

# СОДЕРЖАНИЕ

К ЧИТАТЕЛЯМ .....	7
ВСТУПИТЕЛЬНОЕ СЛОВО РЕКТОРА ФИНАНСОВОГО УНИВЕРСИТЕТА .....	8
ПРЕДИСЛОВИЕ КО ВТОРОМУ ИЗДАНИЮ КНИГИ .....	10
ВВЕДЕНИЕ .....	11
<b>МИНИСТРЫ ФИНАНСОВ РОССИЙСКОЙ ИМПЕРИИ .....</b>	<b>39</b>
ВАСИЛЬЕВ А.И. ....	40
ГОЛУБЦОВ Ф.А. ....	50
ГУРЬЕВ Д.А. ....	52
КАНКРИН Е.Ф. ....	59
ВРОНЧЕНКО Ф.П. ....	74
БРОК П.Ф. ....	78
КНЯЖЕВИЧ А.М. ....	80
РЕЙТЕРН М.Х. ....	84
ГРЕЙГ С.А. ....	93
АБАЗА А.А. ....	103
БУНГЕ Н.Х. ....	110
ВЫШНЕГРАДСКИЙ И.А. ....	123
ВИТТЕ С.Ю. ....	136
ПЛЕСКЕ Э.Д. ....	184
КОКОВЦОВ В.Н. ....	187
ШИПОВ И.П. ....	200
БАРК П.Л. ....	204
<b>МИНИСТРЫ ФИНАНСОВ ВРЕМЕННОГО ПРАВИТЕЛЬСТВА</b>	
<b>И «БЕЛЫЕ» МИНИСТРЫ ФИНАНСОВ ГРАЖДАНСКОЙ ВОЙНЫ .....</b>	<b>213</b>
ТЕРЕЩЕНКО М.И. ....	214
ШИНГАРЁВ А.И. ....	217
ХРУЩОВ А.Г. ....	225
НЕКРАСОВ Н.В. ....	229
БЕРНАЦКИЙ М.В. ....	234
МИХАЙЛОВ И.А. ....	238
ГОЙЕР Л.В. ....	243
БУРЫШКИН П.А. ....	245

<b>НАРКОМЫ ФИНАНСОВ И МИНИСТРЫ ФИНАНСОВ СОВЕТСКОГО ПЕРИОДА</b> .....	<b>249</b>
СКВОРЦОВ-СТЕПАНОВ И.И. ....	250
МЕНЖИНСКИЙ В.Р. ....	254
ГУКОВСКИЙ И.Э. ....	261
КРЕСТИНСКИЙ Н.Н. ....	264
СОКОЛЬНИКОВ (БРИЛЛИАНТ) Г.Я. ....	269
БРЮХАНОВ Н.П. ....	282
ГРИНЬКО Г.Ф. ....	287
ЧУБАРЬ (ЧУБАР) В.Я. ....	289
ЗВЕРЕВ А.Г. ....	294
КОСЫГИН А.Н. ....	317
ГАРБУЗОВ В.Ф. ....	321
ДЕМЕНЦЕВ В.В. ....	336
ГОСТЕВ Б.И. ....	343
ПАВЛОВ В.С. ....	350
ОРЛОВ В.Е. ....	368
РАЕВСКИЙ В.А. ....	374
<b>МИНИСТРЫ ФИНАНСОВ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ</b> .....	<b>381</b>
ГАЙДАР Е.Т. ....	382
БАРЧУК В.В. ....	391
ФЁДОРОВ Б.Г. ....	395
ДУБИНИН С.К. ....	417
ПАНСКОВ В.Г. ....	421
ЛИВШИЦ А.Я. ....	438
ЧУБАЙС А.Б. ....	443
ЗАДОРНОВ М.М. ....	456
КАСЬЯНОВ М.М. ....	462
КУДРИН А.Л. ....	467
СИЛУАНОВ А.Г. ....	476
<b>БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК</b> .....	<b>481</b>
<b>АЛФАВИТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ</b> .....	<b>560</b>

# К ЧИТАТЕЛЯМ

Наша страна имеет богатейшую историю. В значительной мере на ход происходивших у нас экономических и социально-политических процессов оказывали влияние состояние финансовых отношений и люди, руководившие государственными финансами и кредитом.

Биографии, судьбы тех, кто стоял у руля нашей финансовой системы мало известны широким слоям общественности. Между тем истории жизни героев книги, посвящённой министрам (наркомам) финансов, часто оказываются интересней сюжетов иных авантюрных романов, в них, как в капле воды, отразился колорит времён, эпох, в которых жили эти люди, в основной своей массе бывшие очень яркими и самобытными личностями. Секреты их удач и катастроф, взлётов и падений, с которыми неразрывно связаны как славные, так и горькие страницы нашей истории, до сих пор не вполне раскрыты.

Предлагаемая вниманию читателей книга представляет собой попытку в живой, увлекательной форме приоткрыть завесу тайны, до сих пор покрывающей многие аспекты жизни и работы тех, кто отвечал за состояние финансовых и кредитных отношений в нашем государстве. Настоящее издание даёт возможность по-новому взглянуть на многие процессы и явления, происходившие у нас в сфере финансов и кредита, и на людей, которые были к ним причастны. Монография имеет научную и познавательную ценность.

Появление такого рода публикаций не только позволяет повысить уровень финансовой грамотности и исторической памяти, но и формирует интерес к истории финансов, кредита и денежных отношений, поэтому ЮниКредит Банк счёл возможным поддержать настоящий издательский проект.

*АО ЮниКредит Банк*

# ВСТУПИТЕЛЬНОЕ СЛОВО РЕКТОРА ФИНАНСОВОГО УНИВЕРСИТЕТА

Настоящее издание книги «Министры финансов» специально подготовлено к столетию Финансового университета при Правительстве Российской Федерации не случайно. Будучи на протяжении века кузницей кадров для финансовой и банковской системы, других отраслей народного хозяйства, университет подготовил десятки тысяч прекрасно обученных специалистов, в том числе целый ряд министров финансов.

Из числа выпускников Финансового университета (а также вузов-предшественников и присоединённого к университету ВЗФЭИ) министрами финансов стали Арсений Григорьевич Зверев, Валентин Сергеевич Павлов, Владимир Ефимович Орлов, Василий Васильевич Барчук, Борис Григорьевич Фёдоров, Владимир Георгиевич Пансков и Антон Германович Силуанов. Помимо семи министров финансов, университет подготовил большое число заместителей министров и руководителей финансово-банковской системы разного уровня. Первый заместитель министра финансов СССР Виктор Владимирович Деменцев некоторое время фактически исполнял обязанности министра. Владимир Абрамович Раевский, исполнявший обязанности министра финансов СССР, окончил аспирантуру ВЗФЭИ, там же защитил докторскую диссертацию, работал профессором в Академии бюджета и казначейства (оба вуза впоследствии влились в Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации).

Г.Я. Сокольников и А.Г. Зверев занимались преподавательской деятельностью в вузах — предшественниках университета, а В.Г. Пансков и А.Г. Силуанов преподают в Финансовом университете в настоящее время.

Выпускники нашего учебного заведения, ставшие министрами и занявшие другие высокие руководящие должности, достойно показали себя и заслужили того, чтобы память о них была увековечена. В этой связи издание книги с жизнеописаниями министров финансов, инициированный выпускником Московского финансового института доктором экономических наук Михаилом Юрьевичем Алексеевым и реализованный им совместно с доцентом Финансового университета

Александром Владимировичем Пачкаловым, представляется нам очень важным и заслуживающим большого внимания.

В представленной вниманию читателя книге, являющейся результатом масштабной научно-исследовательской работы, которая велась её авторами на протяжении ряда лет, собраны подробные биографические сведения всех главных финансистов нашей страны, руководивших финансовой системой государства на протяжении более чем двух столетий. Книга содержит уникальную информацию, которая может оказаться бесценной для студентов, имеющих амбиции подняться на вершину финансового Олимпа, и просто полезной для тех, кто интересуется историей отечественных финансов, денежного обращения, вопросами практического менеджмента, жизнью и судьбами выдающихся людей.

Хочется надеяться, что авторы этого замечательного уникального издания не будут останавливаться на достигнутом и продолжат свою научно-исследовательскую работу, а среди учащихся и выпускников нашего университета в будущем появятся те, кто по праву станет героем подобного рода изданий!

*Ректор Финансового университета  
при Правительстве РФ  
доктор экономических наук, профессор  
Михаил Абдурахманович Эскиндаров*

# ПРЕДИСЛОВИЕ КО ВТОРОМУ ИЗДАНИЮ КНИГИ

При подготовке основного тиража издания авторы постарались существенно дополнить и переработать его, максимально вовлекая в процесс работы над книгой тех, кто когда-то был министром, близко общался с уже ушедшими из жизни главными финансистами.

Авторы выражают благодарность первому заместителю председателя Правительства Российской Федерации, министру финансов Антону Германовичу Силуанову, бывшим министрам финансов СССР и России, Михаилу Михайловичу Задорнову, Михаилу Михайловичу Касьянову, Алексею Леонидовичу Кудрину, Владимиру Георгиевичу Панскову, Анатолию Борисовичу Чубайсу, а также бывшему первому заместителю министра финансов СССР Владимиру Абрамовичу Раевскому, бывшему советнику Президента СССР Олегу Ивановичу Ожерельеву, семье бывшего министра финансов СССР Валентина Сергеевича Павлова, ректору Финансового университета при Правительстве России Михаилу Абдурахмановичу Эскиндарову, учёному-исследователю Николаю Ивановичу Кротову и всем, кто помогал в подготовке настоящего издания, за уделённое авторам книги время и вклад в работу над проектом.

Хотелось бы выразить отдельную благодарность Председателю Совета Федерации Федерального Собрания Российской Федерации Валентине Ивановне Матвиенко за предоставленную возможность выступить 16 января 2019 года на заседании Совета Федерации с сообщением о роли министров финансов в проведении структурных реформ, основанном на материалах книги, а также за содействие в распространении издания среди подавляющего большинства российских сенаторов.

# ВВЕДЕНИЕ

Настоящая книга ставит своей целью представить в простой, краткой, увлекательной, интересной для разных категорий читателей форме рассказы о жизни и деятельности главных финансистов нашей страны. В монографии приводятся не только ранее не публиковавшиеся новые факты и сведения, но и наиболее выразительные мнения о личностях героев повествования, сохранившиеся в исторических источниках.

Отличительной особенностью настоящего издания является то, что многие оценки и акценты в описании характеров и деятельности министров даются существенно иначе, чем это сделано в монографии, изданной в рамках проекта «Библиотека Б.Г. Фёдорова», и ряде других работ. Изменение угла зрения стало возможным благодаря использованию гораздо большего числа источников, чем в упомянутой книге, и критическому переосмыслению многих моментов. Например, введение в оборот ряда дополнительных ресурсов позволило в не столь однозначно мажорном ключе трактовать жизнь и деятельность такого известного реформатора, как С.Ю. Витте.

Для того чтобы по-новому, свежим взглядом посмотреть на личности и характер деятельности некоторых министров финансов, при написании книги пришлось поднять огромный пласт материалов, так или иначе имеющих отношение к теме исследования. Личностям министров финансов Российской империи, наркомам и советским министрам финансов, руководителям финансовых ведомств современной России посвящено немало разного рода публикаций. Характеристики фигур министров финансов давались в воспоминаниях многих их современников.

В числе наиболее содержательных, ярких, информативных и важных для воссоздания образов главных финансистов страны можно выделить использовавшиеся при подготовке настоящего издания мемуары Б.Г. Бажанова, Ф.Ф. Вигеля, А.Н. Витмер, В.И. Гурко, Г.Р. Державина, В.Ф. Джунковского, А.П. Извольского, А.С. Изгоева, А.А. Киреева, И.И. Колышко, А.Ф. Кони, В.Н. Ламздорфа, В.Б. Лопухина, М.Я. Ларсонс, В.П. Мещерского, П.Н. Милюкова, Г.Н. Михайловского, В.Д. Набокова, А.А. Половцова, Г.И. Серебряковой, К.А. Скальковского, Г.А. Соломона, А.С. Суворина, Ф.Г. Тернера, И.И. Толстого, И.И. Тхоржевского, С.Д. Урусова, Е.М. Феоктистова, А.В. Храповицкого, С.Д. Шереметева и многих других.

Если мемуаров, относящихся к первой половине XIX века, было оставлено сравнительно немного, то во второй половине XIX — начале XX века количество дошедших до нас воспоминаний выросло многократно. Впоследствии, в советское время, по понятным причинам в условиях установившейся тогда цензуры, дополняемой самоограничениями, современники, к сожалению, гораздо менее охотно делились своими впечатлениями и характеристиками эпох, событий и людей. Откровения, легко имеющие шанс сделаться политически некорректными в те годы (как, впрочем, отчасти и в наше время тоже), повлияли на ограниченность источников информации, которые оказались доступными исследователям.

За исключением министров финансов СССР А.Г. Зверева и В.С. Павлова, другие его коллеги советского периода не оставили воспоминаний. По этой причине составить и изложить свои представления об их судьбах, характерах, образе поведения оказалось труднее, чем о министрах финансов досоветского периода, оказавшихся куда более откровенными.

Первым министром, оставившим обширные мемуары о своей деятельности, был С.Ю. Витте. Его воспоминания, хотя они многими воспринимаются неоднозначно, характеризуются как тенденциозные, не вполне достоверные (а некоторыми как позорные) и т. п., тем не менее оставляют богатый фактический материал, который можно критически переосмысливать. Впоследствии вслед за Сергеем Юльевичем мемуары были написаны В.Н. Коковцовым, П.Л. Барком, М.В. Бернацким, П.А. Бурышкиным. В постсоветское время наиболее подробные сведения о своей деятельности мемуарного характера оставили Е.Т. Гайдар и Б.Г. Фёдоров.

Много ценной информации о деятельности министров и работе Министерства финансов в советское время содержится в подготовленных с участием Н.И. Кротова биографиях исполняющих обязанности министров В.А. Раевского и В.В. Деменцева.

Судьбы и деятельность большинства руководителей финансовых ведомств достаточно подробно изучены и освещены. Несколько министров финансов стали героями литературных произведений (Е.Ф. Канкрин, И.А. Вышнеградский и С.Ю. Витте, Е.Т. Гайдар) и даже анекдотов (А.Г. Зверев). Человек, похожий на Е.Ф. Канкрин, ярко и образно описан в интересной «буколической повести на исторической канве» Н.С. Лескова «Совместители». И.А. Вышнеградский и С.Ю. Витте стали героями книги И.Н. Бродского «Наши министры», где были выведены под именами Ивана Николаевича Нижнеградского и Степана

Юрьевича Теви. М.И. Терещенко стал персонажем романа А.М. Пятигорского «Вспомнишь странного человека». Нарком финансов СССР Н.П. Брюханов упоминается в пьесе В.В. Маяковского «Баня».

До нас дошли образы и (или) фотографии всех министров. Портреты нескольких руководителей финансового ведомства были выполнены кистью известных художников: В.Л. Боровиковского (А.И. Васильев), Н.Н. Ге (М.Х. Рейтерн), И.А. Тюрина (Н.Х. Бунге), И.Е. Репина (С.Ю. Витте) и др.

Значительное число источников, позволяющих составить представления о характерах, жизни и деятельности министров финансов, уже не по одному разу задействовано в публикациях. Тем не менее ещё остаётся много пластов информации, которые пока не затрагивались и благодаря которым есть возможность взглянуть на личности главных финансистов страны под разными, не всегда традиционно укоренившимися углами зрения.

Специально ради получения новых фактов для настоящего издания были взяты интервью у нынешнего министра финансов А.Г. Силуанова и бывших министров А.Б. Чубайса, А.Л. Кудрина, В.Г. Панскова. Также были проинтервьюированы многие современники, знавшие лично первых лиц финансового ведомства советского и постсоветского периода. В частности, много интересного рассказал работающий несколько десятков лет главным редактором журналов «Финансы СССР» и «Финансы» Юрий Михайлович Артёмов.

Для удобства чтения мы решили не перегружать работу прямыми ссылками на источники непосредственно в тексте и ограничились перечислением огромного числа использованных библиографических источников в конце издания. Те, кому интересно, при желании всегда смогут найти публикации, послужившие источником цитат и некоторых заимствований.

Финансовые отношения в течение многих веков играют важную роль в судьбах стран и цивилизаций. С течением времени эта роль только возрастает. В полной мере сказанное относится и к нашей стране. В своё время министр финансов Гурьев справедливо заметил, что «финансы суть основа жизни государства». Вот почему в истории России традиционно большую роль играли лица, обеспечивающие стратегическое управление денежными отношениями.

Фигура главного финансиста страны возникла на историческом горизонте не сразу и не случайно. Системе отечественного государственного управления пришлось пройти долгий, сложный путь, прежде

чем была учреждена должность министра финансов и появились те, кто по разным обстоятельствам удостоились её занять.

Долгое время на Руси управление державой осуществлялось с помощью особых органов управления, именуемых приказами. К моменту прихода к власти Петра I их насчитывалось более 70. Решением различных вопросов финансового характера занимались 13 приказов, то есть примерно пятая часть государственного аппарата. В таких условиях ещё не были созданы предпосылки для появления главного чиновника, способного сконцентрировать в своих руках все нити управления общественными финансами.

Реформы Петра положили начало процессу сосредоточения финансового управления в относительно небольшом числе управленческих структур. Когда приказы были упразднены и на замену им пришли административные образования нового типа — коллегии, ведение финансовыми вопросами сконцентрировалось в трёх из них: Камер-коллегии (она должна была обеспечивать сбор доходов), Штатс-контор-коллегии (эта структура отвечала за государственные расходы) и Ревизион-коллегии, осуществлявшей контрольные функции.

Со временем три упомянутые управленческие структуры были преобразованы в экспедиции при Сенате, к которым позднее добавилась четвёртая экспедиция, созданная для организации работы в области государственных заимствований.

Уже к моменту восхождения на престол Петра III функции управления государственными финансами (и соответствующими экспедициями, подразделениями Сената) перешли в руки главного чиновника страны — генерал-прокурора, совмещавшего роль министра финансов, министра внутренних дел и генерального прокурора (в дополнение к руководству органом политического сыска — Тайной экспедиции). Осуществляя от имени верховной власти руководство ключевыми отраслями общественной жизни и контроль за деятельностью Сената, генерал-прокурор сосредоточил в своих руках огромную власть в разных сферах, в том числе в финансовой.

Далеко не все чиновники, получающие даже малую часть столь необъятных полномочий, способны оправдывать оказываемое им доверие, удерживаясь от соблазнов злоупотребления своим положением. Есть основания полагать, что назначенный при Петре III генерал-прокурор Александр Иванович Глебов вскоре после воцарения Екатерины II был смещён главным образом в связи с утратой доверия и попытками обогатиться за счёт казны. Назначенный ему на смену в 1764 году новый

генерал-прокурор Александр Андреевич Вяземский прослужил в этой должности 28 лет, почти до самой своей кончины. Многие годы он являлся главным финансистом страны, хотя его роль и аппаратный вес были гораздо более значимыми, чем у любого из когда-либо существовавших в отечественной истории министров финансов.

Екатерина II, по-видимому, осознавала, что функциональные обязанности генерал-прокурора весьма широки и что для более эффективного управления государственными финансами рано или поздно может понадобиться отдельный чиновник, концентрирующий на решении денежных вопросов, не распыляющий своё внимание на прочие дела. В её царствование обсуждались планы выделения из ведения генерал-прокурора и передачи отдельному лицу функций государственного казначея, который должен был получить самостоятельный прямой выход на правящего монарха. Однако до решения этого вопроса у императрицы руки так и не дошли, и генерал-прокурор Вяземский, опытный и расторопный царедворец, умевший довольно ловко и изобретательно удовлетворять запросы государыни в деньгах, сумел на почти три десятилетия сохранить за собой монопольное право управления всеми государственными финансами в дополнение к другим немалым полномочиям, которыми она его наделила. В одиночку руководить финансами Александр Андреевич вряд ли мог, поэтому очевидно, что он пользовался поддержкой своих ближайших помощников и подвижников. В их числе заметную роль играл Алексей Иванович Васильев, служивший сначала секретарём у генерал-прокурора, а потом на различных должностях в Сенате.

Молодой, трудолюбивый, перспективный чиновник, сочетавшись браком с родственницей жены князя Вяземского, сумел породниться с генерал-прокурором и вошёл в узкий круг особо доверенных лиц, которым тот покровительствовал. Рано или поздно у А.И. Васильева должны были появиться амбиции и перспективы стать преемником генерал-прокурора или хотя бы государственным казначеем. В период длительных тяжёлых болезней своего патрона он успешно замещал его и часто напрямую общался с императрицей по финансовым и иным вопросам, что вполне могло создать необходимые предпосылки для подобного развития его карьеры. Однако в эпоху правления Екатерины II звезде Алексея Ивановича Васильева не было суждено взойти высоко. Когда здоровье князя Вяземского окончательно расстроилось, в 1792 году ему на смену пришёл не Васильев, близкий к нему человек, готовый преемник, хорошо разбиравшийся в финансовых делах, а не сильно компетентный в соответствующих вопросах племянник князя Потёмкина генерал

Александр Николаевич Самойлов. Подобные вещи в нашей истории случаются часто. С чем связано вышеупомянутое решение государыни, мы можем только догадываться. Екатерина II могла руководствоваться многими соображениями и эмоциями, например отрицательно относиться к тому, что Алексей Иванович Васильев был масоном. Так или иначе, протееже князя Вяземского на какое-то время был отодвинут на второстепенную должность директора медицинской коллегии, и только с воцарением в ноябре 1796 года нового императора — Павла I — фортуна снова повернулась лицом к Алексею Ивановичу.

Как милость по поводу коронации ему был неожиданно пожалован титул барона, и вскоре состоялось назначение государственным казначеем. Эта должность была выведена из-под ведения генерал-прокурора и, хотя она не позволяла её обладателю сосредоточить в своих руках всю полноту финансовой власти, а подразумевала получение лишь части соответствующих полномочий, тем не менее была важной промежуточной ступенькой на пути к образованию единого мощного ведомства, объединяющего все главные отрасли государственных финансов.

Государственному казначею, в ведении которого находилось отдельное ведомство (казначейство), вменялось в обязанности отвечать за составление сводной отчётности по государственным доходам и расходам, организовывать государственное счетоводство и осуществлять финансовый контроль, что было уже немало.

Очевидно, планируя дальнейшее реформирование управления государством и финансами в соответствии с тогдашними передовыми европейскими практиками, Павел I в 1800 году решился на учреждение в дополнение к должности государственного казначея поста финанц-министра. Указом императора на этот пост был назначен Гаврила Романович Державин, известный многим благодаря стихотворной фразе Александра Сергеевича Пушкина как старик-поэт, заметивший и «в гроб сходя» благословивший его поколение. На самом деле, помимо поэтических дарований, Г.Р. Державин был весьма разносторонней и многогранной личностью.

Перспектива взять на себя некоторую часть функций по управлению финансами в условиях, когда другая часть должна была остаться в руках имевшего более длительный аппаратный стаж и опыт давнего приятеля и в то же время соперника (А.И. Васильева), вероятно, озадачила Гаврилу Романовича. Согласно его мемуарам, узнав о появлении указа о своём назначении на должность министра финансов, он обратился за разъяснениями к тогдашнему генерал-прокурору Алексею

Борисовичу Куракину, не забыв поведать тому, что в европейских странах позиция министра финансов имеет гораздо больший вес, чем должность государственного казначея, и что при сохранении последнего поста за бароном Васильевым Державину будет непросто осуществлять общее руководство финансами государства.

Что ещё сказал Г.Р. Державин князю Куракину, мы не знаем. Об этом можно только догадываться. Однако, по-видимому, тем, о чём он написал в своих мемуарах, дело явно не ограничилось, так как вскоре после этого разговора и, очевидно, как его следствие состоялась отставка А.И. Васильева. Хотя Г.Р. Державин в своих мемуарах главным инициатором смещения своего бывшего товарища<sup>1</sup> пытается представить графа Кутайсова, возможно, действительно имевшего какие-то претензии к государственному казначею, вполне логично предположить, что и сам поэт внёс свою лепту в соответствующее кадровое решение.

Так или иначе, А.И. Васильев, благодаря стараниям недоброжелателей, которые смогли настроить против него вспыльчивого и импульсивного государя-императора Павла I, мгновенно лишился всех своих постов и получил предписание представить в Государственный совет подробный отчёт о своей деятельности. По результатам рассмотрения этого отчёта в отношении Алексея Ивановича вполне могли последовать дополнительные организационные выводы и решения.

Однако, уволив барона Васильева со всех должностей, Павел I в силу каких-то нам не вполне понятных обстоятельств неожиданно передумал менять систему управления финансами, отказался от планов введения должности министра финансов, предназначавшейся Г.Р. Державину. Вместо этого 23 ноября 1800 года он был назначен на освободившееся место государственного казначея. В этой должности Гаврила Романович проработал совсем недолго — чуть более трёх месяцев. Потом колесо судьбы вновь сделало крутой поворот, но уже в обратном направлении.

В марте 1801 года Павел I был убит в результате дворцового переворота и на престол взошёл его сын Александр I. Новый император пожаловал Алексею Ивановичу Васильеву графское достоинство и вернул его на должность государственного казначея, освободив от неё Г.Р. Державина, которого сделал сенатором. На этом история не закончилась.

---

<sup>1</sup> Товарищ министра — государственная должность в Российской империи, равная по полномочиям заместителю министра или председателя. — *Прим. ред.*

В сентябре 1802 года Александр I решился учредить восемь министерств, в том числе впервые в отечественной истории создать Министерство финансов как единый орган управления всеми государственными доходами и расходами. И опять, как его отец, он почему-то решил предложить пост министра финансов Г.Р. Державину, переместив при этом А.И. Васильева на должность министра юстиции. Когда намерения императора были доведены до сведения графа Васильева, тот, согласно воспоминаниям современников, высказал пожелание занять пост министра финансов. В итоге к его пожеланиям прислушались, и теперь уже стараниями Алексея Ивановича Г.Р. Державин, дважды номинировавшийся на роль главного финансиста страны, снова лишился такой возможности и был отправлен (ненадолго) руководить Министерством юстиции. Так что учреждение Министерства финансов и появление первого министра не обошлись без приключений и известных интриг вокруг этого назначения.

В рамках министерской реформы Государственное казначейство сохранялось как ведомство, выполняющее свои функции под патронажем Министерства финансов. На должность государственного казначея А.И. Васильев сумел назначить своего племянника (сына старшей сестры) Фёдора Александровича Голубцова, который спустя пять лет после кончины Алексея Ивановича сменил его на посту министра.

Впоследствии (в 1821 году) Казначейство утратило свой статус самостоятельного учреждения и вошло в структуру Министерства финансов наряду с системой органов Государственного контроля. В результате главное финансовое ведомство страны значительно усилило свои позиции и стало самым крупным и наиболее значимым государственным учреждением как по функциям, так и по численности служащих. Достаточно сказать, что по линии Министерства финансов в первой половине XIX века расходовалось около 80 процентов гражданских ассигнований государственного бюджета.

Помимо министерства, некоторые финансовые вопросы прорабатывались и решались в отдельных коллегиальных органах, например в рамках комитета финансов. На рассмотрение комитета, высшего совещательного органа, состав которого определялся по высочайшему повелению императора с обязательным включением председателя Совета министров, министра финансов и государственного контролёра, выносились ключевые вопросы финансовой сферы. Кроме того, при министре финансов действовал специальный совет для рассмотрения

дел, «требующих общего соображения», то есть совместного обсуждения, в который входили товарищи (заместители) министра и директора департаментов.

В своей деятельности министры финансов опирались на поддержку Учёного комитета, состоящего из пяти–восьми членов. В его функции входило: участие в рассмотрении различных предложений, планов и проектов, изучение опыта и практики организации финансов в зарубежных странах; сбор, обработка и распространение по финансовой системе и органам государственного управления важной информации. Учёный комитет готовил свои заключения и соображения по многим важным вопросам государственного и финансового управления для министра финансов, комитета финансов, Государственного совета и других органов власти.

В дореволюционной России пика своего могущества Министерство финансов достигло в период управления им С.Ю. Витте. Военный министр А.Н. Куропаткин следующим образом характеризовал возможности и потенциал финансового ведомства: «Наши финансовые дела сложились так, что министр финансов оказался не только собирателем денежных средств, но и их главным расходчиком. Министр финансов образовал в своём министерстве отделы других министерств... он проектировал, строил и управлял... организовывал и командовал двумя корпусами войск... самостоятельно принимал, даже без сношения с военным министром, тип артиллерии для войск. По морскому ведомству ведал торговым флотом в Тихом океане. По ведомству народного просвещения он основал высшие технические заведения. По ведомствам внутренних дел и земледелия он строил города, посёлки, решал вопросы землеустройства и землепользования. По ведомству иностранных дел вёл переговоры и заключал договоры, имел своих коммерческих и одновременно дипломатических агентов в разных пунктах».

Роль финансового ведомства как главного министерства страны сохранилась и в последующие периоды. В ранние годы советской власти полномочия Народного комиссариата финансов по ряду ключевых вопросов были даже шире, чем Высшего совета народного хозяйства. В дальнейшем главенствующая роль в определении планов и направлений социально-экономического развития страны перешла к Государственному плановому комитету СССР (Госплану), что несколько уменьшило роль Министерства финансов в системе органов

финансово-экономического управления, но не смогло совсем лишить его существенного влияния.

К моменту выхода в свет этой книги в нашей стране должности министров финансов (или аналогичные им позиции главных финансистов) занимали 53 человека. Имена одних из них хорошо известны, как говорится, «на слуху». Личности, характеры, деятельность других не столь хорошо знакомы не только обычным читателям, но и специалистам в финансовых вопросах. Среди людей, побывавших в должностях первых финансистов страны, много лиц, волею судьбы оказавшихся в этой роли совсем случайно, порой мимолётно, не оставивших яркого следа в истории отечественной финансовой системы.

В то же время многие лица вполне ожидаемо, закономерно дослужились до назначения на должности министров, сумев при этом оставить заметный след в истории отечественной финансовой системы. Среди них можно выделить таких видных профессионалов, как Е.Ф. Канкрин, Н.Х. Бунге, И.А. Вышнеградский, С.Ю. Витте, В.Н. Коковцов, Г.Я. Сокольников, А.Г. Зверев, В.Ф. Гарбузов, В.С. Павлов, А.Л. Кудрин, А.Г. Силуанов.

Министрами побывали многие интересные, яркие, колоритные личности, такие как, например, Д.А. Гурьев, С.А. Грейг, И.И. Скворцов-Степанов, В.Р. Менжинский, Е.Т. Гайдар, А.Б. Чубайс и др.

До настоящего времени пока среди руководителей Министерства финансов не было ни одной женщины (в этом контексте можно упомянуть лишь В.Н. Яковлеву, которая занимала должность наркома финансов РСФСР, но поскольку она подчинялась союзному наркому, то ей, как и другим руководителям республиканского уровня, в книге не уделено внимания).

Среднестатистический возраст, в котором происходило назначение на должность министра (по всей выборке из 53 человек с 1802 года), составляет 44 года. Средний возраст дожития министра, по подсчётам, оказался равен 63 годам. В самом пожилом возрасте министрами становились в императорской России Ф.П. Вронченко (66 лет) и А.М. Княжевич (65 лет). В самые ранние годы свои должности получили в 1917 году члены Временного правительства И.А. Михайлов (27 лет) и М.И. Терещенко (31 год).

В среднем на должности министры находились 4,5 года. Двум финансистам (В.Н. Коковцову и А.Г. Звереву) удалось повторно после своих отставок вернуться на ранее занимаемые ими посты. Дольше

всех в занимаемой должности прослужили В.Ф. Гарбузов (25 лет 6 месяцев), А.Г. Зверев (21 год 8 месяцев), Е.Ф. Канкрин (21 год).

В то же время А.Г. Хрущов пробыл министром всего две недели. От одного до двух месяцев руководили министерством в смутное время Н.В. Некрасов, М.В. Бернацкий, А.И. Шингарёв, М.И. Терещенко.

И.И. Скворцов-Степанов отличился тем, что, будучи назначенным народным комиссаром финансов, отказался вступать в должность и побывал главным финансистом страны только номинально, хотя уровню его общей эрудиции, экономического образования и кругозора могли бы позавидовать многие из тех, кто, недолго думая, спешил принять предложение занять главное кресло на финансовом олимпе.

По характеру, образу жизни и деятельности среди министров финансов можно встретить людей различного склада. Одни «вписывались в образ» финансиста в его традиционном понимании, будучи на деле специалистами высочайшего уровня, эрудированными, интеллектуальными, прекрасно образованными, хорошо воспитанными, организованными, скромными в быту, порой даже аскетичными людьми. К числу министров такого типа, безусловно, можно отнести, например, Е.Ф. Канкрин, М.Х. Рейтерна, Н.Х. Бунге, И.А. Вышнеградского, В.Н. Коковцова, Г.Я. Сокольников, А.Г. Зверева.

Иные лица, побывавшие в должности министров, запомнились в большей степени не столько своей профессиональной деятельностью, сколько другими сторонами жизни, которой «ничто человеческое не было чуждо». В числе таких деятелей можно упомянуть, пожалуй, Д.А. Гурьева, С.А. Грейга, И.Э. Гуковского.

Среди героев книги встречается много людей, проявивших свои таланты за рамками одной финансовой сферы. Например, Д.А. Гурьев запомнился многим не столько своей деятельностью на посту министра, сколько по имени знаменитой гурьевской каши, к появлению которой он был причастен (С.Ю. Витте не удалось повторить опыт Дмитрия Александровича и оставить после себя пирожки, приготовленные по его рецепту). По проектам Е.Ф. Канкрин, увлекавшегося архитектурой, в Санкт-Петербурге были построены сооружения и парки, сохранившиеся до наших дней. Егор Францевич также сочинял литературные произведения и хорошо играл на скрипке. Страстью к литературе и сочинительству запомнился А.М. Княжевич. Профессор И.А. Вышнеградский, по-видимому, любивший математику и физику примерно так же, как деньги, оставил след в истории достижениями в области механики. Кроме того, он запомнился как выдающийся

делец-предприниматель, добившийся (правдами и неправдами) уникальных результатов в сколачивании личных состояний. С.А. Грейг, помимо балета и балерин, серьёзно увлекался садоводством — в честь него был назван сорт тюльпанов. В.Р. Менжинский запомнился тем, что создавал советскую разведку, был полиглотом, сочинял литературные опусы, писал картины. Советский министр А.Г. Зверев играл на фортепиано и гармони, особенное внимание уделял чтению и охоте. Его коллега В.Ф. Гарбузов запомнился современникам как заядлый театрал, а А.Г. Силуанов известен своим пристрастием к мотоциклам.

Знакомство с историческим материалом оставляет ощущение того, что значение должности и личности министра финансов далеко не всегда и всеми (включая первых лиц государства) оценивалось по достоинству. Для многих позиция руководителя финансового ведомства виделась и видится до сих пор скорее как «техническая», а не «политическая» в силу ощущения того, что министры являются простыми исполнителями (оформителями) воли главных руководителей страны, обладающих всей полнотой власти и реально принимающих основные стратегические решения. Хотя подобные взгляды небезосновательны, думается, что они справедливы по отношению далеко не ко всем историческим эпохам и личностям. Несмотря на кажущуюся «техничность» позиции министра финансов в определённые исторические периоды, с её вершин многие деятели оказывали огромное влияние не только на социально-экономическое развитие нашей страны, но и на глобальный ход мировых политических процессов. Авторы настоящего издания не ставили своей целью специально акцентировать внимание на такого рода вопросах, но знакомство даже с краткими изложениями биографий руководителей финансовых ведомств во многих случаях наводит на мысли о том, что реальные роли, которые играли многие министры финансов в судьбах нашей страны, оказывались гораздо более серьёзными, чем они представлялись современникам и видятся многим даже с позиции наших дней. То, что на протяжении истории происходило с нашей страной, — во многом следствие как заслуг, так и просчётов, упущений, злоупотреблений (вины, а иногда и явных антигосударственных преступлений) главных финансистов страны.

подавляющее большинство руководителей нашего государства (за редкими исключениями), к большому сожалению, не имели не только фундаментального экономического образования, но и даже элементарной общей экономической подготовки, весьма полезной и желательной для успешного и максимально полезного для общества их пребывания

в должности. В этих условиях многие министры финансов реально были инициаторами ряда важных, а порой судьбоносных решений, формально принимавшихся первыми лицами страны, но реально продвигаемых ими или теми кругами, с которыми были связаны главные финансисты. В ряде случаев не покидает ощущение того, что отдельные министры работали не только (а порой и не столько) на благо государства, которому служили, сколько в первую очередь в интересах определённых кланов, группировок и лиц, с которыми они были связаны, и, разумеется, также в своих личных интересах, подчас далеко не бескорыстных. В результате даже страшно представить, сколько возможностей было упущено нашей страной, какой колоссальный экономический ущерб ей был нанесён, сколько раз и на какие суммы она была ловко и цинично ограблена, каких хороших альтернатив лишилась и к каким порой ужасным сценариям вольно или невольно толкалась главными финансистами и тем, кто им помогал или реально ими руководил извне.

Должность министра финансов в отдельные времена могла обеспечить сказочные возможности для личного обогащения. Многие министры императорского периода (например, Е.Ф. Канкрин, Н.Х. Бунге, В.Н. Коковцов), согласно воспоминаниям современников, обладали высокими нравственными началами и внутренними самоограничениями и, как представляется, сумели воздержаться от соблазнов использования служебного положения в личных целях. Сложившаяся в СССР система управления делала масштабные злоупотребления не только опасными, но и просто немислимыми. Поэтому о министрах советского периода в смысле их подверженности коррупции нельзя сказать ничего плохого.

В то же время далеко не все главные финансисты страны были святыми, и им хватало сил удерживаться от того, чтобы втайне не путать свой карман с государственным. Однако тайное рано или поздно становится явным. Многие нежелательные для людей подробности часто всплывают наружу, нанося их репутации (иногда посмертно) ущерб. Яркие примеры злоупотребления должностным положением в целях личного обогащения оставили в истории такие деятели, как А.А. Абаза, С.А. Грейг, И.А. Вышнеградский, И.Э. Гуковский и др.

Неблаговидные поступки, совершаемые главными финансистами, часто вызывали законное негодование назначивших их руководителей государства. Например, Александр II сильно возмущался убытками, нанесёнными казне семьёй Штиглицев, состоящей в родстве с С.А. Грейгом, который, очевидно, оказывал поддержку тем кланам, с которыми он был тесно связан родственными и деловыми узами.

Когда Александр III узнал, что после смерти И. А. Вышнеградского его сын пытался получить принадлежавшие отцу 25 миллионов, укрытые в английском банке, то начертал на бумаге по этому вопросу краткую резолюцию: «великий мошенник» и велел навести справки, не окажутся ли ещё и в других банках такие деньги.

О теневых аспектах деятельности многих министров можно догадываться по косвенным обстоятельствам и свидетельствам очевидцев (иногда вызывающим доверие, иногда — не очень), немало интересного наверняка ещё доведётся узнать в будущем.

Что нужно, чтобы стать министром финансов? Какие качества и стечения обстоятельств требуются, чтобы удержаться на занимаемом посту, который Е. Ф. Канкрин называл «огненным стулом», длительный срок? Как оставить о себе добрую память и не испортить репутацию перед лицом истории? — вот некоторые из тех вопросов, ответы на которые может помочь получить знакомство с этой книгой. При её написании делалась попытка максимально объективно, всесторонне и сбалансированно, под разными углами зрения взглянуть на личности и результаты деятельности героев изложения. Понятное дело, что многие расставленные в публикации акценты, высказанные оценки, выводы, взгляды и суждения отнюдь не бесспорны и далеко не все читатели их смогут безоговорочно принять.

Тем не менее иногда свежий и (или) нетрадиционный взгляд на ту или иную историческую личность, эпоху, а также на те или иные события может дать ценную пищу для новых размышлений, открытий, суждений и взглядов, обогащая наше видение прошлого и возможности прогнозирования будущего. Вот почему в книге сознательно делается упор на представление различных, порой диаметрально противоположных мнений, с тем чтобы дать читателям возможность самим выработать и (или) уточнить собственные взгляды на разные исторические фигуры, реальные движущие силы многих важных процессов и событий, случившихся в нашем прошлом и до сих пор сказывающихся на нашем настоящем и будущем. Книга является попыткой прочтения биографий министров финансов через призму менеджмента и истории России, она в каком-то смысле представляет собой краткое изложение истории отечественных финансов в человеческом измерении.

Быгует расхожее мнение о том, что должность министра финансов носит технический характер. С такой точкой зрения вряд ли можно согласиться. Несмотря на то что руководители финансового ведомства во все времена были исполнителями воли первых лиц государства, их было бы

наивно считать только техническими специалистами. Человек, оказавшийся в должности министра финансов и какое-то время проработавший на ней, волей-неволей, даже независимо от того, что он сам об этом думает, превращается в политическую фигуру. За министерское кресло постоянно ведётся борьба, порой невидимая, но реальная, часто изощрённая. Для того чтобы быть достойным занять и удерживать кресло главного финансиста страны в различных, порой драматических ситуациях, нужны, по выражению Сталина, «бычьи нервы» (бойцовские качества).

Одного желания быть хорошим специалистом и приятным для всех человеком для успешной деятельности в должности министра недостаточно. Наверное, не будет сильной ошибкой утверждение о том, что на пять десятков известных нам министров за всю историю можно насчитать несколько сотен персонажей, претендовавших на то, чтобы занять соответствующее место. Многие из них были весьма достойными, в чём-то более выигрышными кандидатами, обладали мощными связями, ресурсами, возможностями, потенциалами, делали многое и много чем готовы были пожертвовать для того, чтобы сделаться главными финансистами, но по тем или иным причинам не смогли преуспеть в реализации своих амбиций.

В то же время в кресло министра финансов провидение заносило много явно случайных людей. Например, конногвардеец и моряк С.А. Грейг, будучи человеком без какого-либо экономического образования, о невероятных вещах любил говорить: «Это было бы так же странно, как если бы меня назначили министром финансов». И действительно, когда его выдвинули в министры, это вызывало изумление у очень многих. Даже император Александр II, назначивший С.А. Грейга, как-то сказал ему: «До сих пор я считал, что я тот человек, который меньше, чем кто-либо в России, понимает в финансах. Теперь вижу, что ошибался: этот человек — ты».

Впрочем, С.А. Грейг, скорее, был исключением из правила. Большинство министров в той или иной степени обладали необходимыми компетенциями и познаниями, а многие просто были выдающимися учёными и специалистами, авторами многочисленных научных трудов (как Н.Х. Бунге, И.А. Вышнеградский и др.). Большое количество работ, составивших 15 томов сочинений, принадлежит Е.Т. Гайдару.

Изучение биографий министров показало, что во время перемен (в истории нашей страны — это начало и конец XX века) смена руководителей финансового ведомства происходит часто, спонтанно, вынося в кресло первого лица много случайных, не вполне компетентных

в соответствующих вопросах политических назначенцев, впрочем, именно по этой причине не сильно задерживающихся и уступающих дорогу следующим за ними выдвинутым. В эпоху стабильности на должности министров обычно оседают на долгий срок относительно аполитичные профессионалы, знающие своё дело и умело лавирующие в водовороте событий.

Путь в министры финансов, как и на другие руководящие позиции, как правило, тернист. Для продвижения на роль первого лица в главном финансовом ведомстве страны часто критически важной оказывается поддержка влиятельных людей, доверие первых лиц государства. Однако, когда в силу тех или иных причин обстоятельства меняются, уходят те, кто оказывал протекцию при назначении или инициировал его, сохранять свои позиции министру может быть очень непросто. Например, после смерти А.И. Васильева его племянник Ф.А. Голубцов, лишившись покровительства влиятельного дяди, недолго оставался министром. Его слабость и отсутствие гибкости позволили М.М. Сперанскому, бывшему тогда в фаворе у Александра I, обеспечить назначение главным финансистом Д.А. Гурьева. После отставки М.М. Сперанского его преемнику пришлось очень непросто, и он в конце концов был вынужден покинуть свой пост, хотя и сумел каким-то образом продержаться на нём ещё несколько лет. Брату Александра II великому князю Константину Николаевичу, находившемуся в центре либеральных реформаторов, были обязаны своей карьерой такие министры финансов, как М.Х. Рейтерн, С.А. Грейг, А.А. Абаза. Пользовавшемуся большим влиянием при Александре II М.Т. Лорис-Меликову в значительной степени обязан своим назначением профессор Н.Х. Бунге, который после смены власти и ухода продвинувшего его человека относительно недолго смог удержаться в своей должности. Весьма влиятельный и авторитетный «серый кардинал» Д.М. Сольский (который сам рассматривался в качестве возможного министра финансов) способствовал назначению министром финансов С.Ю. Витте.

Часто смена первого лица государства сопровождалась у нас заменой министров. Так, А.А. Абаза потерял должность министра финансов практически сразу после гибели императора Александра II и прихода к власти его сына Александра III. В то же время такому крупному аполитичному профессионалу, каким был, например, Е.Ф. Канкрин, удалось много лет успешно продержаться на своём посту после ухода Александра I. Николай I не стал менять министра, даже несмотря на то что последний состоял в родстве с одним из участников декабрьского восстания

1825 года, а также поспешил выпустить пробный рубль с профилем Константина, представленного на монете в качестве императора, что в известной ситуации междоусобицы могло показаться подозрительным поступком. За 30 лет своего правления Николай I назначил всего двух министров финансов — Е.Ф. Канкрин он заменил на Ф.П. Вронченко в связи с ухудшившимся здоровьем Егора Францевича (и также отчасти из желания самому усилить своё влияние на финансы), а Ф.П. Вронченко был сменён П.Ф. Броком только вследствие смертельной болезни.

В то же время внук Николая I, Александр III, сразу после вступления на престол заменил министра финансов Александра Агеевича Абазу профессором Николаем Христиановичем Бунге, к которому новый император благоволил и кому безгранично доверял. К слову сказать, многие кадровые решения первых лиц государства предопределялись в том числе благодаря информации о нравственных, профессиональных и личных качествах министров и их поведении, предоставляемой императору. Егор Францевич Канкрин, по всей видимости, не давал поводов заподозрить его в непрофессионализме и злоупотреблениях, в то время как к личности и некоторым поступкам Александра Агеевича Абазы, судя по воспоминаниям современников, возникали определённые вопросы.

Изучение материалов о жизни и деятельности руководителей главных финансовых ведомств страны позволяет лучше понять особенности устройства и специфику функционирования финансовой и кредитной систем на разных этапах исторического пути нашей страны и не только. Анализ жизненного пути ярких, неординарных и интересных персонажей, которым посвящена книга, даёт богатую пищу для размышления о том, какие особенности характера и поведения могут оказаться полезными для успешной самореализации в такой непростой области, как государственные финансы, каких типичных ошибок и просчётов стоит избегать. Опыт чужих успехов и неудач при правильном его осмыслении и критическом восприятии порой может оказаться бесценным руководством к собственным практическим действиям.

Многие главные финансисты страны являются поистине выдающимися государственными деятелями, положившими многое на алтарь служения Отечеству. Такие люди заслуживают доброй памяти. Вместе с тем мы не должны забывать и тех, кто действовал, руководствуясь какими-то иными интересами и соображениями, далёкими от общественного блага. Историческая память необходима нам для того, чтобы на основе прошлого опыта добиваться новых успехов и избегать

повторения трудных моментов и ошибочных кадровых решений, уже не раз случавшихся в нашей истории.

С того момента, как в России появилось самостоятельное главное финансовое ведомство — Министерство финансов, — прошло уже более двух сотен лет. За это время наша страна прошла разные этапы своей истории, пережила периоды взлётов и падений, больших достижений и трагичных катастроф.

Представляется логически правильным выделить в истории главного финансового ведомства страны и его руководства четыре различных по протяжённости и наполненных разным содержанием периода. Первый этап — 115 лет функционирования в рамках Российской империи (1802–1916), далее — несколько месяцев безвременья, переходного периода в эпоху Временного правительства (1917), третий этап — 73 года деятельности в период Советской России и СССР (1918–1991) и, наконец, четвёртый этап — это то, что уже более четверти века происходит с министрами и министерством в нынешнюю эпоху (с 1992 года по настоящее время).

В рамках Российской империи при пяти императорах сменилось 17 министров финансов. В XIX веке министры менялись не столь часто, как впоследствии. На почти сто лет пришлось 13 министров. Ротация участилась при Николае II. При нём министры были сменены пять раз.

Руководителями финансового ведомства в императорский период становились люди самого разного, порой диаметрально противоположного склада, так что выделить в эту эпоху какие-то закономерности назначений не представляется возможным. Среди них были люди разного происхождения: кадровые военные, университетские профессора, дельцы-предприниматели, чиновники широкого профиля, служащие Министерства финансов, сделавшие карьеру с самых низов. Многие главные финансисты достойно справлялись с возложенным на них тяжёлым грузом ответственности, но были и те, кто не оставил яркого следа в истории и (или) долго не задержался на непростом посту. Одни министры смогли проработать очень долгое время (так, Егор Францевич Канкрин прослужил 21 год), а другие пробыли в должности незначительные сроки (например, Иван Павлович Шипов по состоянию здоровья смог быть министром только полгода).

Среди министров встречались как исключительно организованные, трудолюбивые и эффективные руководители, так и те, кто явно недостаточно времени уделял работе и не умел разумно её организовать. Одни руководители государственных финансов обладали глубокими

познаниями в экономике и других областях жизни, имели своё видение путей социально-экономического развития страны, умели разрабатывать и реализовывать планы и проекты улучшения ситуации, другие годились только на то, чтобы послушно плыть по течению, вяло и не всегда компетентно реагируя на сложные вызовы времени.

Справедливости ради надо отметить, что разным министрам выпадало работать в существенно различающихся условиях. На период управления государственными финансами одних приходились жестокие войны, социальные потрясения и непростые вызовы в социально-экономической жизни. У других руководителей годы пребывания на постах оказывались относительно спокойными и в меру благостными.

На судьбах министров сказывались войны, которые часто вела наша страна. Боевые действия всегда связаны с большими расходами и нередко оказывали разрушительное воздействие на состояние государственного бюджета и экономику, да и на карьеру финансовых руководителей. Далеко не всем из них было под силу справляться с напряжениями, вызываемыми военным временем. Например, П. Ф. Брок не лучшим образом показал себя на своём посту в период Крымской войны, после которой был отправлен в отставку. В то же время Д. А. Гурьев, выпускавший в больших объёмах необеспеченные ассигнации в период Отечественной войны 1812 года и Заграничных походов русской армии, каким-то чудом сумел профинансировать военную кампанию в условиях острого денежного дефицита, правда ценой практически полного расстройтва государственных финансов.

Среди министров были те, кто были прекрасными командными руководителями, авторитетными лидерами, создававшими собственные команды ближайших соратников из числа сотрудников возглавляемого ими ведомства, и те, кто работал «в одиночку», не стремясь сплотить вокруг себя сильный коллектив единомышленников. Прекрасную команду отчасти сумел сформировать Н. Х. Бунге, замечательный учёный и профессионал, однако в полной мере ему это не удалось из-за того, что он был вынужден покинуть свой пост. Не отличался командным подходом Е. Ф. Канкрин, предпочитая всё концентрировать в своих руках. По свидетельствам современников, он приближал к себе далеко не самых выдающихся людей, а сильных личностей и профессионалов высокого уровня, наоборот, отодвигал, возможно, из опасений конкуренции с их стороны. Успешная денежная реформа, проведённая в период руководства Народным комиссариатом финансов Г. Я. Сокольниковым, стала возможной только благодаря тому, что он сумел привлечь

для её реализации сильнейших специалистов старой формации и смог наладить их эффективную командную работу под своим руководством.

Далеко не все министры были талантливыми организаторами, хорошо разбирающимися в людях и способными выдвинуть компетентных, порядочных, лояльных коллег. Многие допускали роковые ошибки в оценке своих подчинённых. Порой эти ошибки дорого им обходились, иногда стоили карьеры. Например, И.А. Вышнеградский, согласившись принять на работу в качестве своего ближайшего соратника С.Ю. Витте, не раз после сокрушался о содеянном. Сергей Юльевич путём свойственных ему интриг довольно ловко сумел подсидеть своего благодетеля, отправив того в отставку и заняв его место. Впоследствии сам С.Ю. Витте не раз в крайне негативных тонах высказывался о В.Н. Коковцове, которого сам же и приблизил, и даже пытался за рамками видимого приличия шантажировать Николая II в горячем стремлении воспрепятствовать назначению собственного же выдвигенца министром.

Высокое положение часто меняло людей не в лучшую сторону. Некоторые министры отличались высокомерным, скверным характером. По свидетельствам современников, к таким типам руководителей относился, например, Ф.П. Вронченко. Ходили слухи, что он отказался принять престарелого отца-священника, специально приехавшего навестить сына, после чего батюшка скончался. Настолько они достоверны, сказать трудно, но похоже, что действительно, как утверждают многие исследователи, в «Мёртвых душах» Н.В. Гоголя в «Повести о капитане Копейкине» прототипом образа бездушного чиновника послужил именно Фёдор Павлович.

Далеко не все министры были бездушными и высокомерными. Многие финансисты являли собой образцы самых лучших нравственных начал. Например, Н.Х. Бунге отличался простотой, приветливостью, неприхотливостью, скромностью. Отправляясь в Гатчину для доклада императору, до вокзала министр обычно добирался на простом извозчике.

По-разному проходило и назначение кандидатов на должность министра. Известны случаи, когда лица, которым предлагалось возглавить министерский пост, решительно отказывались от высокой должности. Так, например, князь В.П. Кочубей, который должен был заменить второго по счёту министра Ф.А. Голубцова, не согласился принять это назначение, и тогда министром назначили Д.А. Гурьева, товарища (заместителя) отправляемого в отставку первого лица финансового ведомства. Из числа товарищей (заместителей) впоследствии министрами выпало стать Ф.П. Вронченко, П.Ф. Броку, С.А. Грейгу,

Н.Х. Бунге, В.Н. Коковцову. Опытный чиновник А.М. Княжевич, много лет прослуживший в министерстве, но так и не удостоившийся быть назначенным товарищем министра, в конце концов тоже сумел взойти на вершину финансового олимпа.

В.Ф. Голубцов и А.А. Абаза стали министрами, перейдя на эту работу с позиций руководителей казначейства (государственных казначеев), близких по своей значимости к должностям товарищей (заместителей министра).

Многие лица, ставшие министрами, вплоть до получения предложения возглавить финансовое ведомство не ожидали подобного развития событий и не стремились к нему. Например, для С.А. Грейга предложение стать министром было такой же неожиданностью, как и для большинства других людей. Назначение Э.Д. Плеске на должность министра финансов взамен С.Ю. Витте стало полной неожиданностью для обоих — они узнали об этом одновременно в день принятия решения от Николая II.

Редко, особенно в условиях серьёзных экономических и финансовых преобразований, на должности министров назначались лица, не имеющие многолетнего опыта службы в финансовом ведомстве, зато обладающие другими важными качествами и компетенциями. Таким образом министрами стали военный интендант Е.Ф. Канкрин, кадровый чиновник различных ведомств М.Х. Рейтерн, университетский профессор Н.Х. Бунге, профессор-предприниматель И.А. Вышнеградский, железнодорожный руководитель С.Ю. Витте.

Министерство финансов в годы Российской империи отличалось от других ведомств тем, что его руководителями становились лица, не принадлежащие к высшей титулованной аристократии, а выходцы из более простых кругов. Одиннадцать из 17 министров (то есть около двух третей) не были потомственными дворянами. Служба министром для многих была своеобразным, как теперь говорят, «социальным лифтом» в высший свет. Семи из 17 министров было пожаловано графское достоинство. При этом министры раннего периода получали графские титулы гораздо чаще, чем их последователи. Из первых восьми министров графским достоинством были отмечены пять человек (А.И. Васильев, Д.А. Гурьев, Е.Ф. Канкрин, Ф.П. Вронченко, М.Х. Рейтерн) и только трое (Ф.А. Голубцов, П.Ф. Брок и А.М. Княжевич) не удостоились подобной чести. В дальнейшем графские титулы за особые заслуги получили только С.Ю. Витте и В.Н. Коковцов.

Наличие хорошего образования также способствовало продвижению по карьерной лестнице. Шесть министров (Канкрин, Вронченко,

Брок, Бунге, Вышнеградский и Витте) имели университетское образование, причём двое (Бунге и Вышнеградский) долгое время служили университетскими профессорами. Четверо из 11 министров финансов окончили Александровский царскосельский лицей.

Если говорить о руководителях финансового ведомства после 1917 года, то этот пост, как правило (за отдельными исключениями), в первые годы занимали люди, не имеющие глубоких познаний в экономике. В дальнейшем большинство министров имели хорошее специальное финансовое образование.

Что касается современности, то больше всего министров финансов вышли из стен Московского и Санкт-Петербургского университетов. На третьем месте — Финансовый университет при Правительстве РФ (в разные годы университет менял своё название).

В условиях, когда российская правящая элита была довольно космополитичной, 11 из 17 министров не были православными христианами. В пореформенную эпоху русско-православные корни имели только трое: И.А. Вышнеградский, В.Н. Коковцов и И.П. Шипов. Больше половины министров (9 из 17) были потомками обрусевших инославных чиновников, в основном немцев (Е.Ф. Канкрин, А.М. Княжевич, М.Х. Рейтерн, С.А. Грейг, А.А. Абаза, Н.Х. Бунге, С.Ю. Витте, Э.Д. Плеске, П.Л. Барк).

Оставление министрами своих постов происходило по разным причинам, которые можно сгруппировать в типичные случаи. Многие финансовые руководители могли бы по состоянию своего здоровья ещё какое-то время проработать в занимаемых должностях, но им пришлось покинуть их явно не по своей воле, очевидно, в силу интриг окружающих (Ф.А. Голубцов, Н.Х. Бунге, И.А. Вышнеградский). Часть руководителей оставила свой пост по болезни (Е.Ф. Канкрин, А.М. Княжевич, Э.Д. Плеске), карьеру третьих оборвала смерть (А.И. Васильев, Ф.П. Вронченко), четвёртые были отправлены в отставку как не справляющиеся с поставленными задачами (Д.А. Гурьев, П.Ф. Брок), пятые покинули свои должности в связи с подозрениями на нечистоплотность (С.А. Грейг, А.А. Абаза), некоторые из-за утраты доверия руководителя страны (С.Ю. Витте). В отдельных случаях отставка могла быть следствием несогласия министра с проводимой в стране политикой (М.Х. Рейтерн).

Людям, которым довелось побывать министром, часто приходилось жертвовать не только своим здоровьем, но и личной жизнью. Особенно это характерно для пореформенной эпохи: М.Х. Рейтерн

и Н.Х. Бунге не имели семей. При изучении биографии министров финансов дореволюционной России был выявлен интересный факт: ни один из министров финансов вышеназванного периода не имел более пяти детей, тогда как среди руководителей иных ведомств немало обладателей многодетных (7–10 детей) семей. У А.А. Абазы и В.Н. Кокцовова было по одному ребёнку, что в то время случалось нечасто.

Министерство финансов Российской империи просуществовало до Февральской революции 1917 года. С февраля по октябрь 1917 года сменились пятеро министров финансов Временного правительства. Некоторые из них были далеки от финансовой сферы и оказались на этой должности случайно. Из-за сложной политической и экономической ситуации в переходную эпоху, отсутствия практического опыта в управлении государственными финансами новые назначенцы не смогли проявить себя. В основном их судьбы сложились трагично. Например, министр финансов Временного правительства А.И. Шингарёв был убит в тюремной камере.

После Октябрьской революции был учреждён Народный комиссариат финансов (Наркомат финансов). Название ведомства было изменено, чтобы показать его отличие от царского министерства и подчеркнуть близость к народу. Важную роль в создании Народного комиссариата финансов сыграла Чрезвычайная комиссия (ЧК), так как в первое время проводился захват дореволюционных ведомств, преодолевался саботаж дореволюционного аппарата и т. д.

Описанию работы главного финансового органа страны и личностей его руководителей в советский период посвящено относительно небольшое число исследовательских работ. Отчасти это объясняется известной обстановкой, обычаями и нравами того времени, гораздо более высокой степенью закрытости и непубличности многих аспектов работы финансовых учреждений в то время по сравнению с практикой, принятой в Российской империи.

В первые годы советской власти народными комиссарами становились обычно случайные люди. Например, по воспоминаниям одного из современников, В.Р. Менжинский стал наркомом финансов после того, как Ленин, наткнувшись на него в коридоре Смольного, ухватил за пуговицу и настоял на том, чтобы он немедленно занял пост народного комиссара финансов.

Первые трое советских наркомов (И.И. Скворцов-Степанов, В.Р. Менжинский, И.Э. Гуковский) занимали пост в совокупности 10 месяцев.

При первых наркомках финансовая система страны практически распалась. После революции новая власть попыталась упразднить денежные отношения и предприняла попытку обойтись без таковых в рамках политики военного коммунизма. Идея «упразднения» денег, как показала практика, оказалась утопичной. Несколько лет понадобилось для того, чтобы осознать реалии и хоть как-то воссоздать работающую систему управления государственными финансами.

В 1918 году, когда советское правительство переехало в Москву, Народный комиссариат финансов разместился в бывшем здании Петербургского международного коммерческого банка (построенного в 1910 году по проекту архитектора Адольфа Эрихсона) на улице Ильинка, известной до 1917 года как «улица банков». Это здание было соединено с соседними строениями разного архитектурного стиля и в таком немного нелепом виде существует поныне. Сложные запутанные разноуровневые переходы внутри комплексных министерских строений, в которых непросто сразу сориентироваться непосвящённому человеку, уже 100 лет создают весьма своеобразный колорит, ставший «визитной карточкой» финансового ведомства.

В первые годы советской власти, примерно до 1930-х годов, наркомы финансов в основном были политическими назначенцами, работавшими бок о бок с такими же, как они, не всегда вполне компетентными соратниками, со «старыми специалистами». В 1930-е годы завершается замещение аппарата специалистами, подготовленными в системе советского образования. В то время во многих крупных городах были сформированы финансовые и финансово-экономические институты, а непосредственно в подчинении центрального ведомства находилась широкая сеть финансовых техникумов. Функции, методы и инструментарий работы финансового ведомства менялись в соответствии с задачами, выдвигаемыми руководством страны, где первую роль играл аппарат коммунистической партии. Советская эпоха сформировала министров нового типа. Они были образованны, опытные, профессиональны, благонадёжны.

В 1946 году Наркомат финансов был преобразован в Министерство финансов СССР, которое в соответствии с Конституцией относилось к категории министерств союзно-республиканского типа. Это означало, что одноимённые министерства союзных республик были ответственны за составление и исполнение бюджета перед Верховным советом и Советом министров соответствующей республики. Минфин СССР, отвечая за общую организацию и методическое обеспечение всей общегосударственной финансовой работы, составлял бюджет

Союза ССР и делал расчёты к бюджетам республик, включаемые в общий консолидированный бюджет — Государственный бюджет СССР, который рассматривался Советом министров СССР и представлялся на утверждение Верховному совету СССР.

Две трети из семи десятков лет, в течение которых просуществовала советская власть, у руля Министерства финансов стояли только два министра — А.Г. Зверев и В.Ф. Гарбузов. Вместе они руководили финансовым ведомством без малого почти пять десятков лет (22 года один и 26 лет — другой). Эти министры пока остаются и, наверное, ещё долго, возможно навсегда, останутся в истории лицами, которых сложно будет понять до конца.

Судьба министров (наркомов) финансов складывалась порой не просто, часто — трагически, особенно в раннее советское время. Пять народных комиссаров финансов попали под маховик репрессий (Н.Н. Крестинский, Г.Я. Сокольников, Н.П. Брюханов, Г.Ф. Гринько, В.Я. Чубарь). При туманных обстоятельствах окончилась жизнь одной из самых зловещих фигур в рассматриваемой книге — И.Э. Гуковского. Показателен пример Н.П. Брюханова, который после отставки с должности наркома финансов был на время забыт, но после того, как попытался напомнить о себе, о нём вспомнили и расстреляли. Показательно, что в тюремном заключении из-за попыток спасти СССР уже в постсоветскую эпоху оказался последний советский министр финансов В.С. Павлов (в заключение он попал, уже будучи председателем Кабинета министров СССР). Вместе с уходом Г.Ф. Гринько в 1934 году оборвалась традиция помещения подписи финансовых руководителей на банкнотах. Бумажные денежные знаки, на которых присутствовал его автограф, после осуждения наркома стали печататься уже без него. Когда готовился выпуск денежных знаков образца 1947 года, по воспоминаниям В.С. Геращенко, Сталин прагматично высказался в том ключе, что не имеет смысла ставить подпись финансиста на банкнотах с тем, чтобы не менять весь выпуск в случае, если тот окажется врагом народа.

С позиций нашего времени весьма мудрым представляется поступок видного экономиста И.И. Скворцова-Степанова — одного из наиболее уважаемых в советское время деятелей, который, будучи назначенным первым народным комиссаром финансов, сумел отказаться принять это назначение. Возможно, такое решение позволило ему сохранить себе жизнь и окончить свои дни мирно, спокойно, удостоившись как уважаемый большевик почести быть торжественно захороненным у кремлёвской стены.

Для многих министров их должность была не последней. В императорской России многих руководителей министерства по завершении службы назначали на разные новые ответственные должности, в том числе — на должности председателя Совета министров. Следует сказать, что, в отличие от нашего времени, эта должность тогда была достаточно символической, так как реальный аппаратный вес и возможности председателя Совета министров не шли ни в какое сравнение с позицией министра финансов. В советское время после завершения работы в должности министра финансов А.Н. Косыгин стал председателем Совета министров СССР, а В.С. Павлов был назначен премьер-министром СССР (председателем кабинета министров СССР).

В ноябре 1991 года Министерство финансов СССР было ликвидировано, а его структуры переведены в подчинение Министерства экономики и финансов РСФСР. Довольно быстро это ведомство было преобразовано в Министерство финансов Российской Федерации. С тех пор и до настоящего времени должность министра финансов занимали 12 человек, из которых двое (С.К. Дубинин и А.П. Вавилов) были исполняющими обязанности министра. Два руководителя финансового ведомства впоследствии были назначены руководителями Правительства России: Е.Т. Гайдар (он некоторое время проработал исполняющим обязанности премьер-министра) и М.М. Касьянов (премьер-министр). Трое министров финансов совмещали свою деятельность с должностью вице-преьера (А.Б. Чубайс, А.Л. Кудрин, А.Г. Силуанов). Министр финансов А.Я. Лившиц был также заместителем Председателя правительства.

Что касается министров последних десятилетий, то оценивать их деятельность будут наши потомки: время для непредвзятых, свободных от конъюнктурных представлений оценок того, что произошло в нашей стране в 1990–2010-е годы, по-видимому, ещё не настало. Относительно многих личностей и результатов их деятельности до сих пор ведутся дискуссии, в ходе которых часто высказываются весьма острые, порой диаметрально противоположные точки зрения. Вот почему, излагая биографии министров финансов новейшего времени, многие из которых ещё живы и здравствуют, занимая важные посты, мы решили ограничиться изложением той части известных нам фактов, которые являются максимально нейтральными, и постарались уйти от участия в полемических дискуссиях, «приглушив» какие-то собственные частные мнения и ощущения.

Проделав огромный труд, по его завершению, так же как в своё время отметил Б.Г. Фёдоров по итогам выхода своей книги, мы не считаем тему

исчерпанной. Ещё не все архивные материалы, свидетельства современников собраны и должным образом проанализированы. Эволюция экономических отношений в современном мире не только формирует новые подходы к государственным финансам, их институтам и инструментам, но и позволяет иначе взглянуть на их прошлое, расставить новые акценты в тех решениях и свершениях деятелей прошлого, которые ранее относили к заблуждениям или, наоборот, озарениям и победам. История продолжается, продолжается деятельность Министерства финансов России. Возможно, уже сейчас в Финансовом университете при Правительстве РФ или другом нашем вузе, готовящем финансистов, осваивает азы профессии будущий министр финансов России, и его биография дополнит вошедший в историю список государственных деятелей прошлого. Успехов ему в учёбе и трудном пути к вершинам профессии!

*Михаил Юрьевич Алексеев,  
доктор экономических наук*

**МИНИСТРЫ  
ФИНАНСОВ  
РОССИЙСКОЙ  
ИМПЕРИИ**

# КАНКРИН ЕГОР ФРАНЦЕВИЧ (1774–1845)

Егор Францевич Канкрин родом из немецкого дворянского рода. Его предки первоначально носили фамилию Кребс, что в переводе с немецкого означает «рак». Фамилия Канкрин — это искажённый перевод слова «рак» на латынь.

Отец Канкрин Франц Людвиг был минералогом. Однако в Германии он занимался не только наукой, но и монетными вопросами в казначействе (в дальнейшем интерес к монетному делу и минералогии передался и его сыну Георгу фон Канкрину). На российскую службу Франц Людвиг перешёл при Екатерине II. В России Канкрин-старший стал членом Берг-коллегии (орган по руководству горнорудной промышленностью), написал сочинения по горному делу и юридическим вопросам, составившим «целую маленькую библиотеку».

Сын Франца Людвиг окончил классическую гимназию в Германии, а позже изучал юридические и политические науки в Гессенском и Марбургском университетах. После завершения учёбы некоторое время служил у одного из немецких герцогов правительственным советником. В это же время Георг фон Канкрин написал своё первое литературное произведение — роман «Дагобер...», в котором отразились как романтический характер автора, так и его философские искания и вера в науку.

Благодаря отцу Канкрин в 1797 году поступил на службу в России, но из-за незнания русского языка и плохого понимания административных порядков определённого места не получил. Некоторое время трудился помощником отца, но, поссорившись с ним, был вынужден работать бухгалтером, учителем и т. д. Из-за отсутствия постоянного места службы в первые годы жизни в России будущий министр испытывал значительные материальные сложности. По словам биографа Е. Ф. Канкрин Р. И. Сементковского, он «страшно бедствовал, терпел нужду и голод, сам чинил себе платье и сапоги, вынужден был отказаться от курения табака. Вероятно, в это время... в нём выработалась привычка к бережливости, которую он сохранил в течение всей своей

жизни: простой и умеренный образ жизни составлял одну из отличительных черт Канкрина в сравнении с его товарищами по службе».

Возвышение Е.Ф. Канкрина произошло благодаря исключительно личным заслугам и его научным трудам. Вице-канцлер граф И.А. Остерман высоко оценил представленную Егором Францевичем записку «об улучшении овцеводства в России». Впоследствии по протекции вице-канцлера Е.Ф. Канкрин был устроен в Министерство внутренних дел. Публикация в Санкт-Петербурге его книги «Фрагменты о военном искусстве с точки зрения военной философии» на немецком языке вызвала интерес военного министра князя М.Б. Барклая-де-Толли. По его заданию Е.Ф. Канкрин подготовил работу «О средствах продовольствия больших армий». Анонимно Канкрин опубликовал «Отрывки, касающиеся военного искусства с точки зрения военной философии».

После публикации работ Е.Ф. Канкрина его личностью заинтересовался сам император Александр I. Ему было доложено, что Канкрин «очень знающий и способный человек, но жёсткий, бескомпромиссный». По свидетельству Ф.Ф. Вигеля, при поддержке М.Б. Барклая-де-Толли, а также других немецких генералов Е.Ф. Канкрин был назначен помощником генерал-провиантмейстера военного департамента, а затем вскоре был произведён в генерал-интенданты.

Генерал-интендант Канкрин участвовал в Отечественной войне 1812 года и в Заграничном походе русской армии. По просьбе М.И. Кутузова он составлял план продвижения русской армии в Париж. По свидетельству одного из биографов, Александр I в период войны лично общался с Канкриным. В беседе с генерал-интендантом император признался ему: «Мы находимся в очень дурном положении. Если ты найдёшь средства добыть необходимые припасы, то я тебя вознагражу так, как ты этого не ожидаешь». По мнению мемуариста Ф.Ф. Вигеля, Е.Ф. Канкрин выполнил просьбу императора: отвечая за продовольственную часть армии, добился того, что «четыре года сряду в России, в Германии, во Франции войско наше, благодаря его попечениям, ни в чём не нуждалось». По мнению одного из биографов, «...графа Канкрина, несомненно, следует причислить к героям нашей Отечественной войны наряду с теми героями, которые на полях битвы стяжали себе благодарность потомства...». Егор Францевич строго следил не только за экономией средств, но и за тем, чтобы всё имущество и продовольствие полностью и вовремя доходило до армии, боролся со взяточничеством и хищениями. После войны Канкрин вёл переговоры с германскими государствами о снабжении продовольствием русской армии

и с Францией о возмещении расходов по выплате контрибуции России и содержанию русской армии. За блестяще проведённые переговоры в 1815 году он был произведён в генерал-лейтенанты. Император был поражён тем, как Канкрин умел сберечь 26 миллионов рублей из сумм, ассигнованных на ведение войны. И это при том, что сам он в то время оставался необеспеченным человеком. Известен факт, что при скромном образе жизни Егор Францевич не имел достаточно средств, чтобы жить с семьёй в Санкт-Петербурге, поэтому по приезде в столицу был вынужден обратиться к императору за помощью.

После войны Канкрин продолжал заниматься научными работами, опубликовал «Отчёт за войну против французов в 1812, 1813, 1814, 1815 годах», «Мировое богатство, национальное богатство и государственное хозяйство», завершил труд «О военной экономике во время войны и мира» и др. В дальнейшем книга «Мировое богатство...» стала программой Канкринина при управлении Министерством финансов. В этой работе Егор Францевич сформулировал основные принципы финансового управления: «Надо чуждаться крайностей, избегая четырёх великих апокалипсических зверей: понижения достоинства монеты, бумажных денег, чрезмерных государственных долгов и искусственного накопления торгового капитала, и приводить в строгое соответствие расходы с естественными доходами, стремясь увеличить последние путём поощрения народного труда, порядком и хорошим управлением и только в крайнем случае прибегая к умеренным займам, чтобы их погашать при первой же возможности». Долги, по мнению Е.Ф. Канкринина, «извинительны, когда они обуславливаются крайней необходимостью... в противном же случае долги являются истинным бедствием, если обуславливаются нуждой, и безумием, и преступлением, если они заключаются без нужды». В другой работе будущий министр определил задачи правительства: «Не счастье, а усовершенствование людей должно служить целью правительства». Этому принципу, изложенному на бумаге, Е.Ф. Канкрин следовал и в жизни: находил счастье в труде.

В период обсуждения крестьянского вопроса Егор Францевич подготовил «Записку об освобождении крепостных крестьян», где предлагал наделять крестьян землёй в наследуемое владение. В этой работе Канкрин откровенно и с сочувствием писал об «ужасающем положении» русских крестьян: «С незапамятного времени не сделано в России ни одного шага к усовершенствованию в этом отношении...» Являясь горячим сторонником отмены крепостного права, он предлагал долгосрочную программу преобразований, полагая, что необдуманное

решение этой проблемы может привести крестьянство к ещё большим проблемам, чем до отмены крепостной зависимости. К слову, такой же позиции придерживался и император Николай I. В дальнейшем деятельность Е. Ф. Канкрин в этом вопросе будет высоко оценена экономистами-народниками.

В начале 1820-х годов Александр I ввёл Е. Ф. Канкрин в Государственный совет, где ему было поручено заниматься вопросами государственной экономии. Через три года (в 1823 году) Егор Францевич назначен министром финансов вместо Д. А. Гурьева, деятельность которого в сфере денежного обращения он резко критиковал. По словам современников, Канкрин стал «расхлёбывать гурьевскую кашу». Сегодня точно не известно, кто рекомендовал Канкрин на должность министра. Одни источники свидетельствуют о том, что Сперанский, который ещё в 1813 году пророчески говорил, что не было во всей России «способнее Канкрин быть министром финансов», другие называют графа Аракчеева. В пользу первой версии может выступать тот факт, что отношения между Канкриным и Сперанским всегда оставались отличными.

Назначение Канкрин первоначально вызвало резкое недовольство в аристократических кругах: «великосветскому обществу казалось просто невероятным, чтобы обходительный граф Гурьев, в блестящем салоне которого так щедро раздавались казённые деньги, был вдруг заменён каким-то резким в обращении, мало кому известным, угрюмым, далеко не светским человеком, о заслугах которого имели весьма смутное представление. Знали только, что он в своё время был бухгалтером в винной конторе какого-то откупщика, что он потом заведовал продовольственной частью в армии, что он вечно возился с разными поставщиками, проверял их счета, жил замкнутой жизнью, одевался небрежно и отвечал на любезности ворчливым брюзжанием или резкими выходками, прибегая к народным поговоркам». По словам Ф. Ф. Вигеля, после назначения Канкрин многие говорили «о неминуемой финансовой гибели России». Но этим прогнозам не суждено было сбыться: в должности министра Е. Ф. Канкрин прослужил до 1844 года. Таким образом, Егор Францевич занимал «огненный стул» (по его выражению) министра финансов более 21 года. В истории России ещё только два министра, А. Г. Зверев и В. Ф. Гарбузов, столь долго возглавляли главное финансовое ведомство страны.

По мнению биографов, после того как Министерство финансов возглавил Е. Ф. Канкрин, «закипела такая работа, какую в России

не видели, может быть, со времён Петра Великого». Канкрин увеличил жалованье чиновников Министерства финансов. Этой мерой он попытался пресечь «незаконные способы увеличения чиновниками своих доходов». Экономя и не допуская различных хищений, Егор Францевич смог значительно сократить расходы по Министерству финансов.

Канкрин был решительным противником свободы торговли. По словам биографа, «когда он восставал против свободы торговли, он руководствовался опасением, что невежественный, неподготовленный к промышленной борьбе русский народ станет жертвой народов, более искушённых в этой отрасли борьбы за существование. Когда он впоследствии восставал против железных дорог, его страшила мысль о громадных капиталах, которые придётся затратить на их сооружение, о непосильном бремени процентов, которое придётся нести русскому народу... Он думал защитить русский народ, вступая в решительную таможенную борьбу с теми, кто в силах и намерен его эксплуатировать». Главным оппонентом Канкринина был известный российский государственный деятель, англофил и либерал Н.С. Мордвинов. Неприятие Егора Францевича (и в этом было его глубокое отличие от российского реформатора М.М. Сперанского) встречало и немедленное, и бездумное заимствование западных институтов в Россию. По его словам, «если конституция возникает внезапно как последствие успехов цивилизации или революции, вызванной злоупотреблениями, то она часто бывает неустойчивой... Если же наконец конституция является подражанием или следствием политического соглашения... то она обыкновенно остаётся мёртвой буквой».

Трагичный 1825 год мог поставить точку в карьере министра. Женой Канкринина была родная племянница декабриста Муравьёва-Апостола, одного из лидеров декабристского восстания. После подавления восстания Егор Францевич должен был принимать участие в суде над декабристами, однако, будучи близким родственником подсудимых, был освобождён от этой обязанности. По словам биографа Канкринина, из-за родственной связи с заговорщиками он некоторое время «не находил прежней поддержки в высших сферах и стал признаваться человеком беспокойным». Однако, видимо, доверие нового императора Николая I сыграло решающую роль в том, что министр был оставлен в должности.

Также карьера Егора Францевича могла бы закончиться в 1825 году, если бы императором стал Константин Павлович, а не его брат Николай. Известно, что у Канкринина были сложные отношения с предполагаемым наследником престола. Во время заграничного похода русской

армии он защитил жителей одного города от злоупотреблений военных, что привело к конфликту с братом императора Константином Павловичем. Канкрин уж было подал в отставку, но вмешался лично фельд-маршал М.И. Кутузов, который заявил, что сам готов подать в отставку.

Известен ещё один случай, когда Егор Францевич посмел противостать брату Николаю I. За год до смерти Александра I Константин Павлович обратился с просьбой о финансовой помощи неким лицам. Изучив внимательно документ, Канкрин счёл, что просьба «вызвана стремлением нажиться за счёт государственной казны», и не удовлетворил прошение. Таким образом, очевидно, что если бы на трон взошёл Константин Павлович, то Канкрин скорее всего попал бы в опалу и лишился своего поста. Очевидно, что Егор Францевич это понимал и, чтобы отличаться перед новым императором, инициировал выпуск пробных рублёвых монет с портретами императора Константина Павловича (при предшествующих императорах Павле I и Александре I выпускались рубли без портретных изображений). Как известно, Константин Павлович так и не стал российским императором, а выпущенные в небольшом количестве константиновские рубли стали одной из редчайших монет Российской империи и объектом повышенного интереса нумизматов. Поспешность, с которой были выпущены эти пробные деньги, вероятно, вызвала недовольство взошедшего на престол нового императора. Егор Францевич, видимо, чувствуя свою оплошность, пытался загладить вину, отчеканив новые пробные рубли с профилем Николая I, но государь не пожелал видеть своё изображение на деньгах. В конце концов вся история сошла министру с рук.

Министр финансов Канкрин проводил укрепление протекционистской системы и улучшение финансовой отчётности. В 1839–1843 годах им была осуществлена денежная реформа, в ходе которой ассигнации были выведены из обращения, а их заменили кредитные билеты, разменные на серебро (даже в самые тяжёлые для правительства годы Канкрин ни разу не прибегал к выпуску неразменных бумажных денег). Таким образом, в России был введён серебряный монометаллизм, просуществовавший до начала Крымской войны 1853–1856 годов. Денежная реформа обеспечила устойчивое денежное обращение. Однако впоследствии, когда во время Крымской войны образовался значительный дефицит бюджета, российское правительство вынуждено было вновь прибегнуть к необеспеченному выпуску денежных знаков.

Большое внимание Е.Ф. Канкрин уделял лесному хозяйству, положению казённых крестьян и другим вопросам. Опасаясь развития

в стране искусственных капиталов, министр не допускал учреждения частных банков.

Егор Францевич пользовался большим доверием и поддержкой императора. Так, например, он был одним из наиболее высокооплачиваемых министров правления Николая I, получив не менее полумиллиона рублей и два имения. На заседаниях Государственного совета, несмотря на сопротивление ряда оппонентов, членов совета, Канкрин всегда проводил нужные ему решения. Конечно же, это происходило не без поддержки императора. Николай I допускал публичные возражения со стороны главного финансиста. О доверии императора Канкрину говорят и следующие факты. Министр читал лекции по финансам наследнику престола — будущему императору Александру II. Николай I, который не терпел курения, в порядке исключения разрешал министру финансов на докладах курить трубку. Об этом сохранился один исторический анекдот: «В откровенном разговоре с Дибичем, героем турецкой кампании 1829 года, Канкрин заметил, что его несчастная привычка к табаку очень его стесняет во время докладов у государя. Дибич рассказал об этом Николаю Павловичу, и вот в первый же после такого разговора на доклад к Канкрину выходит императрица Александра Фёдоровна с зажжённой свечой в одной руке и с трубкой... в другой и, подавая её Канкрину, говорит: “Церемонии по отношению к такому заслуженному государственному деятелю, как вы, неуместны”». С тех пор Канкрин постоянно один курил в присутствии Николая Павловича, который, как известно, сам не курил и терпеть не мог, когда курили в его присутствии».

Отличительной чертой Канкринина было отсутствие низкопоклонства перед начальством. После смерти Егора Францевича Николай I жаловался своему новому министру финансов П. Ф. Броку: «Очень рад, Брок, что я не встречаю в тебе того всегдашнего противоречия, к которому меня приучил Канкрин. Он, бывало, придёт ко мне в туфлях, станет у камина греть себе спину, и, что бы я ни говорил, у него всегда один ответ: “Нельзя, Ваше Величество, никак нельзя”». Очевидно, несговорчивость министра в отношении планов потратить деньги часто вызывала раздражение императора.

Интересны взгляды Егора Францевича на задачи правительства и социальную справедливость. «Задача всякого правительства, — писал он, — заключается в том, чтобы по возможности помогать бедным, необеспеченным». По мнению Канкринина, каждый человек «несёт обязанность по возможности противодействовать своекорыстным интересам» других людей «и посвящать свои силы обеспечению благосостояния

народной массы». В «Экономии человеческого общества» он писал: «Часто, сидя за обедом, я с грустью думал, что многие в этот час не имеют даже куска хлеба... Фарисей благодарит Бога за то, что у него больше, чем у других, и успокаивается на этом; но у меня сердце обливается кровью: всё ещё существуют рабы, крепостные, ирландские крестьяне, английские фабричные рабочие».

По свидетельствам современников, простым было обращение Канкрин с подчинёнными: «Не люблю, батюшка, я этой официальщины, дело заслоняет и проволочку делает; где только можно, надо её избегать». В своих воспоминаниях Ф.Ф. Вигель противопоставляет Канкрин с его открытостью предшествующему министру Д.А. Гурьеву. Канкрин «ни над кем не начальствовал, а служащие изъявляли ему особенное уважение», — пишет Вигель.

Егор Францевич был скромен в быту, носил простую шинель военного покроя, которую подпоясывал носовым платком; курил трубки, набитые дешёвым табаком. Не любил бывать на балах и официальных приёмах. При этом есть сведения, что он, не имея возможности помочь просителям по закону из казённых сумм, давал пособие или безвозвратную ссуду из собственных средств. В ответ на упрёки в скупости он отвечал: «Да, я скряга на всё, что не нужно». Учёный-геолог П.М. Языков описал Канкрин так: «На террасе замка, на лавочке сидел старец высокого роста, немецкой наружности, в изношенном сюртуке и в военной российской фуражке с красным околышком... Он так дурно одет, сюртук его так заношен и брюки серые без штрипок так измараны, что не отличишь по одежде от прочих немцев». Страдая в старости глазами болезнями, министр «носил тёмные зелёные очки, а иногда и большой тафтяной абажур. В его походке, костюме, во всей его фигуре было нечто особенное, отличавшее его от остальной публики».

О своей сдержанности в быту Канкрин говорил, что «бедность приучила меня с неохотой отдавать деньги, и потому я теперь нарочно не записываю своих расходов, чтобы не раздражаться их обширностью». Эти же суждения распространялись и на государство в целом: «В государстве, как и в частном быту, необходимо помнить, что разориться можно не столько от капитальных расходов, как от ежедневных мелочных издержек. Первые делаются не вдруг, по зрелому размышлению, а на последние не обращают внимания, между тем как копейки растут в рубли».

В конце 1830-х годов Канкрин заболел и был вынужден много времени проводить за границей. Во время отсутствия министра ведомством

руководил его заместитель Ф.П. Вронченко. Уже с начала 1840-х годов Е.Ф. Канкрин просил императора отправить его в отставку. Однако в ответ на просьбу об отставке Николай I сказал Егору Францевичу: «Ты знаешь, что нас двое, которые не можем оставить своих постов, пока живы: ты и я».

Но болезнь не отпускала министра, и император отправил его в отставку. Уход Е.Ф. Канкринина с поста министров вызывал при дворе не только сожаления, но и приятные чувства. Так, князь Меншиков «встречаясь на Невском со знакомыми, сообщавшими ему, что известия о болезни Канкринина гораздо благоприятнее, он отвечал: “А до меня дошли самые худые вести: ему, говорят, лучше”. Гуляя по набережной Невы и видя, что матросы несут дрова на пароход, предназначенный для отъезда Канкринина за границу, он спрашивает их: “К чему эти дрова?” — “Топить пароход господина министра финансов”. — “Вы бы лучше, — острит Меншиков, — затопили его, когда министр финансов будет на нём”».

Вскоре после отставки Егор Францевич уезжает лечиться за границу. Однако, несмотря на болезнь, он продолжает вести активный образ жизни. За границей пишет работу «Экономия человеческих обществ и финансовый строй», активно посещает музеи, общается с учёными. Часто участвует в заседаниях Академии наук в Париже, присутствует на заседаниях парламентов и судебных процессах.

Скончался Канкрин «в нашей дорогой России» (по его собственному выражению) вскоре после возвращения из западноевропейской поездки. Перед смертью он записал в дневнике: «В течение всей моей жизни, в весёлые и горестные дни, я стремился лишь к одной цели: делать людям добро, содействовать успехам, заимствовать полезное, распространять знания и цивилизацию...»

По словам барона М.А. Корфа, умер Егор Францевич почти незаметно: «Малочисленность провожающих доказывала, что он умер не министром финансов. Похороны были не великолепные. За отсутствием в то время из Петербурга государя и наследника цесаревича из членов царского дома в церкви находился и провожал гроб до Исакиевского моста один великий князь Михаил Павлович. Из министров не явился почти никто, кроме одного Вронченко, который, надо ему отдать справедливость, шёл пешком до могилы; там, посыпав землёй гроб своего благодетеля и творца, он усиливался выдать из глаз несколько слезинок, но всё это кончилось не совсем удачной попыткой. Из числа каких-нибудь ста начальников отделений Министерства

финансов не было на похоронах и десяти, а Петербургская биржа, считавшая в составе своём около трёхсот купцов, явилась на церемонию в числе восьми человек! Эти торгоши в один миг забыли всё, чем были обязаны покойному, и не захотели даже одним последним бескорыстным поклоном покрыть всё прежнее своё низкопоклонничество перед сильным министром. По смерти банкира барона Штиглица биржа была закрыта целый день, а по смерти Канкрина не заперли ни на минуту даже мелочной лавочки. Но после Штиглица оставался сын, вступивший в его права...»

В своих воспоминаниях Корф пишет и о том, что «редкая трагедия на свете обходится без комедии. Смерть Канкрина также не избежала этой участи. Современники, вероятно, в память того, что покойник при жизни немилосердно обходился с русским языком, заставили его и из гроба казнить наше родное слово. В “Северной Пчеле” напечатана была о нём следующая безграмотная фраза: “Всеми глубоко уважаемый и искренно сожалеемый” и т. д. Другие газеты наши увековечили, со своей стороны, эту фразу, тиснув её, разумеется, без перемены, в своих столбцах».

Канкрина причисляют к противникам экономиста Адама Смита и сторонникам русско-немецкой школы в области политической экономии. Либерально настроенные деятели иногда критично оценивали деятельность министра. Однако в целом в историографии преобладают высокие оценки деятельности Егора Францевича на должности министра финансов. По словам учёного-экономиста Н.Х. Бунге, время Канкрина было золотым в истории российских финансов. По мнению экономиста, писателя С.Ф. Шарапова, после ухода Канкрина в России «место серьёзных министров-хозяев... заняли совершенно легкомысленные люди, отрицавшие даже саму идею руководства народным трудом и хозяйством. Управление перестало существовать».

По утверждениям биографов, Канкрин «простоком никогда не был», а был «искусным счётчиком, никогда не ослабевающим в своей энергии тружеником, преданным своему делу администратором, с замечательной стойкостью и с редким умением, отражавшим все покушения на казённое добро... Он не верил в честность чиновников, в нравственную стойкость дворян, в воздержанность крестьян. Он знал, что, какую бы систему ни ввести, всё равно она послужит источником бесконечных злоупотреблений, продажности, лихоимства. Он спрашивал себя только, — какая система более всего ограждает, с одной стороны, народ, с другой, чиновничество и дворянство? Как пишет

Р.И. Сементковский, Канкрину хотелось оберечь последних от “интересных и марких дел”, — как он выражался».

Егор Францевич был чрезвычайно работоспособен, трудился порой по 15 часов в день. По воспоминаниям сотрудника министерства Н.Г. Устрялова, «надобно было являться в приёмную не позже девяти часов утра и оставаться до четырёх — до шести часов; потом приходиться к восьми часам, когда бывали доклады которого-нибудь из директоров департамента, и удаляться домой нередко в первом часу ночи... Канкрин принимал в приёмной каждого просителя и расспрашивал в случае надобности подробно. Занят был чрезвычайно утром и вечером, страдал нередко припадками подагры». По воспоминаниям Сементковского, «положение в свете, родственные или другие отношения им никогда не принимались во внимание. Он прямо шёл к делу и обладал удивительным даром оценивать людей и вникать в их слова. Он иногда подолгу беседовал с каким-нибудь мужиком и имел только два слова для высокопоставленных лиц. Даже жёстокие приступы подагры не удерживали его от усиленного труда и приёма посетителей. Он иногда принимал чиновников и даже дам в постели, лёжа на огромной двуспальной кровати за ширмами, опираясь обеими руками на два громадных фолианта, и выслушивал своих собеседниц внимательно и спокойно, несмотря на острую боль. Когда он был здоров, единственное его развлечение составляли прогулки пешком или верхом, затем после обеда в течение часа — беседа, преимущественно с учёными». Егор Францевич с вниманием относился к посетителям, принимая их «не только в будни, но и по праздничным дням, отрываясь часто даже от серьёзных работ, чтобы выслушивать их. Особенно он любил беседовать с деловыми людьми, с купцами, крестьянами. Лиц, к нему приближённых, удивлял тот факт, что самые интересные для него беседы он, по-видимому, вёл именно с людьми, общества которых обыкновенно избегают образованные классы».

О Канкрине сохранилось много воспоминаний его современников. Писатель, мемуарист, художественный критик П.М. Ковалевский называет его «сухим и длинным», «строгим и бессонным». По словам Ф.Ф. Вигеля, Канкрин «при великой учёности, хотя он любил выдавать себя за немца и отчасти был им, не показывал он ни малейшего педантизма; живость другого происхождения проявлялась не в действиях, не в поступки его, а в речах: он был чрезвычайно остёр. Самолюбие было в нём чрезмерное, но спеси вовсе не было: со всеми обходился просто, хорошо, хотя слегка и давал чувствовать высокое мнение о себе. Сей

порок, если сие так назвать можно, был в нём источником благороднейшего чувства — великодушия: он до того презирал врагов своих, что даже, когда мог, никогда им не хотел мстить». Высоко характеризовал личность Канкрин граф М.А. Корф: «С обширными, если не всегда глубокими сведениями по всем отраслям знаний человеческих, с изумительною деятельностью и быстротою в работе, с прозорливою дальновидностью, наконец, с умом необыкновенно практическим, в нём соединяется чрезвычайный дар находить простую и удобоисполнимую развязку для самых сложных и щекотливых вопросов. В речах его, несмотря на странный немецкий их склад и ещё более странный выговор, всегда было что-то пластическое, осязательное для умов и понятий всех степеней».

Биографы отмечают, что Егор Францевич был человеком ироничным и острым на язык. Ему принадлежат известные афоризмы: «тяжело заведовать финансами, пока они основаны на доходах от пьянства»; «чтобы мы ни делали, а Россия всегда останется банкротом» и др. По словам Р.И. Сементковского, он «всех язвил своим остроумием, своими резкими выходками, его остроты насчёт глупости, продажности, бездарности передавались из уст в уста; он нажил себе ими, быть может, ещё более врагов, чем своим бескорыстием, своею честностью, своею нетерпимостью к чужим грехам».

В то же время в Канкрине удивительным образом соединялись романтизм и любовь к искусству с педантичностью и рационализмом. Он имел широкий круг интересов, был эрудирован, вместе с тем до конца жизни говорил на русском языке с сильным акцентом. Однако это ему не мешало быть публицистом и писателем. За свою жизнь Егор Францевич написал и опубликовал большое количество научных работ. Одну из наиболее значительных работ «Обзор примечательнейших действий по финансовой части в течение двадцати последних лет» он подготовил и представил Николаю I перед самым уходом из Министерства финансов. Кроме научных трудов Егор Францевич писал и литературные произведения, называя их «глупостями». Публиковал работы о театре и зодчестве (трактат «Элементы прекрасного в зодчестве»), интересовался ботаникой и даже подготовил статью на такую тему, как «Монограммы или ряд гербовых знаков на стенах замка Изборского». Многие произведения публиковал анонимно.

Большое участие Канкрин принимал в создании и развитии Технологического, Горного и Лесного институтов, различных технических школ и школ торгового мореходства и т. п. Егор Францевич живо

интересовался архитектурой. По его проектам были построены здания и созданы парки в Санкт-Петербурге, в том числе обсерватория, сквер у Биржи, благоустройство Петровского острова. При его участии было завершено строительство Смольного монастыря, начатого Б.Ф. Растрелли.

Е.Ф. Канкрин участвовал в издании «Земледельческой газеты», «Коммерческой газеты», «Горного журнала» и других изданий. Министр поддерживал связи с учёными и литераторами. Канкрин был знаком с А.С. Пушкиным, В.А. Жуковским, И.А. Крыловым и другими литераторами. После гибели Пушкина Канкрин ходатайствовал о том, чтобы весь значительный долг, числившийся на Пушкине, был прощён, а частные долги были оплачены за счёт казны. Большая сумма была выделена на издание сочинений поэта, а также на помощь вдове и детям.

Благодаря поддержке Канкриня немецкому энциклопедисту А. Гумбольдту была выдана значительная сумма денег для проведения исследовательских работ в России. После поездки по России А. Гумбольдт писал российскому министру финансов: «Вам я обязан, что этот год вследствие огромного числа идей, собранных мной на громадном пространстве, сделался важнейшим в моей жизни».

Научные заслуги Егора Францевича высоко оценены. Он был членом Академии наук в Санкт-Петербурге и в Париже, почётным членом нескольких университетов и учёных обществ. Помимо работы в Министерстве финансов, он возглавлял Горный совет, был членом комитета об усовершенствовании земледелия в России и др. За годы службы награждён 13 орденами, а также знаками отличия и алмазами.

Историческая память о выдающемся государственном деятеле Российской империи сохранилась не только в сфере финансов. В честь Канкриня назван род растений Канкриния; найденный на Урале минерал. В конце XX — начале XXI века выдающемуся министру финансов были установлены бронзовые бюсты в Санкт-Петербурге и в Ленинградской области.

Егору Францевичу были посвящены стихотворения и эпиграммы поэтов XIX века. Известно, что он был большим любителем женской красоты. По словам писателя Н.С. Лескова, министр «любил поволочиться» и «любовных грешков у графа Канкриня как у очень умного человека, с очень живою фантазией было много». Стоит заметить, что Лесков сделал Канкриня и других сотрудников Министерства финансов, в том числе Ф.П. Вронченко, прототипами героев своего художественного произведения «Совместители», написанного, видимо, на основе неких документальных фактов.

\* \* \*

Е.Ф. Канкрину было посвящено стихотворение поэта В.Г. Бенедиктова:

Я помню: был старик — высокий, худощавый,  
Лик бледный, свод чела разумно-величавый,  
Весь лысый, на висках седых волос клочки,  
Глаза под зонтиком и тёмные очки.  
Правительственный сан! Огромные заботы!  
Согбен под колесом полезной всем работы,  
Угодничества чужд, он был во весь свой век  
Советный муж везде и всюду — человек,  
Всегда доступен всем для нужд, и просьб, и жалоб,  
Выслушивает всех, очки поднимет на лоб,  
И видится, как мысль бьёт в виде двух лучей  
Из синих, наискось приподнятых очей;  
Иного ободрит улыбкою привета,  
Другому, ждущему на свой вопрос ответа,  
На иностранный лад слова произнося,  
Спокойно говорит: «Нет, патушка, нелься».  
Народным голосом и милостью престольной  
Увенчанный старик, под шляпой треугольной,  
В шинели серенькой, надетой в рукава,  
В прогулке утренней протащится сперва —  
И возвращается в свой кабинет рабочий,  
Где труд его кипит с утра до поздней ночи.  
Угодно ль заглянуть вам в этот кабинет?  
Здесь нету роскоши, удобств излишних нет,  
Всё дышит простотой студентской кельи скромной:  
Здесь к спинке кресел сам хозяин экономный,  
Чтоб слабых глаз его свет лишний не терзал,  
Большой картонный лист бечёвкой привязал;  
Тут — груды книг, бумаг, а тут запас дешёвых  
Неслиндовских сигар и трубок тростниковых,  
Линейки, циркули; а дальше — на полу —  
Различных свёртков ряд, уставленный в углу:  
Там планы, чертежи, таблицы, счёты, сметы;  
Здесь — письменный прибор. Вот все почти предметы!  
И посреди всего — он сам, едва живой,

Он — пара тощих ног с могучей головой!  
Крест-накрест две руки, двух метких глаз оглядка  
Да тонко сжатых губ изогнутая складка —  
Вот всё! — Но он тут — вождь, он тут душа всего,  
А там орудия и армия его:  
Вокруг него кишат и движутся, как тени,  
Директоры, главы различных отделений,  
Вице-начальники, светила разных мест,  
Навийные кресты и сотни лент и звёзд;  
Те в деле уж под ним, а те на изготовке,  
Те перьями скрипят и пишут по диктовке,  
А он, по комнате печатая свой шаг,  
Проходит, не смотря на бранный склад бумаг,  
С сигарою в зубах, в исканье целей важных,  
Дум нечернильных полн и мыслей небумажных.  
Вдруг: «Болен, — говорят, — подагрой поражён», —  
И подчинённый мир в унынье погружён,  
Собрались поутру в приёмной, — словно ропот  
Смятенных волн морских — вопросы, говор, шёпот:  
«Что? — Как? — Не лучше ли? — Недоспанных ночей  
Последствие! — Упрямя! Не слушает врачей.  
Он всем необходим; сам царь его так ценит!  
Что, если он... того... ну кто его заменит?»