
14. Кое-что из иппологии. Воспоминания гусара прошлого века // *Русский архив*. 1913. Кн. 1–2, вып. 4–5. С. 581–582.
15. Сидоров А.А. Русские и русская жизнь в Варшаве (1815–1895). Варшава, 1895. 306 с.
16. Perham M. Lugard. *The years of authority 1898–1945*. L., 1960. 540 p.
17. Эйнсли Р. Пресса в Африке. М., 1971. 304 с.
18. Lugard F.D. *The dual mandate in British Tropical Africa*. Edinburgh ; L., 1965. XXIII. 643 p.
19. РГВИА. Ф. 232. Оп. 1. Д. 144. Л. 51 об.
20. Там же. Л. 88 об.
21. Паренсов П.Д. Указ. соч. С. 573.

## References:

- Ainslie, R 1971, *The press in Africa*, Moscow, 304 p., (in Russian).
- Bull, M 1963, 'Indirect rule in Northern Nigeria', *Essays in Imperial Government*, Oxford, pp. 47–87.
- Carland, JM 1985, *The colonial office and Nigeria, 1898–1914*, Stanford, 258 p.
- Chicherin, BN 1903, *The course of state science*, Moscow, vol. III, (in Russian).
- Flint, JE, Gann, LH & Duignan, P (eds.) 1978, 'Frederick Lugard: the making of an autocrat, 1858–1943', *African Proconsuls: European Governors in Africa*, New York, pp. 290–312.
- Gann, LH & Duignan, P (eds.) 1978, *African Proconsuls: European Governors in Africa*, New York, pp. 92–101, 200.
- Geary, WNM 1965, *Nigeria under British rule*, London, 312 p., <https://doi.org/10.4324/9781315032757>.
- Gvozdev, MG & Suryapin, SYu 2014, 'From generals to governors: some features of the formation of the imperial administrative elite', *Vestnik Saratovskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta*, no. 1 (76), pp. 162–167, (in Russian).
- Kirk-Greene, AHM, Gann, LH & Duignan, P (eds.) 1978, 'On governorship and governors in British Africa', *African Proconsuls: European Governors in Africa*, New York, pp. 209–264.
- Lugard, FD 1965, *The dual mandate in British Tropical Africa*, Edinburgh London, XXIII, 643 p., <https://doi.org/10.4324/9780203042205>.
- Parensov, PD 1907, 'From the Past', *Russkiy arkhiv*, no. 6, pp. 571–575, (in Russian).
- Perham, M 1960, *Lugard. The years of authority 1898–1945*, London, 540 p.
- Sidorov, AA 1895, *The Russian people and the Russian life in Warsaw (1815–1895)*, Warsaw, 306 p., (in Russian).
- 'Some of the hippology. Recollections of the hussar of the last century' 1913, *Russkiy arkhiv*, books 1–2, vol. 4–5, pp. 581–582, (in Russian).
- White, J 1981, *Central administration in Nigeria, 1914–1948: the problem of polarity*, Dublin, London, 369 p.