

УДК 271(470.54)

Андреева Елена Владимировна

канд. ист. наук, замдекана по инновационной и методической работе факультета социальной психологии, доцент кафедры «Реклама» факультета социальной психологии, НОУВПО Гуманитарный университет (г. Екатеринбург)

Andreeva Elena Vladimirovna

Candidate of History, Deputy Dean on Innovations and Methodology, Associate Professor at Advertising Chair, Faculty of Social Psychology, Liberal Arts University – University for Humanities (Ekaterinburg)

**ОСОБЕННОСТИ СИСТЕМЫ
УПРАВЛЕНИЯ В ПРАВОСЛАВНЫХ
МОНАСТЫРЯХ РОССИЙСКОЙ
ИМПЕРИИ НА РУБЕЖЕ XIX–XX ВВ.
(НА ПРИМЕРЕ МОНАСТЫРЕЙ
ЕКАТЕРИНБУРГСКОЙ ЕПАРХИИ
(1885–1917 ГГ.))**

**ADMINISTRATIVE SYSTEM
FEATURES OF ORTHODOX
MONASTERIES IN THE RUSSIAN
EMPIRE AT THE TURN
OF THE 19TH–20TH CENTURIES
(THE EXAMPLE OF YEKATERIN-
BURG DIOCESE MONASTERIES
(1885–1917))**

Аннотация

В статье осуществляется анализ системы управления в православных монастырях Российской империи, в частности особенности управления православными монастырями Екатеринбургской епархии в конкретный исторический период 1885–1917 гг. Одной из причин быстрого роста православных обителей в начале XX в. в России автор считает механизм организационного выдвижения кадров. Именно повседневная управленческая деятельность руководителей – настоятелей и настоятельниц православных монастырей обеспечивала достижение главной цели – стабильного развития религиозных организаций в Российской империи.

Ключевые слова: община; монастырь; Синод; благочинный; Екатеринбургская епархия; архиерей; монастырский совет; настоятель; казначей; ризничий; эконом; духовник.

Abstract

The article analyses the administrative system of orthodox monasteries in the Russian Empire, particularly the peculiarities of monastery administrations at Yekaterinburg Diocese in the period from 1885 to 1917. The author considers the mechanism of organization staff promotion as one of the reasons for rapid growth in the number of orthodox cloisters at the beginning of the 20th century. It was everyday managing activities of orthodox monasteries' abbots that met the objectives of sustainable development of religious organizations in the Russian Empire.

Keywords: community; monastery; Synod; archpriest; Yekaterinburg Diocese; archbishop; monastery council, abbot; treasurer; sacristan; steward; confessor.

В наши дни монастыри и православные обители усиливают свое влияние, пытаются стать центрами духовной и экономической жизни, какими они были до революции 1917 г. Многие монастыри были крупными хозяйственными корпорациями, хозяйственная деятельность монахов приносила стабильную прибыль православной организации.

В. В. Фадеев обращает внимание на то обстоятельство, что «от подбора, расстановки и работы с кадрами в решающей степени зависит эффективность работы подразделений организации, а также многие условия обеспечения безопасности организации в целом. Работа с кадрами – это важнейшая часть управленческой деятельности, сложное, ответственное и деликатное дело»¹. Поэтому необходимо

¹ Фадеев В. В. Использование особых методов психодиагностики в системе корпоративной безопасности // Прикладная юридическая психология. – 2010. – № 3. – С. 146.

перенимать эффективный опыт организации управления в православных обителях, учитывать особенности организационного выдвижения кадров в жизни российского общества для успешного развития любых организаций.

Традиционно жизнедеятельность уральских обителей рассматривалась с точки зрения популяризации их как мест религиозного поклонения и историко-культурных центров православия на Урале². Значимость организации управления в деятельности монастырей как дореволюционными, так и современными исследованиями не была представлена. В данной статье функционирование монастырей раскрывается как предметно-практическая деятельность, опирающаяся на основные принципы управления, разработанные еще А. Файолем: разделение труда, соотношение полномочий и ответственности (прав и обязанностей), дисциплинированность, инициативу, корпоративный дух (единство целей и ценностей) монашеской организации.

Система церковного управления в России строилась на сочетании власти церковных иерархов и светских бюрократов. Обер-прокурор Синода непосредственно назначался царем и имел неограниченные возможности влиять на высшие церковные структуры и, по существу, определял политику государства в отношении православной церкви. В его подчинении находились все консистории, которые руководили жизнедеятельностью епархий. В правовом отношении интересы российской церкви и православных религиозных организаций были защищены более чем тысячей статей в Своде законов Российской империи, который состоял из Регламента Духовной Коллегии, Устава духовных консисторий, Свода учреждений и уставов управления духовных дел иностранных исповеданий, христианских и иноверных.

С 1799 г. была учреждена самостоятельная епархия в Перми. В 1833 г. в Пермской епархии появилось «викарианство» с пребыванием викарного епископа в Екатеринбурге, в его ведении находились три из пяти зауральских уездов – Екатеринбургский, Камышловский, Шадринский. В 1885 г. появилась самостоятельная Екатеринбургская епархия, в ведомство которой перешли монастыри Восточного Урала. Территория Екатеринбургской епархии состояла из пяти уездов Пермской губернии: Екатеринбургского, Ирбитского, Верхотурского, Камышловского и Шадринского.

Во главе Екатеринбургской епархии стоял архиерей. При нем имелось правительственное учреждение – Духовная консистория. По действующему в то время уставу «консистория есть присутственное место, через которое, под непосредственным начальством епархиального архиерея, производилось управление и духовный суд в поместном пределе православной российской церкви, именуемом епархией»³.

Официально консистория состояла из 3–4 духовных лиц (членов консистории) и канцелярии из светских чиновников во главе с секретарем, подчиненных обер-прокурору и архиерею. В епархии консистория ведала административными и судебными делами – как духовенства (по должностным проступкам), так и всего православного населения.

Для производства дел имелась канцелярия, состоявшая из 4–5 столов (отделов). В функции первого стола входило все связанное с назначением и перемещением духовенства. Вторым занимались делами постройки и освящения церквей и часовен. К третьему относились дела судебных судов и бракоразводные. Четвер-

² Андреева Е. В. Монастыри Екатеринбургской епархии: административно-экономическое и социально-культурное развитие (1861–1935 гг.): автореф. дис. ... канд. ист. наук. – Екатеринбург, 2006.

³ Полный православный богословский энциклопедический словарь : в 2 т. – М., 1992. – Т. 2. – С. 1451.

тый стол ведал финансами. Пятый был сверхштатным. При канцелярии находились на службе также архивариус, епархиальный архитектор, казначей и секретарь епископа. Возглавлял канцелярию секретарь духовной консистории. Все канцелярские должности, включая секретаря, занимали государственные чиновники, которых насчитывалось около 20 человек⁴.

С 1885 г. по высочайше утвержденным штатам Екатеринбургского епархиального управления, Екатеринбургской Духовной консистории положено было иметь трех столоначальников с годовым окладом содержания по 600 руб. каждому. Эта должность в то время соотносилась с IX классом.

С июня 1892 г. ситуация изменилась. Присутствие Екатеринбургской консистории составляли 4 члена, из них были трое штатных и один сверхштатный. Штатные члены возглавляли по одному из столов канцелярии. Сверхштатный же был прикомандирован к четвертому столу и помогал в ведении денежных дел⁵.

За монастырями непосредственный надзор осуществлял благочинный епархии. Избрание и определение доверенных лиц на места и должности благочинных зависели от усмотрения епархиального архиерея, которому консистория подавала список кандидатов с подробными о них справками. При благочинных могли быть помощники. И тех и других избирал епархиальный архиерей из монашествующих лиц.

Благочинному поручали контролировать столько монастырей, сколько он сможет сам наблюдать. Его наблюдению поручали от 10 до 30 окрестных церквей с их причтами. Если поручалось более пятнадцати церквей, расположенных на значительном расстоянии друг от друга, то ему полагался помощник⁶.

Через благочинных осуществлялся непосредственный контроль епархиального начальства за жизнедеятельностью монастырей и церковью епархии. Главной их обязанностью было проверять приходо-расходные экономические книги монастырей, знать о состоянии хозяйственной деятельности братии и представлять епархиальному начальству свои наблюдения в виде донесений и отчетов. В дальнейшем все донесения и отчеты благочинных рассматривались и обсуждались в консистории. Если в консисторию поступали сведения о каких-либо беспорядках или бесчинствах во вверенных обителях через жалобы, отчеты и донесения, то для разбирательства назначались особые лица, которые более подробно знакомились с жизнью братии монастыря, «обозревая монастырское хозяйство»⁷.

Благочинные обязаны были как можно чаще посещать монастыри, наблюдать за имуществом, постройками, ремонтом обителей и поведением братии; их задача состояла в том, чтобы помогать во всем настоятелям и, в особенности, настоятельницам монастырей воздействовать в нравственном отношении на братию, для чего они должны знать не только старших, но и послушников⁸.

Для того чтобы благочинные имели возможность руководить настоятелями, настоятельницами и братией, т. е. являлись действительными ответственными начальниками, им предписывалось все решения монастырских советов по каким бы то ни было делам, хозяйственным или административным, направлять епархиальному архиерею через благочинных⁹. Таким образом, изначально мы наблюдаем четкую церковную централизацию власти, соподчиненность настоятелей благочинным епархии, вертикальную иерархию органов управления на государственном и местном уровнях.

⁴ Лавринов В. Екатеринбургская епархия. События. Люди. Храмы. – Екатеринбург, 2001. – С. 21.

⁵ ГАСО. Ф. 6. Оп. 4. Д. 59. Лл. 322–323об.

⁶ Устав духовных консисторий. – СПб., 1883. – С. 27.

⁷ Там же. – С. 47.

⁸ ГАСО. Ф. р-2788. Оп. 1. Д. 99. Л. 3.

⁹ Там же. Л. 4.

Сильная степень централизации управления показывает концентрацию властных полномочий на верхнем уровне руководства религиозной организацией. Положительными явлениями централизации являются увеличение синергии, сплоченности коллектива, улучшение координации, предотвращение серьезных ошибок на низовых уровнях местного управления. Негативными сторонами централизации стали снижение оперативности управления, уменьшение возможностей адаптации к новым условиям работы.

Во главе мужского православного монастыря стоял игумен. В крупных мужских монастырях Российской империи он получал сан архимандрита. Обычно из архимандритов избирались высшие иерархи православной церкви – епископы, митрополиты, патриархи.

В штатных и общежительных обителях по-разному избирали настоятеля монастыря. В штатный монастырь назначали по определению епархиального архиерея с разрешения Синода. В женских штатных монастырях для управления назначалась настоятельница – игуменья. В начале становления монастырской жизни в общине руководство осуществляла назначенная старшая монахиня.

Согласно уставу общежительного монастыря, настоятель избирался братией. Порядок избрания предписывался указом Синода от 20 марта 1862 г.¹⁰ Определение Синода от 4 мая 1874 г. разъясняло, что участвовать в выборах настоятеля могли только монашествующие – принявшие постриг¹¹.

Одним из постановлений Поместного Собора 1917 г. стало «Определение о монастырях и монашествующих», которое подтвердило древний обычай избрания настоятелей и наместников братией для того, чтобы епархиальный архиерей, в случае одобрения избранного, представлял его на утверждение в Синод. Такой же порядок установили и для настоятельниц женских обителей.

Поскольку в основном к концу XIX в. все православные обители Восточного Урала были общежительными, то настоятель избирался из братии монастыря, в исключительном случае из другого, но тоже общежительного.

Настоятель монастыря не должен был быть моложе 33 лет и состоять ранее в браке. Избрание настоятеля происходило при благочинном монастырей или при другом доверенном лице от епархиального архиерея на общем собрании всей братии – монашествующих одного монастыря.

Если единогласного избрания не происходило, то каждому из монашествующих предоставлялось право по отдельности, посредством тайного голосования записками в своей келии, написать имя избираемого старца. Каждый участвующий в выборе (при участии всех мантийных монахов обители, исключение составляли опороченные по суду и состоящие под следствием по обвинению в порочных делах) писал в своей записке имя одного кандидата. Так в свернутой или запечатанной записке все складывали в общую чашу, из которой при возобновленном собрании записки вынимались и зачитывались, и подсчитывали, кто и сколько получил голосов. Двое кандидатов, получивших наибольшее число избирательных голосов, отмечались в акте избрания, который представлялся благочинным монастырей на усмотрение епархиальному архиерею.

Если единогласия при избрании нового настоятеля среди братии не было достигнуто, то окончательное решение этого вопроса зависело от епархиального начальства. Епархиальный архиерей избирал настоятеля из трех или двух предложенных кандидатур, имевших сан священника и проживающих, как правило, в данном монастыре. Сведения об избранных братией кандидатах на должность настоятеля и о том, как происходило решение этого вопроса – единогласно или

¹⁰ Проволович А. И. Сборник законов о монашествующем духовенстве. – М., 1897. – С. 24.

¹¹ Там же. – С. 25–26.

спорно, с изъяснением и своего мнения епархиальный архиерей представлял на усмотрение Синода¹².

Часто настоятель избирался на третий день после смерти своего предшественника и носил это звание пожизненно. Но бывали случаи, когда престарелые настоятели монастырей просили епархиального архиерея из-за старости и болезней уволить их с этой должности. Обычно первая просьба не удовлетворялась, а после второй или третьей их отправляли за штат, и до смерти они оставались и содержались в стенах той обители, которая ранее находилась в их управлении.

При увольнении на покой настоятели были обеспечены в монастыре приличным помещением и содержанием по определению епархиальной власти. Архиереи, уволенные на покой без пенсии с назначением пребывания в монастыре, пользовались содержанием и столом от обители по определению Синода¹³.

Если рассматривать, по каким критериям братия выдвигала ту или иную кандидатуру в настоятели или в настоятельницы, то главным основанием для занятия столь важной должности в монастыре было не столько образование, сколько благонадежность, умение хорошо распоряжаться финансами, осуществлять руководство в той или иной деятельности, доверительное к нему отношение со стороны насельников. Поэтому, как правило, каждый из занимающих должность настоятеля или настоятельницы сумел проявить себя как руководитель, будучи казначеем, показав свои организаторские умения и экономическую смекалку.

Например, с переводом из Кыртомского в Верхотурский мужской монастырь настоятеля монаха Адриана и исправляющего должность казначея монаха Тигрия с 28 мая 1896 г. монастырская жизнь в Кыртомской обители приходит в уныние, число братии значительно сокращается. Благочинный священник М. Попов в своем рапорте в сентябре 1896 г. докладывал, что «послушники расходятся, заведенные мастерские (пимокатная, чеботарная, столярная, кузнечная) и заводы кожевенный и дегтярный прекращают свою деятельность, денежная корреспонденция на имя монаха Адриана на устройство обители не поступает. Вся община ходатайствует разрешить монаху Адриану вернуться в основанный им монастырь и проживать в нем в числе братии»¹⁴.

Хочу подробнее остановиться на фигуре последнего настоятеля Верхотурского Николаевского мужского монастыря и проследить его биографию. Вначале Константин Петрович Медведев поступил послушником 25 октября 1894 г. в Верхотурский Николаевский монастырь. В монашество пострижен 14 июня 1901 г. с именем Ксенофонт и уже 17 июня рукоположен в сан иеродиакона. С 5 ноября 1901 г. исполнял обязанности казначея, и 6 августа 1902 г. был рукоположен в сан иеромонаха. С 1903 г. утвержден в должности казначея и стал членом совета Верхотурского Николаевского монастыря. В 1904 г. стал настоятелем Далматовского Успенского монастыря.

С 8 июля 1905 г., вначале временно, исполнял обязанности настоятеля Николаевского монастыря и должность благочинного мужских монастырей Екатеринбургской епархии, но с 28 сентября 1905 г. вплоть до революции 1917 г. состоял в этих должностях. За это время в 1909 г. возведен в сан игумена, а в 1913 г. в сан архимандрита. От Синода награжден в 1906 г. золотым наперсным крестом. Благодаря усердной деятельности в должности заведующего Верхотурской церковно-приходской школой получил свидетельство с архипастырским благословением, а позднее был награжден Библией, выданной Синодом. В 1911 г. выдан братский нагрудный знак третьего вида от братства Святого Праведного Симеона.

¹² ГАСО. Ф. 603. Оп. 1. Д. 454. Лл. 46–46об.

¹³ Там же.

¹⁴ ГАСО. Ф. 603. Оп. 1. Д. 559. Л. 71.

Примечательна судьба и последней настоятельницы Екатеринбургского Ново-Тихвинского монастыря игуменьи Магдалины. В монастырь Пелагея Досманова (в будущем – игуменья Магдалина) поступила 9 мая 1859 г., где 12 лет была занята на свечном производстве. В настоятельские кельи была переведена в 1871 г., позднее вела дела по хозяйственной части женского училища при монастыре. Благодаря успешной деятельности получила архипастырское благословение в 1879 г.

В 1893 г. пострижена в монашество и назначена казначеем Екатеринбургского Ново-Тихвинского монастыря. В 1897 г. была утверждена в должности настоятельницы этой женской обители и возведена в сан игуменьи. За свою деятельность неоднократно удостоивалась высоких наград, четырежды золотыми наперсными крестами от Синода, от Екатеринбургской консистории и дважды от Кабинета его императорского величества. В 1906 г. награждена серебряной медалью Российского общества Красного Креста. В 1913 г. игуменья Магдалина получила право на ношение бронзовой медали в память 300-летия дома Романовых. После революции и закрытия монастыря основала у себя на квартире кружок ревнителей православия, за что игуменью Магдалину арестовывали восемь раз. За три дня до смерти ее поставили в схимонахини, и 16 июля 1934 г. она умерла в окружении «своих чад».

Все монахи или монахини беспрекословно подчинялись игумену или игуменье, а также исповедывались им. При встрече с игуменом монаху полагалось низко кланяться. К наместнику мужского монастыря обычно обращались: «отец», к настоятельнице – «матушка игуменья».

Настоятель монастыря выступал по отношению к подчиненной ему братии опытным руководителем, отсюда вытекающие его права и обязанности:

- представлять интересы монастыря вне его стен, председательствовать в монастырском братском совете и во всех случаях монастырской жизни возглавлять братство монашествующих;
- при содействии других должностных лиц обители руководить всей жизнедеятельностью монастыря: богослужениями, духовно-нравственной стороной, денежными и хозяйственными делами;
- принимать на монастырский искус «новоначальных»;
- не допускать в монастыре никакой деятельности без благословения и разрешения настоятеля;
- как можно чаще проводить общие и частные беседы с братией, касающиеся событий монастырской жизни и обязанностей монашеского звания;
- принимать паломников и других посетителей обители;
- служить примером в собственной жизни для всей братии монастыря, «поощряя ревностных и отечески наказывая ленивых и духовно немощных».

Из вышеописанного наглядно прослеживается патриархальный стиль руководства, который строится на основе представлений об организации как одной большой семье. Руководитель уподобляется отцу семейства, который заботится о своих подчиненных. От них же в ответ на «отеческую заботу» ожидается благодарность, верность и беспрекословное повиновение. Этот стиль предполагает обращение с подчиненными, как с «детьми», и их мотивацию через личную зависимость. Информация распространяется сверху в зависимости от «благосклонности» руководства, контроль осуществляется выборочно, по желанию и интуиции руководителя. Власть на длительное время никому не делегируется и концентрируется у начальника, который должен быть «строг, но справедлив».

Этот стиль руководства особенно характерен для традиционного общества, но широко распространен и сегодня, в том числе в России¹⁵.

Мировой специалист по проблемам лидерства Р. М. Стогдилл в 1970–1990 гг. попытался установить наличие и характер зависимости между отдельными чертами личности и успехом руководителя. В числе качеств, способствующих успеху руководителей, наиболее часто указывались в исследованиях энергичность, социальный статус, трудовая мотивация, доминирование, уверенность в себе, социальные навыки и ответственность. Индивидуальные качества руководителя Стогдилл объединил в шесть групп:

- 1) физические характеристики (возраст, внешний вид, рост, вес);
- 2) социальное происхождение (образование, социально-экономическое положение);
- 3) способности (интеллект, рассудительность, знания, умение выражать мысли);
- 4) личные особенности (приспособляемость, доминирование, независимость, оригинальность, уверенность в себе);
- 5) отношение к задачам (трудовая мотивация, ответственность, инициатива, упорство, ориентация на производственные задачи);
- 6) социальные способности и навыки (готовность к кооперации с другими, популярность, навыки общения)¹⁶.

Даже сегодня можно согласиться с утверждениями Стогдилла, что средний руководитель «превосходит среднего члена своей группы по следующим показателям»: 1) по развитию интеллекта; 2) по уровню образования; 3) по ответственности и надежности при выполнении заданий; 4) по активности и социальному участию; 5) по социально-экономическому статусу.

По данным характеристикам постараемся описать индивидуальные качества последних настоятелей монастырей Екатеринбургской епархии Российской империи. По архивным документам ГАСО и РГИА¹⁷ попытаемся получить информацию об этом. Из физических характеристик берем возраст. В мужских монастырях на рубеже XIX–XX вв. средний возраст настоятелей был 39 лет, а в женских обителях средний возраст настоятельниц – от 46 до 50 лет. В психологическом плане это этап середины «профессиональной карьеры», когда наступает период профессионального роста, мастерства, самоактуализации через идентификацию своей деятельности с трудовой организацией.

Если рассматривать социальное происхождение настоятелей, то из 13 руководителей монастырей 9 были из крестьян, 3 из мещан, 1 из купеческой семьи. Поэтому уровень образования настоятелей был средний: из 13 руководителей мужских и женских монастырей Екатеринбургской епархии – 4 получили домашнее образование, 3 окончили курсы народного земского училища, 3 получили образование в монастырях, 1 обучалась в монастырском училище, имеет свидетельство учительницы начальной школы, 1 окончила народную школу, 1 получила образование в приюте. В целом, все настоятели монастырей имели в активе образование и многолетнее служение в духовных обителях.

Обычно настоятелей и настоятельниц за многолетнее служение в священном сане, усердную педагогическую работу в духовных школах и другие церковные заслуги, такие как миссионерство и проповедничество, награждали наперсными крестами. Подробнее о деятельности и индивидуальных качествах настоятелей крупных монастырей Екатеринбургской епархии дает представление помещаемая ниже таблица.

¹⁵ Пугачев В. П. Руководство персоналом : учебник. – М. : Аспект Пресс, 2006. – С. 178–179.

¹⁶ Там же. – С. 168.

¹⁷ ГАСО. Ф. 603. Оп. 1. Д. 731, 688, 533, 734; РГИА. Ф. 206. Оп. 1. Д. 83, 42.

Таблица 1

**Исторические сведения о настоятелях и настоятельницах монастырей
Екатеринбургской епархии (на рубеже XIX–XX вв.)**

Название обители	Имя настоятеля	Возраст	Образование	Сословное происхождение	Год утверждения настоятелями	Награды
Верхотурский Николаевский мужской монастырь	Архимандрит Ксенофонт (Медведев Константин Петрович) ¹⁸	42 года в 1913 г.	учился в народном земском училище	из крестьян Полевской волости Екатеринбургского уезда	С 1903 г. утвержден казначеем и членом совета Верхотурского Николаевского монастыря. В 1904 г. стал настоятелем Далматовского Успенского монастыря. С 1905 г. до ареста в 1920 г. исполнял обязанности настоятеля Николаевского монастыря и должность благочинного мужских монастырей Екатеринбургской епархии	В 1906 г. награжден золотым наперсным крестом от Синода
Далматовский Успенский мужской монастырь	Иеромонах Максимилиан (Медведев Михаил Петрович) ¹⁹	34 года в 1908 г.	учился в народном училище	из крестьян Полевской волости Екатеринбургского уезда	В Верхотурском монастыре в 1904 г. был пострижен в монашество, через месяц назначен временно на должность казначея. В 1905 г. назначен казначеем и письмоводителем Далматовского Успенского монастыря, где позже с 1905 по 1917 г. был настоятелем	19.10. 1908 г. награжден набедренником
Кыргомский Крестовоздвиженский мужской монастырь	1) Иеромонах Виктор ²⁰ , 2) Игумен Пахомий (Панков Петр Семенович) ²¹	1) Нет данных 2) 57 лет в 1913 г.	1) учился в доме родителей 2) учился в доме родителей	1) из мещан 2) из мещан	1) 9 июня 1902 г. 2) 26 июля 1905 г. был казначеем Верхотурского монастыря. 12.04. 1906 г. командирован для временного управления Кыргомским монастырем, где 28.05.1910 г. утвержден в должности настоятеля	1) 29.08.1901 г. награжден набедренником 2) 24.07.1907 г. награжден набедренником. В 1913 г. награжден наперсным крестом от Синода
Екатеринбургский Ново-Тихвинский женский монастырь	Игуменья Магдалина (Досманова Пелагея) ²²	66 лет в 1913 г.	начала обучение в доме родителей, закончила в монастыре	купеческая дочь из г. Ирбита	В 1893 г. пострижена в монашество и назначена казначеем Екатеринбургского женского монастыря, где в 1897 г. стала настоятельницей	Четырежды награждена золотыми наперсными крестами от Синода, от Екатеринбургской консистории и дважды от Кабинета Его императорского величества

¹⁸ ГАСО. Ф. 603. Оп. 1. Д. 731. Лл. 2–5.¹⁹ ГАСО. Ф. 603. Оп. 1. Д. 688. Л. 87.²⁰ ГАСО. Ф. 603. Оп. 1. Д. 553. Л. 129.²¹ ГАСО. Ф. 603. Оп. 1. Д. 731. Л. 120.²² Там же. Л. 142.

Верхотурский Покровский женский монастырь	Игуменья Таисия (Сычева Татьяна Петровна) ²³	53 года в 1913 г.	домашнее образование	из крестьян Екатеринбургского уезда Маминской волости	В 1900 г. назначена казначеем Верхотурской Покровской общины. Как только женская община была возведена в монастырь, была назначена настоятельницей от 5.02.1907 г.	По указу Синода от 1.04.1913 г. награждена золотым наперсным крестом
Нижнетагильский Скорбященский женский монастырь	Игуменья Мария (Крузе Феозва Константиновна) ²⁴	55 лет в 1913 г.	воспитывалась в Пермском приюте	из мещан г. Перми	После переименования богадельни в общину была назначена начальницей в 1902 г., а когда община стала монастырем, в 1904 г., исполняла обязанности настоятельницы	1 апреля 1913 г. награждена золотым наперсным крестом

Таким образом, из таблицы видно, что из 6 руководителей православных обителей пять первоначально исполняли обязанности казначеев, т. е. получили практический опыт управления экономическим хозяйством православных монастырей. Каждый из настоятелей монастырей за длительное служение в священном сане имел награды в виде набедренника или наперсного креста.

В целом черты эффективного руководителя достаточно относительно и зависят от особенностей трудового коллектива, решаемых задач, степени развития коммуникаций, состояния предприятия и отраслевой конъюнктуры, уровня производственной демократии и ряда других ситуационных факторов²⁵.

Важной проблемой, от которой зависит успех руководства, является реализация позитивных индивидуальных качеств человека в его повседневном поведении как руководителя, перевод этих качеств в устойчивые характеристики его практической деятельности, т. е. в эффективный стиль руководства.

Власть в организации имеет три формы проявления (иногда их называют «гранями власти»): 1) побуждение работников к действию (например, выполнение поручения, задания); 2) блокирование или предотвращение неугодных действий; 3) структурный контроль над ситуацией, побуждающий к определенным действиям без прямых указаний²⁶. Как конкретно на практике могла проявляться власть в духовной организации, можно проследить по деятельности основных должностных лиц монастыря.

Казначей, ризничий, благочинный и эконоом назначались епархиальным архиереем по представлению настоятеля. Эти должностные лица составляли монастырский совет, помогающий настоятелю в управлении хозяйственными делами обители²⁷. В женском штатном монастыре монастырский совет состоял из настоятельницы, казначей, ризничей, благочинной и заведующей трапезной (старшей в трапезном послушании). Эти должностные лица в начале XX в. избирались тоже тайным голосованием монашествующей братией обители из указанных лиц. Они как назначались, так и увольнялись при согласии настоятеля и епархиального архиерея. Таким образом, ответственность за развитие православных обителей лежала в основном на настоятелях и благочинных епархии.

Монастырский совет собирался по мере надобности, но не менее двух раз в месяц. На своих заседаниях он обсуждал все важные вопросы, касающиеся монастырской жизни, заслушивал доклады настоятеля, других должностных лиц, про-

²³ Тихон, игумен (Затекин). Свято-Покровский Верхотурский женский монастырь (исторический очерк). – Екатеринбург, 1998. – С. 15.; ГАСО. Ф. 603. Оп. 1. Д. 731. Л. 266.

²⁴ ГАСО. Ф. 603. Оп. 1. Д. 731. Л. 330; Монастырский благовест. – 1998. – № 12. – С. 8–9.

²⁵ Пугачев В. П. Указ. соч. – С. 169.

²⁶ Там же. – С. 127–128.

²⁷ Цыпин В. Русская церковь (1917–1925). – Издание Сретенского монастыря, 1996. – С. 114.

верял доходы и определял порядок расходования церковных сумм. После обсуждения он же издавал постановления о представлении достойных членов братства к рукоположению в сан священства или к пострижению в монашество указных послушников, либо о принятии в братство прошедших искус новоначальных. Постановления совета были обязательны для всех насельников общежительного монастыря. Таким образом монастырь выступал как самостоятельный объект управления, в котором присутствовали элементы демократии, когда руководитель стремится к выработке коллективных решений монастырского совета. Если с решениями совета были не согласны настоятель или настоятельница, то спорное дело переносилось до разрешения его епархиальным архиереем.

В малолюдных монастырях, где недостаточно было лиц, входящих в монастырский совет, настоятелям предоставлялось право ходатайствовать через епархиального архиерея о совмещении этих должностей в одном лице или о замещении некоторых из них монашествующими других обителей. В случае необходимости должности казначея и благочинного разрешалось занять монашествующим, не имеющим священного сана, а должности эконома и делопроизводителя – указными рясофорными послушниками.

Часто благочинный был первым помощником настоятеля, а иногда сам настоятель был благочинным, т. е. должность совмещалась. Он наблюдал за братией, которая должна была четко исполнять устав монастырской жизни, следил за благоповедением насельников монастыря и за порядком совершения богослужений. Поскольку вся жизнь в монастыре строго регламентировалась церковным уставом, то все монашествующие должны были соблюдать три главных принципа: равенство братии, послушание и четкое исполнение обязанностей. В ведении благочинного монастыря находилось попечительство о прибывающих в обитель паломниках и гостях²⁸. По необходимости, тем более если монастырь был крупным и многолюдным, он замещал настоятеля в решении таких важных вопросов, как хозяйственные и религиозные, особенно когда настоятель находился в отъезде.

Духовник занимался непосредственно духовным руководством братии, по возможности он удовлетворял религиозные просьбы прихожан и паломников, обращавшихся к нему за духовным советом. Он исповедывал как мирян, так и братию монастыря. Духовник для братии мужской обители избирался настоятелем со старшей братией и утверждался епархиальным архиереем. В женских монастырях для мантейных монахинь духовник назначался из монашествующих мужских обителей епархиальным архиереем. Каждый из братии по благословению настоятеля и братского духовника должен был исповедоваться обязательно у назначенного ему лично духовника, поэтому без разрешения настоятеля нельзя было переходить на исповедь к другому. Назначение епитимий в виде духовно-нравственного послушания предоставлялось тоже духовнику.

Особо важным лицом в монастыре был казначей. «Казначей монастыря есть лицо, избранное настоятелем с братией и утвержденное в этой должности епархиальным архиереем, должен быть иеромонахом, благонадежного поведения, испытанный в верности и бескорыстности, способный к расчетливости»²⁹. Он заведовал монастырской казной, вел счет доходам и расходам, записывая все это в прихода-расходные книги и имущественные монастырские описи, распределял все поступающие в монастырскую казну пожертвования, сохранял монастырские капиталы. Где не было в должности эконома, там казначей заведовал хозяйством монастыря.

«Казначей получал и отпускал для нужд монастыря денежную сумму, постоянно ее записывал с точностью и исправностью в прихода-расходные книги, со-

²⁸ ГАСО. Ф. 6. Оп. 4. Д. 61. Лл. 564–565об.

²⁹ ГАСО. Ф. 603. Оп. 1. Д. 224. Л. 30.

хранял деньги в монастырском казнохранилище, закрытом ключами, которые были у него, и опечатанном монастырской печатью, которая была у настоятеля. В казнохранилище мог находиться только в присутствии двух свидетелей, либо при духовнике и ризничем, или благочинном. Настоятель мог присутствовать, если сочтет нужным»³⁰.

В казнохранилище находились важные для обители документы: планы на земли и угодья, принадлежащие монастырю; процентные именные билеты денежных сумм, находящиеся в кредитных учреждениях; контракты; документы, планы и фасады монастырских строений; опись монастырского имущества³¹.

В начале каждого месяца казначей составлял отчеты о приходе и расходе прошедшего месяца, который сверял с приходо-расходными книгами, проверял с наличной суммой. После проверки отчет вместе казначеем подписывался двумя или тремя свидетелями – духовником, ризничим, благочинным и представлялся настоятелю, после просмотра им с его подписью сохранялся для годовой проверки приходов и расходов монастыря. После чего, с соблюдением всех правил отчетности, в конце года приходо-расходные книги передавались настоятелем для сверки благочинному, который докладывал о состоянии дел подотчетных ему обителей правящему архиерею.

Заранее составлялся план-смета, сколько и чего в году потребляется монастырем, чтобы наперед закупить товар, о чем заблаговременно сообщалось настоятелю. Каждый вечер казначей должен был отчитываться настоятелю о том, какие работы проведены в этот день, обсуждая, какими будет братия заниматься на следующий день, кого из братии назначить ответственным.

Только казначей имел право высыпать деньги из церковных кружек (один из доходов монастыря). Только у него от церковных кружек был ключ, а печать находилась у настоятеля. Он пересчитывал и записывал определенную денежную сумму при двух или трех свидетелях из старшей братии, назначаемых настоятелем.

По своему усмотрению казначей выдавал деньги на мелкие расходы лицам из братии, посылаемых за покупками, и с них требовал отчета и оставшихся денег, после исполнения ими поручения, о чем вносил запись в отчетность³².

Казначеем подчинялись эконом, келарь, письмоводитель, трапезный, амбарный, свечник, лавочник, библиотекарь. Но это было только в том случае, если обитель была крупная, и таковые должности имелись при монастыре. Если монастырь только появился или был небольшим, то в нем существовали должности настоятеля, казначея, иногда духовника.

В отсутствие настоятеля управление монастырем поручалось казначеем, который должен был руководствоваться правилами, изложенными для настоятеля, со всей ответственностью за сделанные им распоряжения³³. Эффективность управления духовной организацией во многом зависела от четкого разграничения компетенции подразделений управления, их ответственности и обеспечения в них нормальных рабочих взаимоотношений.

Все остальные насельники монастыря – монашествующие, послушники и временно пребывающие в стенах монастыря – составляли братию обители. Каждый из них должен был подчиняться церковному уставу и уставу своей обители, т. е. соблюдать монастырскую дисциплину.

В свободное от церковных служб время основными занятиями монахов были келейная молитва, чтение богословских книг и монастырская работа, под которой подразумевался труд в мастерских, на скотном или конном дворе, ремонт церков-

³⁰ ГАСО. Ф. 603. Оп. 1. Д. 224. Л. 30.

³¹ Там же. Лл. 30об–31.

³² Там же. Л. 31.

³³ Там же. Л. 32об.

ных зданий, полеводство, земледелие, огородничество, пчеловодство. Обычно монастырская работа проходила под руководством настоятеля, благочинного или эконома. Подобные административные и хозяйственные послушания существовали и в женских монастырях³⁴.

Процесс делегирования полномочий – передача другим из братии монастыря зон ответственности и авторства операций или согласования определенных трудовых действий – стал средством развития навыков иноков, а в дальнейшем определенной работой настоятеля с кадровым резервом обители.

Вопрос перехода братии из одного монастыря в другой, обычно для пополнения малых обителей, решался по церковным правилам. Прием в среду братства из других монастырей допускался по добровольному желанию и с согласия настоятеля с братским советом и архиерейного епископа. Исключение составляли монашествующие, признанные виновными по суду, после многократных увещаний для исправления их поведения, отправленные на епитимию в другие монастыри.

В соответствии с материалами проведенного исследования структура организации управления в монастырском хозяйстве представляет собой централизованную систему власти в лице настоятеля и монастырского совета. Спецификой такой организации управления является процесс делегирования полномочий и организационной ответственности. Поскольку делегирование – это процесс, посредством которого руководители помогают окружающим приобретать навыки использования власти, необходимой для принятия решений, имеющих отношение к ним самим и их работе, то такой подход к управлению в монастырском хозяйстве, структурированию ответственности и управленческих обязанностей дал возможность некоторым православным монастырям на Урале превратиться в самостоятельные эффективные хозяйства.

Первоначально на 1885 г. в составе Екатеринбургской епархии было 4 монастыря, а к революции 1917 г. обителей стало 14. Многие из обителей стали общеземельными, увеличились их земельная собственность и капитал. Общероссийскую известность приобрел Верхотурский Николаевский мужской монастырь, получивший в дальнейшем название «Сибирская Лавра», во многом благодаря хорошей организации труда в монастырском хозяйстве, влиянию последнего настоятеля и масштабному паломничеству к святым мощам праведного Симеона.

Наиболее крупными в хозяйственном отношении, состоятельными в экономическом плане и влиятельными по своему положению в Екатеринбургской епархии на 1917 г. были два монастыря – Екатеринбургский Ново-Тихвинский женский и Верхотурский Николаевский мужской (см. табл. 2).

Но более богатым, а самое главное, независимым в финансовых вопросах был только один – Верхотурский мужской монастырь. Именно этот монастырь на Урале приобрел общероссийскую известность благодаря следующим условиям: 1) умелой организаторской деятельности последнего настоятеля – архимандрита Ксенофонта, который длительное время (15 лет) был благочинным мужских монастырей Екатеринбургской епархии; 2) постоянному коллективу – содружеству монашествующих; 3) давней истории обители, ее благоустроенности, более длительному времени хозяйствования и умелому накоплению капитала, за счет постоянного паломничества, стечения богомольцев (до нескольких десятков тысяч человек) к святым мощам Симеона Праведного³⁵.

³⁴ См. подробнее: Андреева Е. В. Хозяйственная деятельность монастырей Восточного Урала и ее социальное значение // Вестник Гуманитарного университета. – 2013. – № 2 (2). – С. 85–94.

³⁵ Там же.

Из нижеследующей таблицы видно, что многие православные обители продолжали нелегально существовать в суровое советское время в качестве религиозных общин под разными названиями, даже в форме трудовой артели.

Таблица 2

Состояние монастырей Екатеринбургской епархии на 1917 г.³⁶

Название монастыря, год основания	Земельная собственность монастыря (кол-во десятин)	Кол-во монашествующих	Кол-во послушников	Год закрытия монастыря
Верхотурский Николаевский мужской монастырь, 1604	272	80	109	1925; некоторое время община существовала нелегально. (В 1928 г. территория монастыря была отдана под колонию для малолетних преступников, поэтому в 1929-м закрыли последний действующий Крестовоздвиженский храм. Большой Актайский скит закрыт в 1919 г., Малый Актайский скит с 1917 г. не действовал. После закрытия монастыря часть братии перебралась в Малый Актай в 1925 г., который закрыли в 1928-м)
Далматовский Успенский мужской монастырь, 1644	176	26	40	1923
Екатеринбургский Ново-Тихвинский женский монастырь, 1809	720	136	846	1925. (Но Александро-Невский собор оставался действующим до 1930 г. После этого община монахинь существовала нелегально на квартире игуменьи Магдалины до 1934 г.)
Верх-Теченский Свято-Троицкий женский монастырь, 1868	292	55	363	1924
Каменский Преображенский женский монастырь, 1892	298	30	150	1921
Кыртомский Крестовоздвиженский мужской монастырь, 1893	160	27	28	1920-е
Красносельский Введенский женский монастырь, 1899	415	24	105	1924 (передали монастырские здания трудовой детской колонии «Прогресс»)
Колчеданский Покровский женский монастырь, 1901	147	22	147	1920-е
Нижне-Тагильский Скорбященский женский монастырь, 1904	128	6	150	1923
Казанско-Богородицкий, или Каслинский Казанский женский монастырь, 1904	354	25	108	1920-е
Верхотурский Покровский женский монастырь, 1907	140	13	203	1932 (после ареста монахинь по судебному делу «Историческая гниль»; с 1925-го существовал нелегально)
Верхотурский Успенский женский монастырь, 1913	152	5	156	1924

³⁶ Составлено автором по: Зыбковец В. Ф. Национализация монастырских имуществ в Советской России (1917–1921 гг.). – М., 1975. – С. 198; ГАСО. – Ф. 603; Лавринов В. Указ. соч.

Бобровский Алексеевский женский монастырь, 1915	16	1	131	1928 (с 1924 г. существовал нелегально)
Сирбишинский Введенский женский монастырь, 1916	73	1	43	1935 (с 1924 г. существовал нелегально)
ИТОГО: 14	3 562	455	2 709	

Таким образом, очевидно, что значительную роль в монастыре всегда играл настоятель и старшая братия, и если они обладали хорошими организаторскими способностями, то такой монастырь пользовался большим доверием, популярностью и авторитетом как среди местного населения, так и по всей России.

Для системы управления в православных монастырях Российской империи на рубеже XIX–XX вв. (на примере монастырей Екатеринбургской епархии) характерны следующие черты:

1) централизация церковной власти, обусловившая улучшение координации и предотвращение серьезных ошибок на низовых уровнях управления в конкретных монастырях;

2) патриархальный стиль руководства в монашеских обителях, обеспечивавший приток иноков и страждущих заботы паломников;

3) четкий механизм организационного выдвижения кадров через членство в братском совете, при достижении ими определенного возраста и накоплении духовного опыта, и распределения организационной ответственности через социальное признание, что приводило к руководству лучших наместников монастырей;

4) подлинная сплоченность трудового коллектива монашествующих, строившаяся на основе нравственных ценностей: послушания, равенства, нестяжательства, миролюбия;

5) установка на самообеспечение, самостоятельность в хозяйственной деятельности через механизм делегирования полномочий в трудовой среде, что привело к эффективному выдвижению управления монастырями организаторов и духовников, а благодаря их деятельности, в дальнейшем, к увеличению земельной собственности и капитала религиозных организаций.