

ИСТОРИЧЕСКИЕ ЗАПИСКИ

DOI: 10.17805/zpu.2026.2.17

Монастырские и вотчинные хозяйства как образцы разных предпринимательских моделей (на примере деятельности Соловецкого монастыря (XVI в.) и боярина Б. И. Морозова (XVII в.))

И. Р. ФЕДОРКОВА

МОСКОВСКИЙ ГУМАНИТАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

В статье представлены реконструированные характеристики разных предпринимательских моделей: монастырского хозяйства (XVI в.) и вотчинного хозяйства (XVII в.). Показано, что первое в большей степени соответствовало традициям русской жизни и русской духовности (предпринимательство не столько ради прибыли, сколько ради блага людей), однако и второе (основанное на прагматизме и рационализме) получило значительное распространение в России. Выявлены факторы успешности деятельности этих хозяйств — экономические, психологические, социально-психологические, обозначена их историческая судьба.

Ключевые слова: Россия; святитель Филипп; Борис Иванович Морозов; предпринимательская деятельность; предпринимательская модель; монастырское хозяйство; вотчинное хозяйство; мобильные рабочие группы; способ мотивации труда; цель деятельности; забота о персонале; обучение персонала; историческая судьба предприятия

ВВЕДЕНИЕ

В обыденном сознании россиян сложилось мнение о том, что промышленное дело возникло в России в период нового времени XVIII в. в ходе прозападных реформ Петра I. Вместе с тем традиции российского предпринимательства зарождались в недрах монастырских хозяйств еще в период Средневековья. К XV в. монастыри, благодаря покупке земель и получению угодий от дарителей, стали крупными экономическими центрами. По словам средневекового путешественника Дж. Флетчера (XVI в.), монастыри были самыми успешными и оборотливыми купцами во всем российском государстве (Флетчер, 1911). В XVII в. существовали промышленные предприятия и в крупных вотчинных хозяйствах, в том числе принадлежавшие царю Алексею Михайловичу: кирпичные, стекольные и металлургические предприятия в родовом имении Романовых Измайлове (Топычканов, 2004).

Целью данного исследования явился сравнительный анализ реконструированных характеристик разных отечественных предпринимательских моделей. Научной базой выступили опубликованные архивные документы; хроника Соловец-

кого, Кирилло-Белозерского, Спасо-Прилуцкого монастырей; документы личного делового архива боярина Б. И. Морозова; воспоминания отечественных и зарубежных авторов разных исторических периодов (Дж. Флетчера, В. И. Немировича-Данченко), а также работы отечественных исследователей (А. И. Алексеева, М. М. Дадькиной, М. В. Осипенко, С. И. Сметанина и др.).

МОНАСТЫРСКОЕ ХОЗЯЙСТВО

Настоятель Соловецкого монастыря, будущий святитель Филипп (Феодор Колычев) (1507–1569), обладая системным, аналитическим мышлением, в XVI в. создал эффективную предпринимательскую модель, основанную на передовых технологиях с учетом сбережения человеческих ресурсов. Экономические мероприятия заключались в улучшении «старых», наиболее доходных отраслей экономики (например, увеличение количества соляных варниц); введении новых отраслей и направлений деятельности (скотоводство, огородничество, строительство мельниц, заводов); усовершенствовании инфраструктуры (строительство дорог, создание гидротехнических сооружений, технические усовершенствования во всех сферах монастырской жизни).

В качестве вспомогательных мероприятий были устроены сенокосы, огороды, осушены болота, построены дороги. Гениальным решением явилось создание рукотворного Святого озера у стен монастыря в качестве источника пресной воды и с целью установки на берегу мельницы и других хозяйственных сооружений. 52 озера Большого Соловецкого острова были соединены друг с другом таким образом, что вода поступила в вырытый у стен монастыря котлован и полностью его заполнила. Система функционирует до сих пор, вода циркулирует, оставаясь пригодной для питья. Современные ученые констатируют, что созданная святителем Филиппом гидротехническая система выполняет не только функцию водоснабжения, но и в целом улучшает экологическую ситуацию острова.

Особое внимание святитель уделял заботе о персонале. Для улучшения питания братии на острове Муксалма был создан скотный двор, вследствие чего в рационе появились молочные продукты. Были привезены и запущены в лес лапландские олени, из шкур которых изготавливалась теплая одежда и обувь. Изобретенные «филипповские садки» позволяли иметь к столу рыбу в любую погоду, невзирая на шторм. Много нововведений появилось при игумене Филиппе, начиная от щей с маслом, блинов, огурцов, пирогов, заканчивая разными новыми промыслами и изобретениями, а главное «при Филиппе ж игумене прибыло людей» (Осипенко, 2014: 48–50). Эффективно организованное хозяйство привлекло новых насельников.

Святитель Филипп принял руководство монастырем после пожара 1538 г., уничтожившего практически все постройки. Сложившаяся ситуация заставила его принять смелое, трудно выполнимое решение о возрождении обители в камне (каменных построек в тот период было мало даже в Москве). Проявив большую целеустремленность и изобретательность, он нашел на острове глину, построил кирпичный завод и разработал настолько совершенную технологию изготовления кирпича, что изделия не крошатся до сих пор. Успенский трапезный храм и Спасо-Преображенский соборы, построенные из этого кирпича, остались невредимыми даже после мощного пожара 1923 г. Примечательно, что причина появления кирпичного завода носила не экономический характер, завод возник как средство для

строительства храмов, а не для получения прибыли: духовная мотивация доминировала над экономической. Кирпичный завод продолжил действовать и в XIX в.: 20 трудников и 5 монахов заготавливали в год 400 000 шт. кирпича: «Прочность его необыкновенная, и от времени он приобретает крепость железа. Каждый кирпич весит 16 фунтов, и гораздо крупнее наших» (Немирович-Данченко, 2001: 432). Следовательно, технология, предложенная святителем Филиппом, сохранялась в течение трех столетий.

В хозяйстве монастыря XVI в. использовались различные механические приспособления. В портомойне «мылось стремлением воды опускаемое в нее на крючках белье» (Осипенко, 2014: 482). Из квасоварни напиток разливался при помощи системы специальных разветвленных труб: «квас сам сольется со всех чанов, да верх подойдут, ино трубою пойдет в монастырь, да и в погреб сам сольется, да и по бочкам разоидется сам по всем» (там же: 49). В документах находятся сведения о том, что «до Филиппа игумена на сушило рожь носили многие братья, а Филипп игумен придумал телегу, сама насыпается, да и привезетца, да и сама и высыпает рожь на сушило» (там же: 50). Из описания следует, что существовал механизм, приводивший вагончик в движение, позволявший подъезжать к нужному месту, перевернуться, высыпать рожь и отправиться вновь под погрузку (возможно, рельсовый). Кроме того, святитель продумал и устроил водопровод и эффективную систему отопления помещений в суровых северных условиях.

Потребностью святителя Филиппа было уединение в устроенной им пустыни, но принятие ответственности за вверенных ему людей заставляло неотступно находиться во главе производства, руководить разными категориями подчиненных ему людей: монахов, трудников, зависимых крестьян, принимать личное участие в решении всех хозяйственных и социальных вопросов.

Святитель Филипп задал такой мощный импульс для развития монастыря, определив его историческую судьбу, что к XIX в. обитель оставалась главным экономическим центром Русского Севера. Здесь появилась первая на Русском Севере электростанция, строились и обслуживались пароходы, был изобретен уникальный Сухой Док для ремонта судов. Канал Сухого Дока, приводивший воду в шлюзы, использовался в качестве двигателя лесопильного завода. Кроме того, монастырь приобрел статус научно-исследовательского центра, включавшего действующие метео- и биостанции. В. И. Немирович-Данченко в 1874 г. констатировал, что «монастырь своею работою содержит себя сам», и «для себя Соловки покупают только хлеб в Архангельске и каменный уголь в Англии», и «все необходимое производится здесь в таком излишке, который допускает продажу на сторону, достигающую 30 000 рублей, и вы тогда сообразите, насколько богата эта община» (Немирович-Данченко, 2001: 432). В кожевне Соловецкого монастыря в описываемый период работал один монах и шесть трудников. Они выделывали кожи нерпы, тюленьи, моржовые, оленьи и коровьи до 8000 шт., принося немалый доход монастырю — 50 000 рублей (там же). Средства от продажи излишков использовались в благотворительных целях: паломников в монастыре кормили бесплатно и на дорогу провизию выдавали (В Соловецкую обитель ... , 2010), а в церковных лавках неимущим богомольцам выдавались полушубки, армяки, рубахи и сапоги.

Пример Соловецкого монастыря, где экономическая прибыль рассматривалась как средство для дел благотворения, не являлся единичным. В 1601–1603 гг. в период великого голода в Кирилло-Белозерском монастыре проживало и кормилось

более 600 человек: из них монастырской братии только 184 человека, остальные — миряне: 345 детей и 102 нищих, находившихся на попечении монастыря в больнице и богадельне, а также слуги и мастеровые. Монастырь славился своим хлебным хозяйством. В 10 житницах хранилось 25 тыс. четвертей хлеба, в то время как, исходя из нормы хлеба на человека, в год требовалось 4112 четвертей. Следовательно, накануне великого голода Кирилло-Белозерский монастырь был обеспечен хлебом с запасом. В этот период зафиксированы массовые продажи хлеба из монастыря, что было явлением исключительным, при этом рожь продавалась всего в 2,5 раза дороже, чем в обычное время, в то время как рыночная цена увеличилась в 18–25 раз (Дмитриева, 2015). Следовательно, зерно продавали не с целью получения прибыли, а с целью оказания помощи людям, попавшим в критическую ситуацию. Кроме того, безвозмездно отправляли хлеб насельникам Горицкого и Никитского монастырей.

Преподобный Иосиф Волоцкий в 1515 г., в голодный период, принял в обитель на полное содержание 50 детей. Кроме того, каждый день в монастырь приходило по 700 голодающих, которых кормили в монастырской трапезной и давали им зерно безвозмездно. Когда запасы хлеба иссякли, преподобный Иосиф распорядился купить зерно на все имеющиеся у монастыря деньги, а когда деньги закончились, несмотря на ропот братии, занял деньги на покупку хлеба. В критический момент пришла помощь от великого князя Василия III, передавшего монастырю 100 четвертей ржи, 100 четвертей овса и 100 рублей денег (Алексеев, 2014). Этот пример красноречиво свидетельствует о главном предназначении накопленных монастырских средств — накормить братию и помочь другим людям.

В соответствии с описями Вологодский Спасо-Прилуцкий монастырь (XVII в.) взаимодействовал с 13 окрестными селами. Очевидно, местные жители выступали своего рода инвесторами и заказчиками, получая товары, произведенные в монастырском хозяйстве, в основном одежду и продукты питания. Например, Анна Ивановская Шемякина накануне Рождества Христова получила 4 чети ржи, 2 чети овса, осьмину ячменя, четь яичного солода, осьмину овсяной крупы, соль, «мяс свиных» и сапоги. В описи стоит подпись ее сына Василия, получившего товары по указанию матери. Старице Киликии были даны сапоги, соль и шерсть, Микитке Глушицкому — рукавицы, а Ивану Михайлову Перфильеву — сукно черное на зипун (Дадыкина, 2015). Особой статьей выдачи была соль, которая с разной периодичностью (ежемесячно или три раза в год) раздавалась по селам в соответствии с принятой в монастыре нормой — полпуда на человека на полгода. Выяснилось, что Никольский монастырь тоже выдавал соль мирянам (СПБНИИ РАН. Ф. 271. Оп. 2. Д. 96. Л. 32 об.). Возможно, какая-то часть выдач осуществлялась на безвозмездной основе.

ВОТЧИННОЕ ХОЗЯЙСТВО

В XVII в. наряду с успешными монастырскими хозяйствами эффективное предпринимательское дело развернул боярин Борис Иванович Морозов (1590–1661), воспитатель царя Алексея Михайловича, его главный советник, инициатор западных нововведений, главный виновник Соляного бунта, предложивший поправить дела казны увеличением налога на соль.

Хозяйство Морозова сочетало в себе мелкое и крупное производство: винокуренные заводы, кирпичные, металлургические, кожевенные предприятия; мельни-

цы, рыбные промыслы, сельское хозяйство и все виды торговли (в том числе оптовая и международная).

Поташ находил широкое применение в мыловарении, выделке кож, производстве стекла, в ткацком производстве и для изготовления пороха, потому пользовался особым спросом. Торговля поташом являлась государственной монополией и значительная часть его производства (56%) была сосредоточена на морозовских будных майданах (Сметанин, 2002). Царь выдавал боярину Морозову специальные грамоты для беспошлинного провоза поташа от Вологды до Ивангорода, от Нижнего Новгорода до Архангельска (Акты ... , 1945: 59–60).

Боярин использовал труд зависимых крестьян, а также временных наемных рабочих, в том числе польских военнопленных. Наиболее ценных работников боярин оставлял в своих вотчинах и платил им жалованье. Так, поляк Мартынка был оставлен за хорошее изготовление колымажных колес.

Большую часть времени боярин находился в Москве, управляя хозяйством через приказчиков. Например, приказчик села Павловского Алексей Дементьев сообщал о том, что некие Оброська и Микитка обокрали поляков-угольщиков Мартынку и Трофимку и убежали в Москву. По распоряжению боярина виновные были найдены, биты батогами и отправлены на поруки. Пострадавшим полякам вернули украденное, одновременно боярин распорядился выделить помощников Мартынке в изготовлении колес (Акты ... , 1940: 201–203). Очевидно, боярин ценил квалифицированных специалистов и удерживал их в своем хозяйстве не силой, а на основе взаимной заинтересованности. В вотчине Морозова остался служить еще один поляк Христофор Поляк, подавший просьбу о выдаче из библиотеки для изучения русской грамоты книги «Часовник» (там же: 199).

Особое внимание Борис Иванович уделял вопросу обучения персонала. Например, в село Лысково были отправлены мастера Остафий Сущевский, Мартын Башинский и Яков Сопотцкий с письмом к приказчику Михаилу Гомзякову о том, чтобы мастеров принять и «поить, кормить, чтоб ничем скудны не были», а также найти из крестьян добровольцев, которых мастера должны обучить рудному делу. Боярин обещал наградить тех крестьян, которые успешно пройдут курс обучения: «а как выучатца, и я их по тому пожалую» (там же: 179). В свою очередь, в село Мурашкино был отправлен мастер Корнила Шанский с распоряжением отобрать из крестьянских детей 10 человек для обучения будному делу и следить, чтобы они учились «неоплошно» (там же: 127–128).

Привлекал Борис Иванович к работе наемных рабочих, в его грамотах они именовались «деловые люди». В одной из челобитных они сами себя так называли: «твои государевы и розных помещиков наемные деловые людишки». Следовательно, некоторые крепостные крестьяне могли наниматься на работу к другому хозяину и получали за это жалованье. Помещики их отпускали, вероятно, за определенное вознаграждение. Так, Борис Иванович в начале апреля 1652 г. нанял для помощи в распахке полей, расчистке леса, очистке болот и пустоши 70 человек (в грамоте от 30 апреля значится еще 120 человек) (Акты ... , 1945: 5). При этом 50 человек отправились в имение Павловское, а 20 оставались в Москве под погрузку дров. Можно предположить, что эти большие группы представляли собой временные объединения малознакомых людей и предназначались для осуществления разовой работы.

Вероятно, нанимались на работу и малые группы знакомых между собой людей, действовавшие на постоянной основе. Например, в Павловском приказчик принял

12 человек, которые некоторое время ждали своих товарищей, но, не дождавшись, ушли в Москву, пообещав вернуться, если встретят их по дороге. Они оставили «запас на 20 человек и 5 котлов». Письмо дает следующую информацию. Во-первых, в группах деловых людей проявлялась сплоченность и поддержка (они отказались от заработка и отправились искать потерявшихся товарищей). Во-вторых, они обладали определенной свободой в своих действиях, так как приняли самостоятельное решение, ушли от особо значимой в государстве персоны, даже не начав работы. В-третьих, они оставили задаток, так как к работе не приступили. Существование в условиях XVII в. таких мобильных рабочих групп, объединенных для совершения сдельной работы, заставляет преодолеть стереотип о тотальном бесправии крепостных крестьян.

Отправляя большую группу деловых людей в с. Павловское, Борис Иванович написал четкую инструкцию приказчику Алексею Дементьеву, расписал последовательность выполнения работ и сделал особый акцент на вопросе дисциплины: «Приставов приставить, чтобы они им гулять не давали». Судя по дальнейшей переписке, один из приставов, Григорий Горин, слишком рьяно выполнял свои обязанности: ударом кнута он выбил работнику глаз. Приказчик Дементьев велел деловым людям нанять вместо искалеченного товарища другого работника, а пострадавшего с челобитной отправить к боярину в Москву. Кроме челобитной, приказчик Дементьев сам написал боярину письмо с разъяснением ситуации, дополнив рассказ тем, что пристав Горин и его матерно обругал и грозил кнутом. Б. И. Морозов принял решение Г. Горина в присутствии деловых людей бить батогами, «чтоб он впредь так не дуровал и деловых не увечил». Эта история позволяет сделать определенные выводы. Во-первых, боярин Морозов ради справедливости наказал своего постоянного работника в присутствии временных рабочих, рекомендуя в то же время за провинность их тоже бить, «но слехка, а не увечить». Таким образом, применение телесных наказаний боярин Морозов не отменял и даже приветствовал. Представляется, что данный способ мотивации труда не являлся универсальным даже в более ранний исторический период (в монастырских хозяйствах телесные наказания в качестве мотивирующего средства не использовались). Во-вторых, рекомендация боярина «деловым» нанять нового работника свидетельствует о том, что у них для осуществления данного мероприятия были и права, и средства.

В инструкции по приему на работу боярин указывал, что в случае болезни делового следует отпустить, предварительно написав, с какого числа заболел, а также чей он крепостной. Таким образом, лечить заболевших работников и компенсировать их временную нетрудоспособность боярин не собирался. При этом существовал альтернативный способ поведения хозяина предприятия в подобной ситуации: в монастырском хозяйстве заболевшие работники лечились в специальных лазаретах, в которых принимались на излечение не только монахи и трудники, но и простые миряне, получавшие лечение за счет монастырей (История ... , 2010).

Много документов из архива боярина Морозова посвящено вопросам садоводства — посадки и прививки плодовых деревьев. О серьезности отношения к данному вопросу свидетельствует история Михаила Козинца, который вез из Москвы в Павловское 10 саженцев и «пообил во многих местах кожу с яблоней». Приказчик осмотрел саженцы вместе со старостой и целовальником, «обтертое место велел заварить варом тотчас», написал сообщения человеку, передавшему саженцы,

боярину Морозову, а Козинца посадил под арест до решения хозяина. Совокупность действий приказчика свидетельствует о том, что он опасался боярского гнева. Возможно, садоводство было не просто одним из направлений хозяйственной деятельности боярина Морозова, но его хобби. Он передал это увлечение своему воспитаннику — царю Алексею Михайловичу, который создавал сады с диковинными деревьями во всех своих вотчинах. Боярин Морозов пытался приобщить к этому занятию и своих крестьян. В одной из грамот писал приказчику: «Да которые крестьяне похотят либо в своих садах черенки к пенькам прививать, и тебе бы им, крестьяном, дать черенков моего саду от лутчих яблоней» (Акты ... , 1940: 209) Примечателен тот факт, что скупой боярин Морозов в значимом для себя деле готов был поделиться со своими крестьянами чем-то лучшим (но, очевидно, тем, что не предполагает дополнительных расходов или убытков).

Вопросы, решаемые в хозяйстве Б. И. Морозова, были разнообразны: о платежах оброка; о снижении доходности таможи и кабака; о заведении новых майдапов и расчистке леса под их постройку; о продаже хлеба в Нижнем Новгороде по ценам не ниже московских; о принятии мер против ловли рыбы во владениях боярина крестьянами князя Д. М. Черкасского (там же: 112, 133, 135).

Примечателен тот факт, что в грамотах боярина Б. И. Морозова в основном звучат упреки и выговоры за нерадение (выговор приказчику Алексею Дементьеву за изъеденную мышами ветчину (там же: 199)). О наказании приказчика Афанасьева батогами за нерадение о ловле рыбы (там же: 194). О выговоре приказчикам за задержку отправки поташа в Вологду (Акты ... , 1945: 102). Прямых примеров поощрения не обнаружено, только в косвенной форме через удовлетворение прошений. Например, Артемия Мишевского Борис Иванович отпустил на побывку к матери (Акты ... , 1940: 111). На просьбу крестьян дать отсрочку оплаты оброка до зимнего пути ответил согласием (там же: 137). Погорельцам на год снизил размер оброка вполовину (Акты ... , 1945: 5). Стрельцам по их челобитной велел выдать по 2 рубля каждому, написав в грамоте о том, что «стрельцы де, конечно нужны» (Акты ... , 1940: 178). Представляют интерес «грамоты о беспошлинном допуске в вотчинные леса крестьян», которые косвенно можно рассматривать как пример поощрения: им разрешалось рубить лес для собственных нужд, но запрещалось рубить его на продажу, трогать ульи или снимать лубок (Акты..., 1945: 85).

Прагматичность и рационализм боярина Морозова проявились в истории с челобитной монахов Макариевского Желтоводского монастыря. Келарь обратился к боярину с просьбой выделить им «оселочек» и три поляны из боярских владений под постройку скотного двора. Проблема заключалась в том, что при разлиии реки невозможно было выпускать скот за пределы ограды монастыря, и он погибал от голода (там же: 141). Боярин незамедлительно написал письма двум своим приказчикам, чтобы они выяснили, «не будет ли какие порухи бортному моему делу» (там же: 143). Оценивая колоссальные доходы боярина Морозова, этот «оселочек» и три поляны, которые были в тот момент жизненно необходимы монастырю, не нанесли бы серьезного урона богатому хозяйству Бориса Ивановича. Однако он, вероятно, не был готов терять свою выгоду ни в чем. Боярин занимался ростовщичеством — сферой не очень популярной в среде предпринимателей на Руси и осуждаемой в народе. После его смерти оказалось отдано в долг под проценты 80 тыс. рублей — огромная по тем временам сумма денег (Козляков, 2018).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате проведенного исследования выделены некоторые факторы успешного монастырского предприятия XVI в. Это экономические факторы — усовершенствование традиционных отраслей экономики, освоение новых направлений деятельности, внедрение технических изобретений, улучшение инфраструктуры и логистики. Это социально-психологические факторы — забота о работниках, благотворительность, личное участие и контроль руководителя. Примечательно, что строительство храмов осуществлялось при непосредственном участии святителя Филиппа, так же, как и в XIX в. на строительстве гостиницы для паломников трудился настоятель монастыря архимандрит Парфений (характерно для восточного стиля предпринимательской деятельности). Боярин Морозов лично в процессе производства участия не принимал, делегировал полномочия приказчикам (характерно для западного стиля предпринимательской деятельности) (Федоркова, 2019).

Условно позитивными чертами предпринимательской деятельности боярина Б. И. Морозова в XVII в. можно считать широкий размах дела, сочетание разных форм и видов предпринимательской активности (производство и торговля); целенаправленное обучение персонала; высокую деловую активность; в сфере хобби — готовность делиться достижениями. Условно негативными чертами его предпринимательской деятельности можно считать получение прибыли в качестве главной цели деятельности; ростовщичество, использование телесных наказаний; слабую ориентацию на рядового сотрудника; делегирование полномочий приказчикам.

В XVII в., по мнению протоиерея Льва Лебедева, произошел раскол в русской жизни, который был связан с зарождением капитализма в народном хозяйстве. «Где-то в самых корнях народной жизни, — писал он, — происходила потеря сакрального восприятия труда как богоделания, служения Богу и возникло рационалистическое восприятие его только как средства существования или обогащения, где богом становится прибыль» (Лебедев, 1995: 7).

Святителя Филиппа и боярина Морозова можно назвать успешными предпринимателями, создавшими работающие и приносящие доход предприятия. Но есть существенное отличие в мотивах их деятельности: деятельность с целью получения личной выгоды или служения другим людям. Разная мотивация определила и разную историческую судьбу этих предприятий: наследие святителя Филиппа сохранилось до наших дней; дело боярина Морозова не нашло продолжения.

Впоследствии в деятельности некоторых предпринимателей XIX в. проявились тенденции традиционного отечественного предпринимательства, зародившегося на почве монастырских хозяйств как служения Богу и людям, а также и нового капиталистического подхода, у истоков которого стоял один из первых западников России, боярин Б. И. Морозов, — получение прибыли как самоцель. Обе тенденции продолжают существовать в бизнесе и на современном этапе развития истории.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Акты хозяйства боярина Б. И. Морозова (1940). Ч. I. М.; Л.: Изд-во Академии наук СССР. 227 с.

Акты хозяйства боярина Б. И. Морозова (1945). Ч. II. М.; Л.: Изд-во Академии наук СССР. 209 с.

Алексеев, А. И. (2014) Иосиф Волоцкий. М.: Молодая гвардия. 334 с.

В Соловецкую обитель. Путевые заметки и воспоминания о Соловецких островах (2010). Архангельск : Правда Севера. 151 с.

Дадыкина, М. М. (2015) Книги раздачи старческого платья, сапог и всякой рухляди Спасо-Прилуцкого монастыря XVII века // Монастыри и архиерейские дворы в документах XVI–XVIII веков (Труды Санкт-Петербургского института истории РАН). СПб. : Нестор-История. 381 с. С. 229–231.

Дмитриева, З. Г. (2015) Хлебный «бюджет» Кирилло-Белозерского монастыря в начале XVII века // Монастыри и архиерейские дворы в документах XVI–XVIII веков (Труды Санкт-Петербургского института истории РАН). СПб. : Нестор-История. 381 с. С. 8–86.

Историческое описание первоклассного ставропигиального Соловецкого монастыря, подготовленное архимандритом Мелетием (репринтное изд.) (2011). Спасо-Преображенский Соловецкий ставропигиальный мужской монастырь. 336 с.

История первоклассного ставропигиального Соловецкого монастыря (2010) 4-е репринтное изд. Спасо-Преображенский Соловецкий ставропигиальный монастырь. 360 с.

Козляков, В. Н. (2018) Царь Алексей Тишайший. М. : Молодая гвардия. 649 с.

Лебедев, А., протоиерей (1995) Москва патриаршая. М. : Вече. 594 с.

Немирович-Данченко, В. И. (2001) На кладбищах. Воспоминания и впечатления. М. : Русская книга. 544 с.

Осипенко, М. В. (2014) Соловецкая обитель: история и святые: книга паломника. Соловки : Издание Соловецкого монастыря. 676 с.

Сметанин, С. И. (2002) История предпринимательства в России : курс лекций. М. : Палеотип : Логос. 196 с.

Топычканов, А. В. (2004) Повседневная жизнь дворцового села Измайлова в документах приказной избы последней четверти XVII века. М. : Московские учебники и Картолитография. 368 с.

Федоркова, И. Р. (2019) Кросс-культурные особенности профессиональной деятельности предпринимателей восточного и западного типов // Научные труды Московского гуманитарного университета. №1. DOI: 10.17805/trudy.2019.1.10.

Флетчер, Дж. (1911) О государстве Русском / под ред. кн. Н. В. Голицына. СПб. : АО типогр. дела в Спб. 184 с.

Дата поступления: 11.03.2026 г.

*MONASTIC AND PATRIMONIAL ECONOMIES AS EXAMPLES OF DIFFERENT
ENTREPRENEURIAL MODELS (BASED ON THE ACTIVITIES OF THE SOLOVETSKY
MONASTERY (16TH CENTURY) AND BOYAR B. I. MOROZOV (17TH CENTURY)*

I. R. FEDORKOVA

MOSCOW UNIVERSITY FOR THE HUMANITIES

The article presents the reconstructed characteristics of different entrepreneurial models: the monastic economy (16th century) and the patrimonial economy (17th century). It is shown that the former was more in line with the traditions of Russian life and Russian spirituality (entrepreneurship is not so much for profit as for the benefit of people); however, the latter (based on pragmatism and rationalism) became widespread in Russia. The success factors of these economies are identified: economic, psychological, and socio-psychological; their historical fate is outlined.

Keywords: Russia; St. Philip; Boris Ivanovich Morozov; entrepreneurial activity; entrepreneurial model; monastic economy; patrimonial economy; mobile working groups; method of labor motivation; purpose of activity; staff care; staff training; historical fate of enterprise

REFERENCES

Akty` xozyajstva boyarina B. I. Morozova (1940) Part I. Moscow — Leningrad, USSR Academy of Sciences Publ. 227 p.

- Akty` xozyajstva boyarina B. I. Morozova. Part II* (1945) Moscow — Leningrad, USSR Academy of Sciences Publ. 209 p.
- Alekseev, A. I. (2014) *Iosif Voloczkij*. Moscow. Molodaya gvardiya. 334 p.
- V Soloveczkuyu obitel`. Putevy`e zametki i vospominaniya o Soloveczkix ostrovax* (2010). Arxangel`sk, Pravda Severa. 151 p.
- Dady`kina, M. M. (2015) *Knigi razdachi starcheskogo plat`ya, sapog i vsyakoj ruxlyadi Spaso-Priluczskogo monasty`rya XVII veka*. In: *Monasty`ri i arxierejskie dvory` v dokumentax XVI–XVIII vekov (Trudy` Sankt-Peterburgskogo instituta istorii RAN)*. St. Petersburg, Nestor-Istoriya. 381 p. Pp. 229–231.
- Dmitrieva, Z. G. (2015) *Khlebny`j byudzhет Kirillo-Belozerskogo monasty`rya v nachale XVII veka*. In: *Monasty`ri i arxierejskie dvory` v dokumentax XVI–XVIII vekov* (Proceedings of the St. Petersburg Institute of History of the RAS.). St. Petersburg, Nestor-Istoriya. 381 p. Pp. 8–86.
- Istoriya pervoklassnogo stavropigial`nogo Soloveczkogo monasty`rya* (2010) 4th ed., reprint. Spaso-Preobrazhenskij Soloveczkij stavropigial`ny`j monasty`r`. 360 p.
- Istoricheskoe opisaniye pervoklassnogo stavropigial`nogo Soloveczkogo monasty`rya, podgotovlennoe arximandritom Meletiem* (reprint) (2011) Spaso-Preobrazhenskij Soloveczkij stavropigial`ny`j muzhskoj monasty`r`. 336 p.
- Kozlyakov, V. N. (2018) *Czar` Aleksej Tishajshij*. Moscow, Molodaya gvardiya. 649 p.
- Lebedev, L., protoierej (1995) *Moskva patriarshaya*. Moscow, Veche. 594 p.
- Nemirovich-Danchenko, V. I. (2001) *Na kladbishbax. Vospominaniya i vpechatleniya*. Moscow, Russkaya kniga. 544 p.
- Osipenko, M. V. (2014) *Soloveczkaya obitel`: istoriya i svyaty`ni: kniga palomnika*. Solovki, Izdanie Soloveczkogo monasty`rya. 676 p.
- Smetanin, S. I. (2002) *Istoriya predprinimatel`stva v Rossii: kurs lekciy*. Moscow, Paleotip, Logos. 196 p.
- Топы`chkanov, A. V. (2004) *Povsednevnyaya zhizn` dvorcovogo sela Izmajlova v dokumentax prikaznoj izby` poslednej chetverti XVII veka*. Moscow, Moskovskie uchebniki i Kartolitografiya. 368 p.
- Fedorokova, I. R. (2019) *Kross-kul`turny`e osobennosti professional`noj deyatel`nosti predprinimatelej vostochnogo i zapadnogo tipov. Nauchny`e trudy` Moskovskogo gumanitarnogo universiteta*, no. 1.
- Fletcher, G. (1911) *O gosudarstve Russkom* / ed. by Kn. N. V. Golicyn. St. Petersburg, АО “Типографское дело в Spb”. 184 p.

Submission date: 11.03.2026.

Федоркова Ирина Рудольфовна — кандидат психологических наук, доцент, профессор кафедры общей, социальной психологии и истории психологии Московского гуманитарного университета. Адрес: 111395, Российская Федерация, г. Москва, ул. Юности, 5. Тел.: +7 (499) 374-67-20. Эл. адрес: ira_kislova@mail.ru

Fedorokova Irina Rudolfovna, Candidate of Psychology, Associate Professor, Professor, Department of General, Social Psychology and History of Psychology, Moscow University for the Humanities. Postal address: 5, Yunosti St., Moscow, Russian Federation, 111395. Tel.: +7 (499) 374-67-20. E-mail: ira_kislova@mail.ru