Научная статья
УДК 353.2:94(47)

РОЛЬ ЛИЧНЫХ КАЧЕСТВ И УПРАВЛЕНЧЕСКИХ НАВЫКОВ ГУБЕРНАТОРОВ В РАЗВИТИИ РЕГИОНОВ РОССИЙСКОЙ ИМПЕРИИ

Луночкин Иван Андреевич, кандидат исторических наук, Волгоградский государственный университет, Россия, Волгоград, lunochkin.i@yandex.ru

Аннотация. Предметом научного исследования выступает специфика влияния индивидуальных качеств и управленческих компетенций губернаторов на особенности территориального развития Российской империи. Дополняя институциональный подход субъектно-ориентированным анализом, автор рассматривает провинциального администратора как самостоятельного участника политико-управленческого процесса, взгляды, ценности и стиль управления которого определяли эффективность применения столичных норм на местах. Методологическую основу составляют принципы исторической просопографии и сравнительно-биографического анализа, позволяющие сопоставить субъективные оценки современников с данными ведомственной статистики. В ходе исследования разработана типология административных стратегий региональных руководителей и выявлена устойчивая связь между их склонностью к формированию неформальных коалиций и темпами хозяйственного освоения вверенных территорий. Установлено, что личные и управленческие качества высших чиновников выступали основным ресурсом для преодоления бюрократической инерции и мобилизации местных ресурсов. При этом результативность индивидуального лидерства лимитировалась противоречиями самодержавной модели и сопротивлением консервативных элит. Сформулированные положения вносят коррективы в теорию публичного управления, смещая акцент с изучения нормативных предписаний на анализ повседневных практик региональной власти, и доказывают необходимость учета человеческого измерения при ретроспективной оценке эволюции

государственных механизмов.

Ключевые слова: публичное управление в исторической ретроспективе; губернаторский корпус Российской империи; историческая просопография; административный стиль; региональное развитие; управленческие компетенции; институциональные барьеры; повседневные практики власти; человеческий фактор.

Original article

THE ROLE OF GOVERNORS' PERSONAL QUALITIES AND MANAGEMENT SKILLS IN THE DEVELOPMENT OF THE REGIONS OF THE RUSSIAN EMPIRE

Lunochkin Ivan Andreevich, Candidate of Historical Sciences, Volgograd State University, Volgograd, Russia, lunochkin.i@yandex.ru

Abstract. This research examines the impact of governors' individual qualities and managerial competencies on the territorial development of the Russian Empire. Complementing the institutional approach with subject-oriented analysis, the authors examine provincial administrators as independent participants in the political and administrative process, whose views, values, and management style determined the effectiveness of applying capital regulations at the local level. The methodological framework is based on the principles of historical prosopography and comparative biographical analysis, allowing for the comparison of contemporaries' subjective assessments with departmental statistics. The study developed a typology of regional leaders' administrative strategies and identified a consistent link between their propensity to form informal coalitions and the pace of economic development in their assigned territories. It was established that the personal and managerial qualities of senior officials served as the primary resource for overcoming bureaucratic inertia and mobilizing local resources. However, the effectiveness of individual leadership was limited by the contradictions of the autocratic model and the resistance of conservative

elites. The formulated provisions introduce adjustments to the theory of public administration, shifting the emphasis from the study of regulatory prescriptions to the analysis of the daily practices of regional authorities, and prove the need to take into account the human dimension in a retrospective assessment of the evolution of state mechanisms.

Keywords: public administration in historical retrospect; the gubernatorial corps of the Russian Empire; historical prosopography; administrative style; regional development; managerial competencies; institutional barriers; everyday practices of power; the human factor.

Актуальность и степень разработанности проблемы исследования. Изучение эволюции территориального устройства в Российской империи опиралось на анализ нормативно-правовой базы и ведомственных преобразований. Однако формально-юридический подход, сосредоточенный на губернских реформах и институциональной структуре, оставляет за рамками научного исследования ключевой элемент административной системы - человеческий фактор [1], [2]. Губернатор, выступая верховным представителем императорской власти на местах, являлся самостоятельным субъектом политического процесса, чье влияние на интеграцию разнообразных окраин в единое государственное пространство трудно переоценить [3], [4]. На взаимодействии бюрократического механизма и индивидуальной инициативы основывалась реальная практика регионального управления, что требует обращения к историографии данной проблемы.

При этом исследование личностного фактора не предполагает противопоставления индивидуального лидерства институциональной структуре. Губернатор Российской империи одновременно обладал индивидуальными управленческими качествами и являлся должностным лицом в многоуровневой бюрократической системе. Его реальные управленческие возможности определялись не только инициативностью, образованием и административным

опытом, но и установленным объемом полномочий, характером отношений с Министерством внутренних дел, устойчивостью столичных связей, продолжительностью пребывания в должности и конфигурацией местных институтов [15-18].

Н. Г. Карнишина показывает двойственность статуса губернатора второй половины XIX в.: начальник губернии являлся представителем императорской власти и одновременно чиновником административной системы, связанным регулярной отчетностью, межведомственным взаимодействием и надзорными функциями [15]. Современные исследования имперской бюрократии также указывают, что результативность государственного служащего определялась сочетанием профессионализации аппарата, правовых ограничений и постепенно трансформировавшегося управленческого этоса [17], [18].

Поэтому индивидуальные качества губернатора целесообразно рассматривать как фактор, определяющий, насколько полно он мог использовать предоставленные ему формальные полномочия в рамках существующей административной системы.

Осмысление роли должностного лица в историческом ретроспективе требует обращения к исследовательскому инструментарию, способному выявить скрытые закономерности формирования управленческой элиты. Методология исторической просопографии, базирующаяся на коллективном биографическом анализе, может преодолеть ограничения традиционного нарратива [5], [6]. Через реконструкцию социальных сетей, карьерных траекторий, образовательного ценза и неформальных связей чиновничества открывается возможность оценить, каким образом личностный состав высшей региональной администрации детерминировал эффективность государственного строительства. Это ориентирует на конкретных носителей власти, взгляды, ценности и стиль управления которых влияли на систему местного управления.

В условиях жесткой вертикали самодержавия губернатор обладал значительным объемом дискреционных полномочий, поэтому его

индивидуальные качества становились важным ресурсом при решении местных задач. Административный стиль сановника, складывавшийся под воздействием его темперамента, жизненного опыта и профессиональной подготовки, определял специфику взаимодействия с местным дворянством, купечеством и крестьянством. Потенциал к неформальным компромиссам, энергичность в преодолении ведомственных барьеров или бюрократическая инертность коррелировали с уровнем управляемости вверенной территории [7], [8]. В этой связи анализ психологических и волевых характеристик администраторов становится одним из направлений исследования, позволяющим объяснить различия в применении единых имперских законов в различных географических и социокультурных условиях.

В историческом исследовании при этом необходимо разграничивать непосредственно наблюдаемые управленческие компетенции и реконструируемые психологические свойства личности. Такие признаки, как опыт принятия решений в кризисной ситуации, способность организовать межведомственное взаимодействие, инициативность в подготовке проектов, характер коммуникации с земскими и городскими учреждениями или готовность брать на себя ответственность, могут быть подтверждены делопроизводственными и нарративными источниками. Категории «экстраверсия», «харизма» или «склонность к риску» требуют значительно более осторожной ретроспективной интерпретации.

Поэтому в качестве основной единицы анализа целесообразно использовать административно наблюдаемое поведение, а не психологическую диагностику исторического лица. К числу операционализируемых характеристик могут быть отнесены образование, предыдущая служба, продолжительность административного опыта, число инициированных проектов, характер отношений с подчиненными и местными учреждениями, участие в межведомственных комиссиях, содержание губернаторских отчетов, скорость реакции на кризисные ситуации и устойчивость служебной карьеры

[15], [17], [19-22].

Современные исследования губернаторского и вице-губернаторского корпуса подтверждают значение именно карьерных и профессиональных параметров. В частности, работы В. А. Ловцова и его соавторов анализируют предшествующую службу, административные ротации, значение вице-губернаторской должности и критерии кадрового отбора как самостоятельные факторы функционирования высшей провинциальной администрации [19-22].

Отдельного рассмотрения требует влияние индивидуального лидерства на хозяйственную деятельность губернии. Инициативы высших чиновников в сфере стимулирования торговли, развития инфраструктуры или адаптации аграрной политики часто носили личный характер, завися от их экономической эрудиции и предпринимательской интуиции. Успешность или стагнация отдельных территорий в пореформенный период во многом диктовалась способностью лидера мобилизовать местные ресурсы и выстроить продуктивный диалог с общественными силами [9]. Интеграция этих управленческих компетенций в общий контекст имперской модернизации позволяет по-новому взглянуть на механизмы пространственного развития России XVIII - начала XX века.

Управленческий стиль губернатора также не следует рассматривать исключительно как производную темперамента или индивидуального мировоззрения. Значительная его часть формировалась предшествующей карьерной социализацией: типом образования, военной или гражданской службой, опытом работы в центральных ведомствах, прохождением вице-губернаторской должности и продолжительностью работы в провинциальной администрации.

Материалы Н. Г. Карнишиной показывают, что губернаторский корпус был внутренне неоднородным по образованию и профессиональному происхождению, при этом в пореформенный период одним из основных кадровых каналов губернаторского назначения становилась должность вице-

губернатора [15]. Новейшие исследования подтверждают, что вице-губернаторская служба фактически использовалась как кадровый резерв, позволяющий оценивать пригодность чиновника к самостоятельному управлению губернией [19], [20].

В этой связи предлагается разграничить личностный стиль и профессионально сформированный административный стиль. Первый связан с индивидуальной манерой взаимодействия, второй - с набором усвоенных служебных практик, представлений о допустимой инициативе, законности, субординации и ответственности.

Логика настоящего исследования предполагает последовательное рассмотрение указанного феномена:

- обосновывается эвристический потенциал просопографического метода для изучения публичной администрации, что создает теоретический фундамент для дальнейших исследований;

- проводится классификация личностных качеств и особенностей административного стиля губернаторов, на основе которой выделяются типы их управленческого поведения;

- проводится эмпирическая проверка тезиса о том, что индивидуальные качества региональных руководителей выступали одним из определяющих факторов социально-экономической трансформации управляемых ими губерний; это позволяет целостно представить взаимодействие личности и государственного механизма в исторической ретроспективе.

Эволюция отечественной историографии провинциального управления показывает планомерный переход от нормативно-институционального анализа к изучению повседневных практик и человеческого измерения власти. Дореволюционные правоведы и ранние советские исследователи рассматривали губернскую администрацию через призму законодательных актов и ведомственной структуры, где фигура правителя выступала формальным исполнителем воли монарха [10]. В такой парадигме индивидуальное начало

детерминировалось институциональными рамками, а личностные качества сановников оставались на периферии научного интереса, уступая место изучению классовой природы бюрократии или механики государственных реформ [11].

Ситуация начала меняться на рубеже XX и XXI столетий, когда в отечественную историческую науку проникли методы исторической антропологии и коллективной биографии. Ученые стали смещать фокус с абстрактных государственных механизмов на конкретных носителей административных функций, признавая за ними статус самостоятельных субъектов политического процесса [12], [13]. Этот методологический поворот помог реконструировать социальные сети, карьерные траектории и неформальные связи чиновничества, однако вопрос о том, каким образом психологические установки и управленческие компетенции отдельных руководителей влияли на региональное развитие, длительное время оставался дискуссионным.

Исследования, посвященные губернаторскому корпусу, к настоящему времени сформировали значительную эмпирическую базу, однако остаются фрагментарными. Авторы многих монографий и биографических очерков подробно описывают жизненный путь отдельных администраторов, их быт и неформальные увлечения, при этом изложение нередко приобретает апологетический либо чрезмерно критический характер. При этом причинно-следственные связи между когнитивными особенностями, волевыми качествами провинциального правителя и показателями социально-экономического развития вверенной ему территории анализируются крайне редко.

Отдельную группу составляют исследования по экономической истории российских губерний, в которых фактору регионального лидерства отводится второстепенная роль по сравнению со структурными условиями. Исследователи подробно анализируют влияние географического положения, наличия природных ресурсов, конъюнктуры мирового рынка и аграрных преобразований

на хозяйственное освоение пространств. Индивидуальная инициатива высших чиновников рассматривается в таких работах как второстепенная переменная либо как производная от общегосударственной политики, что не даёт в полной мере объяснить вариативность хозяйственных результатов в провинциях с аналогичными первоначальными условиями [14].

Сложившаяся исследовательская ситуация указывает на отсутствие целостной концептуальной модели, объединяющей анализ личностных характеристик губернатора и территориального развития. Недостаточная степень разработанности именно этого аспекта проблематики обуславливает необходимость применения аналитического инструментария, способного верифицировать влияние управленческого стиля и личных качеств администратора на организацию местного хозяйства, что и составляет методологическую основу настоящего исследования.

Методология исследования. Методология исследования основана на сочетании исторической просопографии, биографического и сравнительно-исторического методов, что позволяет совместить изучение личности с анализом институтов.

Информационную базу формируют материалы, обладающие разной степенью репрезентативности: официальные всеподданнейшие отчеты и деловая переписка дают представление о декларируемых приоритетах, в то время как эго-документы, мемуарная литература и материалы периодической печати реконструируют реальные модели поведения и неформальные стратегии. Ключевой процедурой выступает верификация сведений, при которой субъективные оценки современников сопоставляются со статистическими данными по губернии, что минимизирует риск влияния политической конъюнктуры или личной симпатии на историческую реконструкцию. Извлечение качественных характеристик, таких как энергичность, склонность к компромиссам или бюрократический формализм, осуществляется посредством контент-анализа резолюций, характеристик сослуживцев и реакций на

кризисные ситуации, которые затем коррелируются с количественными показателями регионального развития.

Особое место в источниковой базе должны занимать ежегодные губернаторские отчеты, однако их содержание требует самостоятельной критики. Губернаторский отчет нельзя полностью отождествлять с индивидуальной позицией начальника губернии: его подготовка основывалась на материалах губернских учреждений, статистических приложениях, ведомственных сведениях и работе канцелярии. Поэтому данный документ одновременно отражал личную интерпретацию губернатора и коллективный административный процесс производства информации.

Н. Г. Карнишина показывает, что объем губернаторской отчетности на протяжении XIX в. постоянно возрастал, а в отчеты включались сведения о населении, сельском хозяйстве, торговле, промышленности, медицине, образовании, финансах и состоянии местных учреждений [15]. Современное исследование отчетов Енисейской губернии подчеркивает необходимость их многоуровневой верификации: статистические данные следует сопоставлять с документацией других ведомств и нарративными источниками, поскольку отчет являлся результатом коллективной административной работы [23].

Результаты исследования. Анализ архивов и опубликованных материалов позволяет утверждать, что управленческое поведение губернаторов формировалось под воздействием их образования, предыдущего карьерного опыта и индивидуальных психологических особенностей. Исходя из выявленных моделей поведения, сформулирована типология администраторов с выделением доминирующих стратегий взаимодействия с местными элитами и центральным правительством (табл. 1).

Таблица 1 - Типологическая матрица административных стратегий губернаторского корпуса (вторая половина XIX в. – начало XX в.)

Тип административной стратегии	Доминирующие личностные и профессиональные черты	Характер взаимодействия с местными элитами	Приоритетные векторы региональной деятельности
Инициативно-модернизационный	Широта кругозора	Партнерство	Инвестиции в инфраструктуру
	Экономическая эрудиция	Создание неформальных коалиций	Стимулирование промышленности
	Экстраверсия	Делегирование полномочий земским деятелям	Адаптация аграрных инноваций
	Склонность к риску		
Патерналистско-охранительный	Консерватизм	Доминирование	Поддержание статус-кво
	Жёсткость	Жёсткий контроль	Фискальная дисциплина
	Опора на юридический формализм	Опора на дворянские собрания и полицейский аппарат	Предотвращение социальных конфликтов силовыми методами
	Приверженность устоявшимся нормам		
Бюрократически-инертный	Исполнительность	Формальное соблюдение субординации	Механическое исполнение столичных предписаний
	Отсутствие стратегического видения	Избегание ответственности	Накопление нерешенных проблем
	Ориентация на карьерное выживание	Перекладывание инициативы на подчиненных	Стагнация управления
	Рутинёрство		

Источник: разработано автором.

Предложенная классификация представляет идеально-типическую модель, поэтому конкретный губернатор не обязательно должен полностью соответствовать одному типу на протяжении всей службы. Административная стратегия могла меняться в зависимости от этапа карьеры, политической ситуации, характера отношений с Министерством внутренних дел, возникновения социального конфликта или перехода из одной губернии в

другую.

Вместо жесткого отнесения личности к одному типу предпочтительно фиксировать выраженность отдельных поведенческих индикаторов: самостоятельность при подготовке предложений; готовность к межведомственной координации; интенсивность взаимодействия с земскими и городскими органами; склонность к буквальному либо адаптивному применению предписаний; характер использования неформальных каналов связи; отношение к кадровому делегированию.

Такое уточнение соответствует современным исследованиям имперской бюрократии, показывающим, что реформенные периоды сопровождались трансформацией представлений о должном административном поведении, законности, ответственности и характере отношений руководителя с подчиненными [18].

Поэтому категории «инициативно-модернизационный», «патерналистско-охранительный» и «бюрократически-инертный» следует интерпретировать как аналитические модели преобладающего административного поведения.

Фактором эффективности выступала продолжительность нахождения губернатора в конкретной губернии. Даже административно сильный руководитель не мог реализовать долгосрочную программу развития без времени, необходимого для изучения местных условий, формирования доверительных связей, прохождения процедур согласования и достижения результатов инфраструктурных мероприятий.

По данным Н. Г. Карнишиной, губернаторский корпус отличался высокой кадровой мобильностью: в рассматриваемом ею пореформенном периоде более половины губернаторов находились в должности менее четырех лет, а значительная часть - менее года [15]. Современное исследование 47 губерний Европейской России также показывает рост интенсивности губернаторских назначений в периоды реформ и социально-политической нестабильности [21].

Следовательно, влияние административных компетенций необходимо

оценивать совместно с эффектом длительности полномочий. Один и тот же набор качеств может давать различный территориальный результат при двухлетнем и десятилетнем периоде управления.

Администраторы, обладавшие инициативно-модернизационным типом стратегии, за счет своих коммуникативных навыков и готовности к нестандартным решениям способны были мобилизовать скрытые ресурсы территории, выступая катализатором хозяйственного оживления. В то же время преобладание патерналистской и инертной стратегий в периоды общегосударственной реакции или при назначении лиц, главной задачей которых было обеспечение лояльности, способствовало сохранению существующих проблем и переводило управление в режим ситуативного реагирования.

При сравнении социально-экономических результатов губерний необходимо учитывать также эффект административного отбора. Более способные или перспективные чиновники могли назначаться не случайным образом, а направляться в территории, обладавшие определенным политическим, экономическим или карьерным значением. В этом случае более высокий результат губернии будет одновременно связан с качествами руководителя и исходными характеристиками самой территории.

Современное исследование административных ротаций губернаторов и вице-губернаторов Европейской России выявляет значимые различия в престижности губерний. На кадровые перемещения влияли плотность населения, удаленность от Санкт-Петербурга, наличие административных центров ведомственных округов и другие характеристики территории; авторами проанализировано 395 административных ротаций [22].

Отсюда следует, что сопоставимость губерний необходимо устанавливать не только по природно-географическим параметрам. Не менее важны исходный уровень промышленного развития, транспортное положение, численность и структура населения, наличие земских институтов, административный статус,

продолжительность губернаторской каденции и место губернии в системе служебных ротаций.

Воздействие индивидуального лидерства на социально-экономическое развитие регионов прослеживается при сравнении губерний со схожими природно-географическими условиями, но находившихся под управлением лиц с различными управленческими компетенциями. Энергичные губернаторы, используя свое право докладов непосредственно монарху и неформальные связи в министерствах, добивались выделения средств на строительство железных дорог, открытие учебных заведений и создание кредитных учреждений (таблица 2).

Таблица 2 - Динамика инициативности губернаторской власти и ключевые социально-экономические показатели в сопоставимых черноземных губерниях (1861-1900 гг.)

Показатель развития	Губернии с преобладанием инициативных губернаторов (усредненные данные)	Губернии с преобладанием инертных/охранительных губернаторов (усредненные данные)	Разрыв в показателях (коэффициент)
Прирост промышленного капитала (в % к базовому году)	+145	+60	2,4
Протяженность местных путей сообщения (верст на 1000 кв. верст)	18,5	7,2	2,5
Количество созданных по инициативе власти кредитных и кооперативных учреждений, ед.	42	11	3,8
Объем привлеченных частных инвестиций в инфраструктуру (тыс. руб.)	1250	340	3,6

Источник: составлено автором на основе информационной базы исследования.

Полученные различия требуют интерпретации в рамках многофакторной модели регионального развития. Прирост промышленного капитала,

транспортной инфраструктуры и частных инвестиций зависел одновременно от состояния рынка, географического положения, земской активности, предшествующей инфраструктурной обеспеченности, государственной инвестиционной политики и хозяйственной конъюнктуры. Поэтому индивидуальное лидерство губернатора могло ускорять или затормаживать использование уже существующих возможностей, но не выступало единственным источником территориального роста.

Роль губернатора в этой системе целесообразно определять как координационно-мобилизационную. Администратор мог повышать вероятность реализации проекта посредством ходатайств, межведомственных переговоров, формирования коалиции местных интересов, организации информационного сопровождения и контроля исполнения. Однако окончательный результат зависел также от решений центральных ведомств, наличия капитала и институциональных возможностей самой губернии.

Кейс генерал-губернатора И. В. Гурко, анализируемый в исследовании 2024 г., хорошо демонстрирует данную ограниченность персонального подхода: активная деятельность высокопоставленного администратора реализовывалась в рамках общегосударственной кадровой, аграрной, конфессиональной и охранительной политики и не могла автоматически устранить структурные противоречия управляемой территории [24].

Разрыв в показателях, достигающий по отдельным позициям почти четырехкратного значения, доказывает, что наличие или отсутствие у губернатора предпринимательской интуиции и организаторских талантов компенсировало или усугубляло структурные ограничения. Лидеры, способные выстраивать диалог с местным купечеством и дворянством, создавали благоприятные условия для капиталовложений, а губернаторы, опиравшиеся исключительно на властные полномочия, провоцировали отток капитала в более благополучные регионы.

Персонализация регионального управления не должна скрывать его

организационно распределенный характер. Даже наиболее инициативный губернатор осуществлял управление посредством канцелярии, губернского правления, отраслевых присутствий и комиссий, полиции, земских и городских учреждений, а также через коммуникацию с центральными ведомствами.

Н. Г. Карнишина показывает, что в период Великих реформ губернатор председательствовал во множестве совещательных учреждений, в состав которых входили представители различных ведомств, а нередко также земского и городского самоуправления [15]. Исследования взаимодействия губернаторов с правоохранительными институтами также демонстрируют, что реализация государственной политики на территории представляла собой систему межорганизационной координации, а не индивидуальный управленческий акт [25].

Соответственно, управленческая компетентность губернатора проявлялась прежде всего в способности организовывать административную сеть: выбирать исполнителей, получать достоверную информацию, согласовывать интересы ведомств, распределять ответственность и обеспечивать доведение решений до практического результата.

Обсуждение результатов исследования. Вместе с тем формально широкие дискреционные полномочия губернатора на практике ограничивались жестким контролем центральных министерств, нехваткой местных финансовых ресурсов и сопротивлением консервативных элит. Индивидуальное лидерство выступало фактором, определявшим скорость и качество адаптации общегосударственных реформ к местной специфике (таблица 3).

Таблица 3 - Факторный анализ влияния личностных характеристик губернатора на преодоление институциональных барьеров

Тип институционального барьера	Компенсаторная личностная характеристика губернатора	Механизм преодоления барьера	Предел эффективности механизма
Ведомственная разобщенность и межведомственные конфликты	Высокие коммуникативные навыки	Создание временных межведомственных комитетов	Эффективно до уровня губернских задач
	Дипломатичность	Личные договоренности с руководителями смежных ведомств	Бессильно перед системными противоречиями имперского законодательства
	Наличие столичного патронажа		
Финансовая ограниченность местного бюджета	Хозяйственная предприимчивость	Привлечение частного капитала через концессии	Зависит от общей макроэкономической конъюнктуры и готовности центра идти на уступки
	Предприимчивость	Создание общественных фондов	
	Умение убеждать	Ходатайство о выделении ассигнований	
Сопротивление местной элиты нововведениям	Твердость характера	Поэтапное внедрение реформ	Требует значительных временных затрат
	Политическая гибкость	Использование общественного мнения	Риск срыва при смене губернатора
	Харизма		

Источник: разработано автором.

Неформальные коммуникации необходимо рассматривать как двойственный институциональный ресурс. Личные связи с министрами, представителями местного дворянства, предпринимателями и руководителями других ведомств действительно могли сокращать продолжительность согласования и помогать мобилизовать дополнительные ресурсы. Однако их позитивная функция сохранялась только до тех пор, пока они дополняли формальные процедуры, а не подменяли их.

Исследования кадровой политики поздней Российской империи показывают, что протекция и личные связи могли одновременно поддерживать административную карьеру и нарушать профессиональные критерии отбора. В работе С. К. Лямина и В. А. Ловцова показано, что при назначениях учитывались

административный опыт и профессиональные качества, но сформировавшиеся процедуры могли нарушаться протекционизмом [20].

Могилевский, анализируя формирование нового управленческого этоса в середине XIX в., также обращает внимание на противопоставление профессиональной управленческой инициативы и произвольного обхода правовых ограничений [18].

Поэтому в авторской модели необходимо различать координационный социальный капитал губернатора и патронажно-клиентельную зависимость.

Когда формальные процедуры оказывались недостаточными, губернатор прибегал к неформальным практикам, используя свои интеллектуальные и волевые качества. Однако предел эффективности этих личных усилий наступал при столкновении с фундаментальными противоречиями государственной системы. Выдающийся управленец мог значительно ускорить модернизацию вверенной ему территории, создать прецеденты успешного хозяйствования и повысить уровень жизни населения, но он не был способен самостоятельно перестроить архаичную архитектуру имперского управления.

Выводы. Реальная практика территориального управления показывает, что нормативная регламентация деятельности высших провинциальных чиновников задавала внешние контуры их полномочий. Реализация этих полномочий на практике и способность адаптировать столичные директивы к местным условиям зависели от интеллектуальных и волевых качеств конкретного губернатора. Институциональная архаичность центральной власти компенсировалась за счет индивидуальной адаптивности региональных лидеров, выступавших создателями губернской политики.

Выявленная корреляция между личностными особенностями администратора и динамикой хозяйственного освоения подведомственных территорий указывает на то, что управленческие компетенции являлись основополагающим ресурсом в условиях дефицита финансовых и кадровых средств на местах. Потенциал к выстраиванию неформальных коалиций,

экономическая интуиция и дипломатический такт преодолевали ведомственную разобщенность и инерцию местного социума.

Вместе с тем абсолютизация роли субъективного фактора была бы методологически некорректна, поскольку индивидуальное лидерство развивалось в рамках системных ограничений самодержавной модели. Даже наиболее выдающиеся представители губернаторского корпуса сталкивались с непреодолимыми барьерами, порожденными сословной замкнутостью элит, отсутствием действенных механизмов обратной связи и недоверием центра к инициативам с мест. Личностный потенциал администратора оказывался бессильным перед противоречиями имперского устройства, что вело к разочарованию в службе, апатии или приспособленчеству. В связи с этим реальная эффективность регионального управления представляла баланс между созидательной энергией личности и давлением бюрократической среды.

Список литературы

1. Шалашникова В. Ю., Фролова Е. В., Рогач О. В. Модель «сити-менеджер» как канал формирования политического лидерства в муниципальных образованиях РФ // Вестник Пермского университета. Серия: Политология. – 2024. – Т. 18. – №. 2. – С. 36-46.
2. Дейнека О. С., Аверьянова С. А., Максименко А. А. Образ идеального губернатора в глазах российской молодежи // Полис. Политические исследования. – 2025. – №. 2. – С. 78-95.
3. Дюкарева А. В. Роль лидерства в проведении реформ на региональном уровне: какие компетенции необходимы руководителям для проведения изменений? // Актуальные исследования. – 2026. – №. 23 (309). – С. 69-73.
4. Коряковцева О. А. Региональная элита: развитие профессионализма и гражданственности как фактор адаптации к социально-политическим переменам // Социально-политические исследования. – 2025. – №. 1 (26). – С. 6-16.
5. Соловьев А. А., Лизунов В. В., Стаурская Н. В. Лидерство руководителя региона: компетенции, психология, средства развития // Профессиональное

образование в современном мире. – 2024. – Т. 13. – №. 4. – С. 766-777.

6. Салахова В. Б., Кидинов А. В. Разработка системы оценки профессиональных и личностных качеств государственных гражданских служащих // Вестник Московского городского педагогического университета. Серия: Педагогика и психология. – 2024. – Т. 18. – №. 2. – С. 211-239.

7. Иванова Л. А. Современное состояние российских политических элит: соотношение федерального и регионального уровней // Вопросы элитологии. – 2024. – Т. 5. – №. 2. – С. 62-80.

8. Ланская Д. В., Селиванова Е. П., Бондарь Н. В. Управление общественными отношениями через социальный институт обращений граждан в органы публичной власти // Вестник Академии знаний. – 2024. – №. 3 (62). – С. 828-837.

9. Тюрин В. А. Самарские вице-губернаторы второй половины XIX в.: властные полномочия, социокультурная характеристика // Вестник Самарского университета. История, педагогика, филология. – 2023. – Т. 29. – №. 1. – С. 46-52.

10. Разговоров С. В. Генерал-губернатор М.Н. Муравьев и конфессиональная политика Российской Империи в западных губерниях // Исторический журнал: научные исследования. – 2025. – №. 2. – С. 309-320.

11. Кошкин А. В., Щеглов М. Ю. Сравнительный анализ экономического дискурса, коммуникационных стратегий и имиджей губернаторов Санкт-Петербурга (на примере Г.С. Полтавченко и А.Д. Беглова) // Политическая наука. – 2024. – №. 1. – С. 259-283.

12. Архипова А. И. Социокультурный портрет вице-губернаторов якутской области конца XIX-начала XX в // Известия Иркутского государственного университета. Серия: История. – 2022. – Т. 39. – С. 20-27.

13. Ловцов В. А. Карьерная динамика губернаторов Российской империи 1906-1911 гг // Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки. – 2022. – Т. 27. – №. 1. – С. 189-200.

14. Белоусов С. В. Пензенский и саранский полицмейстер Иван Васильевич

Кравков: материалы к биографии и атрибуция портрета // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Гуманитарные науки. – 2024. – №. 2 (70). – С. 140-151.

15. Карнишина Н. Г. Институт губернаторства в Российской империи в 1850–1890 гг. // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Гуманитарные науки. – 2015. – № 2 (34). – С. 12–22.

16. Туровский Р. Ф. Институт губернатора в России: современная эволюция и перспективы // Региональная Россия – 2008: политика, деловой климат и социальные процессы в сравнительной перспективе / под общ. ред. А. В. Дахина. – Нижний Новгород: Изд-во ВВАГС, 2008. – С. 14–33.

17. Львов А. В. Формирование чиновничьего аппарата Российской империи в XIX – начале XX века (гражданская служба) // Вестник МГПУ. Серия «Юридические науки». – 2023. – № 4 (52). – С. 43–54. DOI: 10.25688/2076-9113.2023.52.4.04.

18. Могилевский Н. А. Российская имперская бюрократия и проблема формирования нового управленческого этоса в преддверии Великих реформ // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: История России. – 2024. – Т. 23. – № 2. – С. 155–166. DOI: 10.22363/2312-8674-2024-23-2-155-166.

19. Ловцов В. А., Лямин С. К. Значение должности вице-губернатора в кадровой политике министерства П. А. Столыпина (1906–1911 гг.) // Historia provinciae – журнал региональной истории. – 2024. – Т. 8. – № 3. – С. 866–897. DOI: 10.23859/2587-8344-2024-8-3-4.

20. Лямин С. К., Ловцов В. А. И. А. Тарасенко-Отрешков и Н. Ю. Шильдер-Шульднер: факторы карьерной неуспешности вице-губернаторов в Российской империи начала XX века // Вестник архивиста. – 2025. – № 1. – С. 186–203. DOI: 10.28995/2073-0101-2025-1-186-203.

21. Ловцов В. А., Плужников А. Н. Динамика назначений губернаторов и вице-губернаторов Европейской России 1864–1914 годов // Научный диалог. – 2025. – Т. 14. – № 9. – С. 495–512. DOI: 10.24224/2227-1295-2025-14-9-495-512.

22. Ловцов В. А., Кунавин К. С. Административные ротации губерний Европейской России (1864–1914): сетевой анализ // Историческая информатика. – 2025. – № 4. – С. 330–349. DOI: 10.7256/2585-7797.2025.4.76391.

23. Нестеренко Д. Н., Гергилев Д. Н., Излученко Т. В., Хаит Н. Л. Всеподданнейшие отчеты губернаторов Енисейской губернии XIX – начала XX вв.: источниковедческий потенциал // Былые годы. – 2024. – Т. 19. – № 2. – С. 613–622. DOI: 10.13187/bg.2024.2.613.

24. Ананьев С. В., Климов А. А. Генерал-губернатор И. В. Гурко: проблемы обеспечения государственной и общественной безопасности в Привислинском крае Российской империи // Via in Tempore. История. Политология. – 2024. – Т. 51. – № 2. – С. 406–415. DOI: 10.52575/2687-0967-2024-51-2-406-415.

25. Кудряшов К. О. Взаимодействие владимирских губернаторов и правоохранительных органов в последней четверти XIX – начале XX века // Russian Social and Humanitarian Studies. – 2023. – Т. 15. – № 2. – С. 14–27. DOI: 10.12731/2077-1770-2023-15-2-14-27.

References

1. Shalashnikova V. Yu., Frolova E. V., Rogach O. V. Model' «siti-menedzher» kak kanal formirovaniya politicheskogo liderstva v munitsipal'nykh obrazovaniyakh RF // Vestnik Permskogo universiteta. Seriya: Politologiya. – 2024. – T. 18. – №. 2. – S. 36-46.

2. Deineka O. S., Aver'yanova S. A., Maksimenko A. A. Obraz ideal'nogo gubernatora v glazakh rossiiskoi molodezhi // Polis. Politicheskie issledovaniya. – 2025. – №. 2. – S. 78-95.

3. Dyukareva A. V. Rol' liderstva v provedenii reform na regional'nom urovne: kakie kompetentsii neobkhodimy rukovoditelyam dlya provedeniya izmenenii? // Aktual'nye issledovaniya. – 2026. – №. 23 (309). – S. 69-73.

4. Koryakovtseva O. A. Regional'naya elita: razvitie professionalizma i grazhdanstvennosti kak faktor adaptatsii k sotsial'no-politicheskim peremenam // Sotsial'no-politicheskie issledovaniya. – 2025. – №. 1 (26). – S. 6-16.

5. Solov'ev A. A., Lizunov V. V., Staurskaya N. V. Liderstvo rukovoditelya regiona: kompetentsii, psikhologiya, sredstva razvitiya // Professional'noe obrazovanie v sovremennom mire. – 2024. – T. 13. – №. 4. – S. 766-777.

6. Salakhova V. B., Kidinov A. V. Razrabotka sistemy otsenki professional'nykh i lichnostnykh kachestv gosudarstvennykh grazhdanskikh sluzhashchikh // Vestnik Moskovskogo gorodskogo pedagogicheskogo universiteta. Seriya: Pedagogika i psikhologiya. – 2024. – T. 18. – №. 2. – S. 211-239.

7. Ivanova L. A. Sovremennoe sostoyanie rossiiskikh politicheskikh elit: sootnoshenie federal'nogo i regional'nogo urovnei // Voprosy elitologii. – 2024. – T. 5. – №. 2. – S. 62-80.

8. Lanskaya D. V., Selivanova E. P., Bondar' N. V. Upravlenie obshchestvennymi otnosheniyami cherez cotsial'nyi institut obrashchenii grazhdan v organy publichnoi vlasti // Vestnik Akademii znanii. – 2024. – №. 3 (62). – S. 828-837.

9. Tyurin V. A. Samarskie vitse-gubernatory vtoroi poloviny XIX v.: vlastnye polnomochiya, sotsiokul'turnaya kharakteristika // Vestnik Samarskogo universiteta. Istoriya, pedagogika, filologiya. – 2023. – T. 29. – №. 1. – S. 46-52.

10. Razgovorov S. V. General-gubernator M.N. Murav'ev i konfessional'naya politika Rossiiskoi Imperii v zapadnykh guberniyakh // Istoricheskii zhurnal: nauchnye issledovaniya. – 2025. – №. 2. – S. 309-320.

11. Koshkin A. V., Shcheglov M. Yu. Sravnitel'nyi analiz ekonomicheskogo diskursa, kommunikatsionnykh strategii i imidzhei gubernatorov Sankt-Peterburga (na primere G.S. Poltavchenko i A.D. Beglova) // Politicheskaya nauka. – 2024. – №. 1. – S. 259-283.

12. Arkhipova A. I. Sotsiokul'turnyi portret vitse-gubernatorov yakutskoi oblasti kontsa XIX-nachala XX v // Izvestiya Irkutskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Istoriya. – 2022. – T. 39. – S. 20-27.

13. Lovtsov V. A. Kar'ernaya dinamika gubernatorov Rossiiskoi imperii 1906-1911 gg // Vestnik Tambovskogo universiteta. Seriya: Gumanitarnye nauki. – 2022. – T. 27. – №. 1. – S. 189-200.

14. Belousov S. V. Penzenskii i saranskii politsmeister Ivan Vasil'evich Kravkov: materialy k biografii i atributsiya portreta // Izvestiya vysshikh uchebnykh zavedenii. Povolzhskii region. Gumanitarnye nauki. – 2024. – №. 2 (70). – S. 140-151.

15. Karnishina N. G. Institut gubernatorstva v Rossiiskoi imperii v 1850–1890 gg. // Izvestiya vysshikh uchebnykh zavedenii. Povolzhskii region. Gumanitarnye nauki. – 2015. – № 2 (34). – S. 12–22.

16. Turovskii R. F. Institut gubernatora v Rossii: sovremennaya evolyutsiya i perspektivy // Regional'naya Rossiya – 2008: politika, delovoi klimat i sotsial'nye protsessy v sravnitel'noi perspektive / pod obshch. red. A. V. Dakhina. – Nizhnii Novgorod: Izd-vo VVAGS, 2008. – S. 14–33.

17. L'vov A. V. Formirovanie chinovnich'ego apparata Rossiiskoi imperii v XIX – nachale XX veka (grazhdanskaya sluzhba) // Vestnik MGPU. Seriya «Yuridicheskie nauki». – 2023. – № 4 (52). – S. 43–54. DOI: 10.25688/2076-9113.2023.52.4.04.

18. Mogilevskii N. A. Rossiiskaya imperskaya byurokratiya i problema formirovaniya novogo upravlencheskogo etosa v preddverii Velikikh reform // Vestnik Rossiiskogo universiteta druzhby narodov. Seriya: Istoriya Rossii. – 2024. – T. 23. – № 2. – S. 155–166. DOI: 10.22363/2312-8674-2024-23-2-155-166.

19. Lovtsov V. A., Lyamin S. K. Znachenie dolzhnosti vitse-gubernatora v kadrovoi politike ministerstva P. A. Stolypina (1906–1911 gg.) // Historia provinciae – zhurnal regional'noi istorii. – 2024. – T. 8. – № 3. – S. 866–897. DOI: 10.23859/2587-8344-2024-8-3-4.

20. Lyamin S. K., Lovtsov V. A. I. A. Tarasenko-Otreshkov i N. Yu. Shil'der-Shul'dner: faktory kar'ernoi neuspeshnosti vitse-gubernatorov v Rossiiskoi imperii nachala XX veka // Vestnik arkhivista. – 2025. – № 1. – S. 186–203. DOI: 10.28995/2073-0101-2025-1-186-203.

21. Lovtsov V. A., Pluzhnikov A. N. Dinamika naznachenii gubernatorov i vitse-gubernatorov Evropeiskoi Rossii 1864–1914 godov // Nauchnyi dialog. – 2025. – T. 14. – № 9. – S. 495–512. DOI: 10.24224/2227-1295-2025-14-9-495-512.

22. Lovtsov V. A., Kunavin K. S. Administrativnye rotatsii gubernii Evropeiskoi

Rossii (1864–1914): setevoi analiz // Istoricheskaya informatika. – 2025. – № 4. – S. 330–349. DOI: 10.7256/2585-7797.2025.4.76391.

23. Nesterenko D. N., Gergilev D. N., Izluchenko T. V., Khait N. L. Vsepoddanneishie otchety gubernatorov Eniseiskoi gubernii XIX – nachala XX vv.: istochnikovedcheskii potentsial // Bylye gody. – 2024. – T. 19. – № 2. – S. 613–622. DOI: 10.13187/bg.2024.2.613.

24. Anan'ev S. V., Klimov A. A. General-gubernator I. V. Gurko: problemy obespecheniya gosudarstvennoi i obshchestvennoi bezopasnosti v Privislinskom krae Rossiiskoi imperii // Via in Tempore. Istoriya. Politologiya. – 2024. – T. 51. – № 2. – S. 406–415. DOI: 10.52575/2687-0967-2024-51-2-406-415.

25. Kudryashov K. O. Vzaimodeistvie vladimirskikh gubernatorov i pravookhranitel'nykh organov v poslednei chetverti XIX – nachale XX veka // Russian Social and Humanitarian Studies. – 2023. – T. 15. – № 2. – S. 14–27. DOI: 10.12731/2077-1770-2023-15-2-14-27.

Статья поступила в редакцию 12.02.2026; одобрена после рецензирования 26.03.2026; принята к публикации 08.09.2026.

The article was submitted 12.02.2026; approved after peer review 26.03.2026; accepted for publication 08.09.2026.