

**История экономики**

# Деятельность М. Х. Рейтерна: фактор доверия

**Андрей БЕЛЫХ**

Андрей Акатович Белых —  
доктор экономических наук,  
заведующий лабораторией актуальной истории  
Института общественных наук РАНХиГС  
(РФ, 119571, Москва, пр. Вернадского, 82).  
E-mail: abelykh@inbox.ru

**Аннотация**

В статье анализируется деятельность М. Х. Рейтерна, министра финансов России в 1862–1878 годах. Показано, что важным фактором успеха экономической и финансовой политики Рейтерна было доверие, что прослеживается на разных этапах его деятельности. Будущий министр входил в группу чиновников, близких к великому князю Константину Николаевичу, сыгравшему большую роль в подготовке крестьянской реформы. Участие в работе финансовой комиссии, готовившей положение о выкупе, позволило Рейтерну при поддержке великого князя возглавить Министерство финансов. Впоследствии наведение порядка в бюджетной сфере и возможность осуществить финансовую реформу в большой степени зависели от поддержки, оказанной Рейтерну Александром II. Особое внимание в статье уделено экономическому аспекту внешней политики Александра II. Показано, что добивавшемуся экономии бюджета Рейтерну не единожды приходилось вступать в конфликт с военным министром Д. А. Милютиним, которому требовались средства для осуществления военной реформы, и обоим чиновникам приходилось искать поддержки у императора. Подробно освещен эпизод с несостоявшейся добровольной отставкой Рейтерна в середине 1870-х годов, в момент обострения ситуации на Балканах, когда Александр II склонялся к объявлению войны Турции. Рейтерн не смог убедить императора в нецелесообразности войны, но по просьбе Александра II покинул пост накануне военных действий, а только после их окончания. Важным фактором успешности деятельности Рейтерна была не только его правильная стратегия вывода экономики страны из кризиса, но и созданная им «вертикаль» доверия. Доверия императора к Рейтерну, доверия Рейтерна к императору, а также взаимного доверия между Рейтерном и его сотрудниками. В приложении впервые публикуются речь Рейтерна, произнесенная перед сотрудниками Министерства финансов 14 июля 1878 года, в день прощания с бывшими коллегами, и краткий очерк, описывающий его отъезд из Санкт-Петербурга.

**Ключевые слова:** Михаил Христофорович Рейтерн, Россия, финансовая политика, доверие.

**JEL:** N13, N23, O23.

Я наделен качеством, для меня драгоценным, но которое некоторыми считается слабостью: я доверчив.

*М. Х. Рейтерн (1878)*

**В** последние годы роль доверия в развитии как экономики в целом, так и отдельных организаций привлекает всё большее внимание исследователей. На Гайдаровском форуме, прошедшем в январе 2021 года, были организованы две секции — «Экономика доверия» и «Дефициты нашего времени: Доверие. Понимание. Смысл». На заседании секции, посвященной устойчивому развитию, обсуждалось, возможно ли достижение целей устойчивого развития без укрепления доверия между государством, бизнесом и гражданским обществом.

Эта проблематика возникла не сегодня. В настоящей статье будет рассмотрена роль доверия в деятельности Михаила Христофоровича Рейтерна, занимавшего посты министра финансов России с 6 декабря 1862 года по 7 июля 1878-го и председателя Комитета министров с 4 октября 1881 года по 30 декабря 1886-го<sup>1</sup>. Известны и его участие в великих реформах Александра II, и успехи его экономической политики: достижение профицитности бюджета, строительство сети железных дорог, поощрение частного предпринимательства, создание системы коммерческих банков. Какую роль сыграл в этом фактор доверия?

Рейтерн получил образование в знаменитом Царскосельском лицее, основанном Александром I. Первый параграф высочайше утвержденного 12 августа 1810 года положения о Лицее гласил: «Учреждение Лицея имеет целью образование юношества, особенно предназначенного к важным частям службы Государственной». Второй параграф звучал так: «Сообразно сей цели Лицей составляется из отличнейших воспитанников, равно и наставников, и других чиновников, знаниями и нравственностью своей общее доверие заслуживающих»<sup>2</sup>.

Обучение было рассчитано на шесть лет, однако Рейтерн поступил в Лицей в 1835 году и окончил его с серебряной медалью в 1839-м. Как объяснить такое несоответствие? В [Министры финансов., 2020. С. 386] высказано предположение, что при поступлении Рейтерна произошел переход от двух трехгодичных курсов к четырем полуторагодичным. Однако общий срок обуче-

<sup>1</sup> Труды Рейтерна переизданы (см. [Рейтерн, 2020]), основные аспекты его деятельности изучены, см., например, [Белых, 2019; Степанов, 1994; 2007; 2012; Чернуха, 1978; Шепелев, 1981]. В 2020 году в серии «Государственные деятели России глазами современников» вышла книга о Е. Ф. Канкрине, М. Х. Рейтерне и Н. Х. Бунге [Министры финансов., 2020].

<sup>2</sup> Полное собрание законов Российской империи. Собрание 1-е. С 1649 по 12 декабря 1825 г. СПб.: тип. 2 Отделения Собств. е. и. в. канцелярии, 1830. № 24325. (При цитировании источников орфография и пунктуация приведены в соответствие с нормами современного русского языка.)

ния при этом сохранялся, а следовательно, необходимо иное объяснение. Однокурсник Рейтерна Александр Васильевич Головнин утверждает, что поступил в Лицей сразу на второй курс и потому окончил его за четыре с половиной года [Головнин, 2004. С. 32]. По-видимому, то же произошло и с Рейтерном — он поступил сразу на второй курс.

Головнин, окончивший Лицей с большой золотой медалью, высоко оценивал преподавание в нем, однако считал, что пройти гимназический и университетский курсы за шесть лет невозможно. Он полагал, что выпускники Лицея получали лишь «энциклопедические поверхностные знания», и с сочувствием цитировал обращенные к нему слова Николая Греча: «Помните, что Вас в лицее научили только, как учиться» [Головнин, 2004. С. 36–37]. С современной точки зрения, однако, это представляется лучшей оценкой лицейского образования.

В 1840 году, уже окончив Лицей, Рейтерн поступил в Особенную канцелярию министра финансов по кредитной части, в 1843 году перешел в Министерство юстиции чиновником для особых поручений. Дальнейшей карьере способствовал его лицейский товарищ Головнин, бывший секретарем великого князя Константина Николаевича, управляющего Морским министерством. По его рекомендации Рейтерн в 1854 году перешел в Морское министерство на должность старшего чиновника для особых поручений. Головнин посоветовал ему заняться финансами, так как считал желательным «образовать из него будущего финансового деятеля» [Оболенский, 2005. С. 449]. Несомненно, это было пожелание самого великого князя. В дальнейшем Головнин и Рейтерн входили в группу высших чиновников, которых называли константиновцами.

В том же году Рейтерн публикует первую работу — статью «Опыт краткого сравнительного исследования морских бюджетов английского и французского», которая вышла в журнале «Морской сборник». Уже в этой статье он пишет о роли доверия как важном экономическом факторе. Обнаружив, что «английский флот обходится значительно дешевле французского», он ставит вопрос: «Где искать причины разительного различия между двумя управлениями?» Ответ автора таков: «...английское управление основано на доверии к личности подчиненных», которым дается власть действовать и которые несут ответственность за последствия своих деяний. «Во Франции, напротив, управление основано на недоверии к подчиненным, т. е. на строгой, и в таком сложном управлении как морское — на весьма мелочной, письменной ответственности» [Рейтерн, 2020. С. 135]. Поэтому в Англии число чиновников невелико и им можно хорошо платить за компетентное управление. Во Франции же централизация влечет «огромную

переписку и умножение числа чиновников, которым невозможно давать достаточное жалованье» [Рейтерн, 2020. С. 137].

Работа Рейтерна в Морском министерстве была успешной, и в 1855 году он почти на три года был командирован за границу. Изучая счетоводство и финансы, Рейтерн посетил Пруссию, США, Францию, Великобританию. К этому времени относится важное свидетельство Евгения Михайловича Феоктистова. В его мемуарах описан разговор с Николаем Алексеевичем Орловым, российским дипломатом, хорошо знакомым с великим князем Константином Николаевичем и состоявшим в переписке с Головниным. 14 января 1858 года в Париже на вечере у Орлова хозяин указал Феоктистову на высокого белокурого молодого человека. «Вот один из моих приятелей, — заметил Орлов, — который не нынче — завтра может сделаться министром». То был Рейтерн» [Феоктистов, 1991. С. 72]. Конечно, назначение министром произошло позже, но этот эпизод подтверждает, что у Константина Николаевича действительно были серьезные планы в отношении Рейтерна.

В 1858-м Рейтерн вернулся в Россию, был пожалован в статс-секретари и стал управляющим делами Комитета железных дорог, который возглавлял бывший министр иностранных дел граф Карл Васильевич Нессельроде. 22 января 1860 года Рейтерн назначен управляющим делами Министерства финансов. В это время уже готовилась отмена крепостного права. Фактически работой по подготовке реформы руководил товарищ министра внутренних дел Николай Алексеевич Милютин. По просьбе Константина Николаевича он включил Рейтерна в финансовую комиссию, которая разрабатывала положение о выкупе.

Комиссия заложила традицию подготовки реформ — работа над документами шла на правительственной даче Милютина на Аптекарском острове в Санкт-Петербурге. Члены комиссии собирались обычно пять или шесть раз в неделю к 9 часам вечера и оставались порой до утра. По свидетельству Петра Петровича Семенова-Тян-Шанского, Рейтерн «оказался одним из полезнейших членов комиссии» и ни одна статья выкупного проекта «не была принимаема без окончательного заявления Рейтерна, что исполнение ее не представит затруднений в будущем для Министерства финансов» [Семенов-Тян-Шанский, 1916. С. 124]. Итогом работы комиссии стало «Положение о выкупе крестьянами, вышедшими из крепостной зависимости, их усадебной оседлости и о содействии правительства к приобретению сими крестьянами в собственность полевых угодий»<sup>3</sup>, которое было опубликовано

---

<sup>3</sup> Полное собрание законов Российской империи. Собрание 2-е. СПб.: тип. 2 Отделения Собств. е. и. в. канцелярии, 1885. № 36659.

19 февраля 1861 года, одновременно с манифестом об отмене крепостного права.

За работу в комиссии Рейтерн был награжден золотой медалью и орденом Станислава I степени. Более важным оказалось то, что эта деятельность способствовала его дальнейшей карьере. Александр II понимал, что для проведения реформ нужны новые люди, и прислушивался к советам младшего брата Константина Николаевича. В декабре 1861 года министром народного просвещения стал Головнин. В январе 1862-го Рейтерн был назначен управляющим Министерством финансов, а в декабре того же года — министром финансов. По свидетельствам современников, назначение произошло благодаря Константину Николаевичу и Нессельроде.

К моменту назначения на пост министра финансов Рейтерн был автором нескольких статей в журнале «Морской сборник» и записок по финансовым вопросам, адресованных Константину Николаевичу [Рейтерн, 2020. С. 107–199]. Анализ этих материалов позволяет сделать вывод, что у Рейтерна уже к 1857–1858 годам сложилась концепция выхода российской экономики из кризиса. Он считал необходимыми следующие меры: высвобождение экономической инициативы, сокращение бюрократического регулирования, развитие частных предприятий и банков, снижение расходов и увеличение доходов, обеспечение стабильности финансовой системы. Современные исследователи справедливо считают, что эти мероприятия представляли собой финансовую реформу Рейтерна, которую нужно рассматривать как составную часть великих реформ Александра II.

Первым, чем занялся новый министр, стало наведение порядка в бюджетной сфере. Было принято решение о ежегодной публикации государственного бюджета — росписи государственных доходов и расходов, и уже в 1862 году впервые в отечественной истории этот документ был опубликован [Мау, 2017. С. 49]. Вместе с государственным контролером Валерианом Алексеевичем Татариновым и председателем департамента государственной экономии Константином Владимировичем Чевкиным Рейтерн разработал правила составления и утверждения ежегодных государственных смет и государственной росписи, ставшие законом. Традиционно министры стремились согласовать с императором использование денежных средств, минуя министра финансов. В 1865 году Рейтерн добился повеления Александра II о запрете такой практики<sup>4</sup>.

Возможность осуществления финансовой реформы, как и остальных реформ, в большой степени зависела от поддержки и до-

---

<sup>4</sup> Впрочем, этот запрет порой нарушался. Подробнее см. [Белых, 2019. С. 125].

верия императора. Трудности в работе Рейтерна были связаны не только с сопротивлением консерваторов или недостаточной развитостью экономики. Осуществление прогрессивных реформ, в том числе военной, требовало финансовых средств, которые бюджет не всегда мог предоставить. Это вызывало постоянные трения Рейтерна с другими министрами, прежде всего с военным министром Дмитрием Алексеевичем Милютиным, братом Н. А. Милютина.

Еще в 1857 году в записке великому князю Константину Николаевичу Рейтерн писал: «Если в истории есть факт несомненный, то это, что развитие военных сил, несоразмерное с финансами, ослабевает государство даже в военном отношении, не говоря уже о других» [Рейтерн, 2020. С. 36–37]. Тогда же он высказал совершенно верную мысль, что большое военное значение могут играть вложения в транспортную инфраструктуру.

Первые трения с военным министром Милютиным возникли у Рейтерна уже 23 февраля 1862 года, когда в Особом комитете решался вопрос о военной экспансии в Средней Азии. Ссылаясь на трудности «привлечения в новый край рабочей силы и капиталов», Рейтерн ратовал за то, чтобы «на время отказаться от наступательных действий в Средней Азии» [Попов, 1940. С. 210]. Однако эти действия продолжились. Месяц спустя, 28 марта, на заседании финансового комитета Рейтерн требовал уменьшения сметы Военного министерства 1863 года на 15 млн руб., Милютин не соглашался [Валуев, 1961. С. 155]. В дневнике Петр Александрович Валуев отметил, что уже 30 марта Рейтерн говорил ему о возможности ухода со своего поста [Валуев, 1961. С. 156].

Хотя Рейтерн, как всякий реформатор, подвергался критике, поначалу император полностью его поддерживал. В дневнике Валуева есть запись от 6 ноября 1864 года: «<Государь> рассказал мне, что Рейтерн, по случаю разных о нем толков, отозвался, что он не обращает на них внимания, потому что знает, что, если Его Величество престанет иметь к нему доверие, “прогонит”. Государь с похвалою говорил об этом отзыве» [Валуев, 1961. С. 299].

В первые годы в должности министра Рейтерн не смог добиться значимого улучшения финансового положения России. Неудачей закончилась инициированная Евгением Ивановичем Ламанским, товарищем управляющего Государственного банка, попытка ввести конвертируемость рубля. В течение 1866 года критика Рейтерна со стороны чиновников и общественности нарастала. Сам Рейтерн писал об этих событиях так: «В 1866 году, после каракозовского покушения, вступления графа Шувалова в министерство, удаления Головнина от Министерства народного просвещения на меня началась травля то с той, то с другой стороны, но всё по наущению

Шувалова. С ним тогда сблизился Валуев, и они повели компанию псевдолиберализма» [Рейтерн, 2020. С. 207]. Действительно, после покушения Каракозова на Александра II граф Петр Андреевич Шувалов стал начальником штаба корпуса жандармов и управляющим III Отделением Собственной Его Императорского Величества канцелярии. Назначение на такие посты чиновника в возрасте 39 лет говорило о большом доверии со стороны Александра II.

Продолжительное время Шувалов, этот «вице-император» и «Петр IV», как называли его современники, оказывал значительное влияние на внутреннюю политику России. Шувалов активно продвигал на значимые посты близких ему людей. В интересном документе «Записка А. Головнина об административно-законодательном периоде с осени 1872 г. до весны 1873 г. в Санкт-Петербурге» проведен анализ степени влияния шефа жандармов на правительственный аппарат. По мнению Головнина, к этому времени только трое министров — князь Горчаков<sup>5</sup>, Рейтерн и Милютин — могли сохранять относительную независимость<sup>6</sup>.

Весной 1866 года Рейтерн под влиянием продолжающихся нападков попросил Александра II об отставке. Некоторое время шел поиск подходящей кандидатуры, наконец император остановился на Самуиле Алексеевиче Грейге, приятеле Шувалова [Чернуха, 1978. С. 271–273]. 28 мая 1866 года Грейг был произведен в генерал-лейтенанты и назначен товарищем министра финансов. Предполагалось, что в течение непродолжительного времени он сможет войти в курс дел Министерства финансов и занять пост министра. Назначение на пост товарища министра человека, не имевшего никакого отношения к финансам, было с удивлением воспринято в обществе. Дипломат и поэт Федор Тютчев заметил по этому поводу: «Странное дело, конногвардейскому офицеру поручают финансы; публика, конечно, удивлена, но в меру, не особенно сильно; попробуйте же Рейтерна сделать командиром конногвардейского полка, все с ума сойдут, поднимется такой вопль, как будто Россия потрясена в своих основаниях: я полагаю, однако, что управлять финансами Российской империи несколько труднее, чем командовать конногвардейским полком» [Феоктистов, 1991. С. 275–276].

11 мая 1866 года в Комитете финансов обсуждался вопрос о сокращении расходов по различным ведомствам и уменьшении дефицита бюджета. От Рейтерна стали требовать предоставления общей программы оздоровления финансов. Он, однако, заявил, что не обязан предоставлять отчет Комитету финансов и что им-

<sup>5</sup> Александр Михайлович Горчаков, сменивший Нессельроде на посту министра иностранных дел, был однокурсником Пушкина в Лицее.

<sup>6</sup> РГИА. Ф. 851. Оп. 1. Д. 13. Л. 5.

ператору известно и состояние финансов, и меры по их улучшению [Головнин, 2004. С. 391]. Журнал этого заседания комитета был представлен Александру II, который приказал министру составить для него лично описание финансов и предлагаемые мероприятия. Рейтерн временно передал управление делами Грейгу, а сам занялся подготовкой этого описания. В течение лета 1866 года он подготовил записку «О мерах по улучшению финансового и экономического положения государства» [Рейтерн, 2020. С. 207–275]. В сентябре записка была представлена Александру II, одоббившему этот документ. Доверие императора было восстановлено, и Рейтерн сохранил за собой пост министра финансов.

Эта записка стала программной. В ней был сформулирован ряд взаимосвязанных задач: обеспечение сбалансированности бюджета при сокращении бюджетных расходов, сокращение импорта и увеличение экспорта, укрепление курса рубля, создание сети железных дорог как важного фактора роста экспорта, привлечение иностранных инвестиций, прежде всего для строительства железных дорог. Как справедливо отмечается в [Мау, 2017. С. 49], «именно такая программа отражала реальные потребности модернизации, и поэтому ее реализация составляла повестку дня всех министров финансов вплоть до первой мировой войны».

Реализация этой программы требовала слаженной работы сотрудников Министерства финансов. Рейтерну удалось создать, говоря современным языком, команду единомышленников. «В состав министерства были привлечены им люди способные и деятельные. Усилия его увеличить производительные силы государства <...> увенчались успехом. Рейтерн стал пользоваться большим доверием и уважением в финансовом мире. Личные качества безусловно этому способствовали. Он — человек честный, правдивый, на слова которого можно было всегда полагаться» [Оболенский, 2005. С. 449]. При назначении Грейга заместителем министра финансов в министерстве высказывалось мнение, что Рейтерн «намеренно предложил императору заведомо неподходящего кандидата с целью доказать свою незаменимость» [Степанов, 2012. С. 75]. Вряд ли это мнение справедливо. По-видимому, Рейтерн смог увидеть и сильные стороны Грейга, иначе трудно объяснить, как тот оставался на должности заместителя министра в течение семи с половиной лет. Только 1 января 1874 года Грейг перешел на должность государственного контролера<sup>7</sup>. По отзывам современников и оценкам историков, его деятельность на этом посту была в целом полезной и успешной.

---

<sup>7</sup> Интересно отметить, что когда один из близких к Грейгу людей пришел поздравить его с новым назначением, тот ответил: «Неужели вы думаете, что мне особенно лестно занять такое место, где нет никакого простора для творчества?» [Феоктистов, 1991. С. 276].



Осуществление программы экономического развития требовало от Рейтерна жесткой экономии расходов, в том числе военных. Поэтому естественно, что он старался выступать за миролюбивую внешнюю политику. В 1870 году в связи с поражением Франции в войне с Пруссией министр иностранных дел Горчаков предполагал выступить с заявлением о том, что Россия более не считает себя связанной ограничительными статьями Парижского мира 1856 года, заключенного после Крымской войны. Проект декларации Горчакова содержал пункт о возвращении России уступленной ранее части Бессарабии. Риск новой войны был велик, и на заседании Совета министров Рейтерн настаивал, чтобы из проекта декларации исключили территориальные претензии. Александр II не сразу, но всё же согласился с Рейтерном. Головнин не без оснований считал, что ужесточение позиции России за счет требования возвращения части Бессарабии сделало бы новую войну неминуемой, а Рейтерн сумел сохранить России сотни миллионов рублей [Головнин, 2004. С. 481].

Борьба Рейтерна за экономию неизбежно приводила к конфликтам с военным министром, арбитром в которых мог выступать только Александр II. Об одном из таких эпизодов, связанных с определением расходов на 1873 год, подробно рассказал Головнин в упоминавшейся выше записке<sup>8</sup>. В конце 1872 года Д. А. Милютин предложил прогрессивный проект перехода к всеобщей воинской повинности. Этот этап военной реформы, естественно, требовал значительных затрат. Дополнительный оптимизм министрам внушало то, что бюджет 1872 года был сведен с профицитом. Рост доходов всегда вызывает желание увеличивать расходы. Для обсуждения проекта Милютина были организованы специальные совещания, в ходе которых он неожиданно столкнулся с резкой критикой.

По мнению Милютина, предлагаемые участниками совещаний мероприятия, которые встретили сочувствие Александра II, перечеркивали всё сделанное им на посту военного министра за двенадцать лет. Милютин попросился в отставку, но император не соглашался его отпустить. Приведем отрывок из записки Головина, ярко характеризующей происходившие события:

Замечательна разница в образе действия Воен. М-ра Милютина и М-ра Фин. Рейтерна. Первый объявил официально в многочисленном собрании под председательством государя, что не может взяться за исполнение предположений, которые государь прочел как свои собственные, и на другой день настойчиво просил государя об увольнении его от должности, а кончил тем, что сделал разные уступки и остался министром. Едва ли он вы-

---

<sup>8</sup> Важно, что изложение Головина, при всей его симпатии к Рейтерну, достаточно объективно, поскольку основано на нескольких беседах, которые Головнин вел и с Милютиным, и с Рейтерном.

играл и в глазах Государя, и в мнении и расположении других лиц. При этом он жаловался на газету, которая печатала против его действий статьи, не нарушавшие законов о прессе. Второй, т.е. Рейтерн, докладывал Государю свою записку о военном бюджете и произвел большое впечатление, доказав цифрами, что у нас следовало бы сократить военную смету, прибавив, что он готов, напротив, увеличить ее на 10 мил. с тем, чтобы она несколько лет оставалась постоянной, и заключил тем, что если это не будет принято, то он вынужден будет просить увольнение, несмотря на то:

- 1, что всю жизнь готовился к должности м-ра фин.
- 2, что весьма желает оставаться на этой должности и
- 3, что ему было бы крайне тяжело и прискорбно оказаться вдали от Государя после того, что 11 лет имел счастье быть столь близким к Его Величеству.

Государь встал, взял его за обе руки и сказал: «Ты совершенно прав». — Рейтерн очевидно выиграл во мнении и расположении Государя<sup>9</sup>.

Важно отметить, что Рейтерн не был против военных расходов как таковых, он даже был готов их увеличивать, понимая необходимость и полезность военной реформы, он только хотел добиться стабильности и контролируемости уровня военных расходов.

Этот эпизод демонстрирует наличие общей проблемы административного управления в императорской России. Правительства, в его современном понимании, в стране не было. В 1872 году существовали одновременно Комитет министров, учрежденный еще в 1802-м, и Совет министров, созданный в 1861-м. Эти структуры имели совещательный характер, все министры были независимы друг от друга, отвечали за свои ведомства и делали доклады императору. Естественно, такая система власти порождала конкуренцию между министрами за влияние на императора, которому порой приходилось разбираться в сложном переплетении деловых соображений и личных амбиций высших чиновников.

В такой ситуации при принятии решений по тем или иным докладам или запискам Александр II был вынужден не только оценивать их содержание, но и учитывать, кто был автором этих документов. Доверие императора к чиновнику могло перевесить доводы оппонентов. Да, Александр II доверял Рейтерну, но одновременно доверял и Милютину, часто спорившему с Рейтерном по вопросам военных расходов, а в какой-то период — и противнику Рейтерна Шувалову<sup>10</sup>. Историки порой считают, что Александру II не хватало решительности, он колебался. Возможно, колебания во многом объяснялись необходимостью выбора между теми или

<sup>9</sup> РГИА. Ф. 851. Оп. 1. Д. 13. Л. 14 об. — 15.

<sup>10</sup> С начала 1870-х Шувалов постепенно терял влияние на Александра II и в 1874-м был отправлен послом в Англию.

иными действиями, предлагаемыми чиновниками, которым он доверял.

Когда в 1870-е годы обострились отношения России и Турции, Рейтерн пытался повлиять на Александра II и предотвратить начало войны. Он подал императору несколько служебных записок (3 октября и 17 декабря 1876-го, 11 февраля 1877-го), в которых доказывал вред такой войны для России. В одной из них министр, в частности, кратко обрисовал экономическую и финансовую программу, включающую создание частного кредита, устройство путей сообщения и развитие производства. Рейтерн понимал, что его достижения стали возможны благодаря поддержке Александра II. «Ободренный доверием В. И. В.<sup>11</sup>, следуя Вашим указаниям, я в течение многих лет старался приближаться постепенно к достижению изложенных целей. Смею думать, что успех несомненен», — подчеркивается в документе [Рейтерн, 2020. С. 323].

Для успеха экономических преобразований необходимо не только наличие реформатора и поддерживающего его императора. Нужен, говоря сегодняшним языком, благоприятный инвестиционный климат, позволяющий привлечь иностранные капиталовложения. В записке Рейтерна сказано: «...значительные капиталы стали переходить к нам по мере возрастания доверия к миролюбивой политике России и к прочности гражданского и экономического ее устройства» [Рейтерн, 2020. С. 324]. Далее министр пытается убедить императора, что военные действия уничтожат результаты, достигнутые реформами: «В настоящем нашем переходном экономическом и финансовом положении, когда много начато небезуспешно, но ничто еще не успело окрепнуть, Россия европейской войной, уничтожением доверия иностранных капиталистов к нашей экономической будущности и изъятием вследствие того обращавшихся у нас иностранных капиталов будет подвергнута такому разорению, с которым никакие бедствия в ее прошедшем сравниться не могут» [Рейтерн, 2020. С. 326].

Аргументы Рейтерна не переубедили императора. Когда стало очевидным, что Александр II склоняется к тому, чтобы начать войну, Рейтерн вновь заявил о желании подать в отставку. Однако император попросил его остаться, и он согласился. Русско-турецкая война началась в апреле 1877 года и завершилась победой России, однако повлекла значительные экономические убытки. После заключения Берлинского трактата 1 июля 1878 года Рейтерн подал в отставку, а 7 июля ушел с поста министра.

---

<sup>11</sup> Вашего Императорского Величества.

Представители деловых кругов Санкт-Петербурга поднесли Рейтерну адрес, в котором, в частности, говорилось: «...память о ваших славных деяниях на пользу торговли, промышленности и всех прочих отраслей экономической жизни государства никогда не ослабнет в среде петербургского биржевого общества»<sup>12</sup>. Приняв адрес, Рейтерн сказал: «Благодарю вас, господа, за сочувствие, которое вы выразили. В течение долговременного управления мною министерством финансов я всегда с любовью занимался делами торговли и промышленности; среди тяжких забот управления дела эти доставляли мне отдых и утешение. С ранних лет привык я относиться с уважением к труду полезному, и в деятельности вашей, гг. представители производительных классов, я видел проявление этого труда. Естественные богатства страны остаются мертвы, доколе не прикоснется к ним рука торговли и промышленности. Считаю себя счастливым, что мог, хоть отчасти, облегчить вашу полезную деятельность и помогать ей»<sup>13</sup>.

После отставки Рейтерн решил уехать в свое имение в Курляндию (сейчас это территория Латвии). Перед отъездом он произнес речь перед сотрудниками Министерства финансов, которая впервые публикуется в настоящем журнале (Приложение 1). Эта речь — замечательный документ. Ее значение не только в том, что она показывает характер Рейтерна, его оценку собственного жизненного пути и отношение к должности. Рейтерн фактически формулирует два важных положения, которые сейчас являются общепризнанными в теории управления. Во-первых, он утверждает, что успешными могут быть только «живые» организации — этому тезису сегодня посвящены целые монографии (см., например, [Де Гиус, 2004]). Во-вторых, по мнению Рейтерна, «живой» может быть только такая организация, в которой есть атмосфера доверия: доверия руководителя к подчиненным и подчиненных — к руководителю. Еще один документ, публикуемый впервые, посвящен описанию отъезда Рейтерна в курляндское имение; этот краткий очерк добавляет интересные штрихи к портрету государственного деятеля (Приложение 2).

Необходимо отметить еще один важный аспект. Император доверял Рейтерну не только как министру, поддерживая его программу, но верил ему и как человеку, не сомневаясь в его личной преданности и честности. Даже не приняв аргументов министра финансов и решив начать войну с Турцией, Александр сохранил уважение к нему. То, что Рейтерн согласился остаться на своем по-

<sup>12</sup> РГИА. Ф. 851. Оп. 1. Д. 13. Л. 90.

<sup>13</sup> Там же.

сту в трудные для страны месяцы войны, было, конечно, высоко оценено Александром II. После выхода в отставку Рейтерн сохранил за собой должности статс-секретаря и члена Государственного совета, а также члена Комитета финансов.

Отношение же Рейтерна к Александру II ярко проявилось при его награждении в связи с отставкой. Этот эпизод был описан в дневнике государственного секретаря Егора Абрамовича Перетца. В свое время Рейтерн просил императора пожаловать Грейгу за успешное заведение лесами в Царстве Польском леса в таком количестве, чтобы тот мог получать доход в 4 тыс. руб. в год. Александр II утвердил это ходатайство. Однако доходность леса была оценена так низко, что Грейгу выделили большúю лесную территорию, и в результате он оказался собственником миллионного состояния. Когда Рейтерн покидал свой пост, министром финансов стал Грейг<sup>14</sup>, который испросил у императора пожалование Рейтерну леса на тех же основаниях. Рейтерн отказался, сказав, что «не может принять милости, размер которой Его Величеству неизвестен, и что если государю угодно его наградить, то он просит, чтобы ему пожалована была денежная сумма в таком размере, какой будет указан Его Величеством. Государь назначил сто тысяч рублей» [Перетц, 2018. С. 103].

После убийства Александра II 1 марта 1881 года на престол вошел император Александр III, во многом изменивший внутреннюю и внешнюю политику отца. Но Рейтерна он уважал и доверял ему. 4 октября 1881 года Рейтерн был назначен председателем Комитета министров, сменив на этом посту Валуева, подавшего в отставку. В конце 1886-го Рейтерн оставил пост в связи с серьезным ухудшением зрения, но сохранил должность председателя Комитета финансов, на которую был назначен в 1885 году. В январе 1890-го Александр III возвел Рейтерна в графское достоинство по случаю пятидесятилетия на государственной службе. В августе того же года Рейтерн скончался в Царском Селе, в доме недалеко от здания Лицея.

С полным правом Рейтерн мог заявить перед сотрудниками министерства, что был «одним из главных государственных деятелей» своей эпохи. Он действительно многое сделал для экономического обновления и развития России. И важным фактором успешности деятельности Рейтерна была не только правильная стратегия вывода страны из кризиса, но и созданная им вертикаль доверия. Доверия императора к министру, министра — к императору и сотрудникам, доверия сотрудников — к министру.

---

<sup>14</sup> Грейг занимал пост министром финансов с 7 июля 1878 года по 27 октября 1880-го.