

Александр Яманов



НЕСГИБАЕМЫЙ  
граф

3

# Александр Яманов

## Несгибаемый граф 3

*<https://litres.ru/73949006>*

*SelfPub; 2026*

### Аннотация

Граф Шереметев за полтора года запустил столько полезных проектов, что стал с опаской восприниматься в Санкт-Петербурге. Императрицу и её окружение волнуют даже не экономические, а общественные инициативы неугомонного попаданца. Ведь каждая открытая больница, приют и школа, а также вскрывшиеся чудовищные нарушения в казённых заведениях — это вызов власти и обвинение её в несостоятельности.

Поэтому тучи над головой героя сгущаются. К сожалению, он пока бессилён против интриг и происков вельмож. Ещё и совершил несколько ошибок.

# Содержание

Интерлюдия-1	4
Глава 1	21
Глава 2	36
Глава 3	54
Конец ознакомительного фрагмента.	71

# Александр Яманов

## Несгибаемый граф 3

### Интерлюдия-1

За окнами Зимнего дворца серое петербургское небо нависало над городом, нагоняя сумрак в кабинете императрицы. Слугам даже пришлось зажечь одну лампу, чтобы стало светлее. Екатерина сидела за секретером, барабаня пальцами по столешнице, и даже не подняла голову, когда вошёл Шешковский.

— Ваше императорское величество, — начальник Тайной экспедиции замер у двери выжидая.

— Подойди, Степан Иванович, — голос императрицы звучал необычно сухо. — Я прочитала твой отчёт. Да и без него новости сыплются аки снег в январе.

Некоторое время императрица молчала, затем вдруг зада-  
ла вопрос:

— Тебе не кажется, что мы выпустили вожжи и повозка этих фрондёров катится непонятно куда? А Шереметев будто насмехается и придумывает новые каверзы. Под благовидным предлогом, конечно. Ещё и эти дурни, засевшие в Москве, пляшут под его дудку, — наконец Екатерина со-  
владила с эмоциями и махнула главе экспедиции рукой: —

Рассказывай, Степан Иванович.

Шешковский приблизился и остановился на почтительном расстоянии, держа перед собой папку с документами. Он давно не видел правительницу в столь расстроенных чувствах.

— Осмелюсь доложить, что граф Шереметев, Ваше Величество, человек деятельный. За последний год его Московское общество прогресса...

— Знаю я, что они сделали, — перебила Екатерина, резко вскинув голову. — Школы построили, училище открыли, больницу заложили. Водопровод в Москве затеяли. Коммунальную службу создали, какой ни в одной европейской столице нет.

— Всё так, Ваше Величество. И сие есть дела богоугодные, полезные для государства.

— Полезные? — императрица усмехнулась, откидываясь на спинку кресла. — В высшем свете только о москвичах и говорят! Понимаю, что ветреные персоны больше обсуждают последнюю театральную постановку, бал у Воронцова или нового любовника графини Толстой. Но всё это пыль и тлен. Уважаемые люди смотрят на Москву, делают выводы и собираются брать с них пример. У них на устах фамилии Шереметев, Трубецкой, Демидов и Болотов. Мол, какие молодцы! Истинные поборники идей прогресса и Просвещения! А императрица, стало быть, в сторонке стоит?

Шешковский молчал, понимая, что вопрос риторический.

Ещё он знал о чудовищном тщеславии самодержицы. Сейчас ей лучше не перечить. Обида так и выплёскивалась через маску невозмутимости.

— Между прочим, это я дала волю Шереметеву, — продолжала Екатерина, немного совладав с чувствами. — Делай, говорю, добрые дела, просвещай народ. А он взял да и распоясался! И ведь граф на словах сдерживает обещания, в политику не лезет, перестал свои статейки писать, разве что сказки и стишки печатает. Только не нравится мне всё это. Слишком много Николай с соратниками воли взял.

Императрица поморщилась, словно от зубной боли.

— Граф ведёт себя скромно, Ваше Величество. Он даже перестал давать балы и приёмы, оградившись от московского высшего света. Шереметев в основном мечется между Кусково и заводами в Калужском наместничестве. Первую скрипку среди москвичей играют Трубецкой и Разумовский. Николай Петрович также ведёт переписку со многими вельможами, но она касается сугубо коммерческих дел.

— А это вы точно проверили? — сварливо спросила Екатерина.

— Самым тщательным образом, Ваше Величество. Мы читаем всю корреспонденцию графа. Так же я устроил своего человека в МОП и получаю сведения через канцелярию Волконского. Ничего предосудительного, только дела коммерческие.

Степан Иванович ответил степенно, умолчав, что никак

не может подобраться к личному гонцу Шереметева. Ведь тот ездит в сопровождении большой охраны с обозом, и личность его неизвестна. О переписке с доверенным человеком графа в столице агент Тайной экспедиции узнал случайно. Самое любопытное, что проговорившийся лакей затем исчез. И это навевает на определённые мысли, которые Шешковский гонит от себя, как надоедливых мух. Неужели его переигрывает какой-то мальчишка?

— Видите ли, Ваше Величество. Меня больше смущает другая деятельность графа, — глава экспедиции нарушил вдруг возникшее молчание. — Судоходная компания.

— Знаю. Миних с Мельгуновым мне все уши прожужжали. Когда об этом одновременно говорят президенты Коммерц- и Камер-коллегии, то просто так не отмахнёшься. Россия получила семь купеческих судов большой грузоподъёмности. Но главное, что нам дали фрахт в Европе, — проговорила Екатерина, явно повторяя чьи-то слова. — Я, как государыня, обязана этому радоваться. Дело действительно нужное, оно должно показать путь другим русским купцам. Ведь получается, за год держава увеличила свой торговый флот на четверть. Пусть корабли куплены у голландцев и англичан, зато экипажи на них в большинстве наши. Ещё «Русская торговая компания» начала возводить свою верфь под Петербургом. Что порадовало Адмиралтейств-коллегию. Ведь на случай войны эти мощности можно использовать для постройки боевых кораблей.

Сплошной прибыток со всех сторон.

Шешковский о подобных разговорах знал, поэтому не стал никак комментировать слова императрицы. Ему важнее было уточнить, какие решения правительница приняла по всем пунктам его доклада. Главу экспедиции не покидали смутные ощущения сделанной ошибки. Развитие национальной промышленности и торговли — дело хорошее. Сама Екатерина Алексеевна одобряет подобные вещи. Но...

— Как быть с так называемым «Сырьевым товариществом», Ваше Величество?

— За него упомянутый Миних, но уже совместно с Соймановым, любому глотку перегрызёт. Не поверишь, я боюсь им перечить, — Екатерина впервые за день улыбнулась. — Аки дети малые, заставили меня подписать все указы. Мол, никогда русские промышленники, купцы и помещики не вкладывали столь значительных средств в переработку сырья. По словам президентов обеих коллегий, через два года Россия станет продавать европейским купцам в основном готовый продукт. Что увеличит прибыль заводчиков и казны более чем в три раза. Вроде тоже надо радоваться.

Императрица снова произнесла чужие слова, но с толикой недовольства. Шешковский прекрасно понимал мотивы главы Берг-коллегии Сойманова и примкнувшего к нему Миниха. За последние десять лет о необходимости развития собственной промышленности не говорил только ленивый или далёкий от столицы человек. Даже равнодушные к делам

своих хозяйств вельможи понимают, что это дополнительная прибыль. А деньги в Санкт-Петербурге считать умеют и любят.

— Только в обеих компаниях всё поделено между членами Московского общества и ещё семью столичными богатыми. Любопытно, но в акционеры не взяли даже графа Романа Воронцова. Зато его брата Ивана приняли, — Екатерина улыбнулась, уже не скрывая злорадства. — Но это они зря. Не стоит связываться с этим сварливым семейством.

Императрица явно имела в виду свою бывшую подругу Дашкову, в девичестве Воронцову. Княгиня снова напомнила о себе, напечатав несколько статей о русском языке. Заодно находящаяся в ссылке Екатерина Романовна присоединилась к прогрессорам, и это логично. Странно, что она долго держалась в стороне. Зато сейчас втянулась в работу с утроенной силой, потянув за собой многих сомневающихся. А ещё именно Дашкова пригласила своего дядю графа Ивана Воронцова в «Сырьевое товарищество», где сама тоже приобрела немалый пай.

Всё это прекрасно известно Шешковскому. Благо акционеры не делают тайны из своей деятельности, раструбив о ней на страницах «Коммерсанта» и журнала-приложения «Экономист». «Хорошая стратегия», — в который раз восхитился глава Тайной экспедиции. Ведь при таком подходе легче спрятать свои настоящие цели, которые точно есть, в чём он не сомневается.

А вот обида императрицы касалась не столько Дашковой, сколько собственного нынешнего окружения. Если называть вещи своими именами, то придворным дали от ворот поворот. Особенно этим возмущался Потёмкин, устроивший в свете несколько настоящих скандалов. Что вызывало массу злорадных усмешек со стороны его недоброжелателей. Ведь Гришку попросили внести пай в четыреста тысяч серебром в течение недели. По словам фаворита, он собрал нужную сумму, но ему отказали. Зная его чудовищную жадность, подобные утверждения вызывают сомнения. Шешковскому была известна вся подоплёка истории, и он долго смеялся, когда Потёмкина поставили на место. Тот раздражает многих людей, не только придворных.

Дело было так. Прослышав о новом проекте, фаворит сразу обратился к представителю товарищества в столице Скавронскому. Мол, возьмите меня в пайщики. Естественно, Мартын Карлович попросил сделать взнос — и в короткие сроки, ибо желающих хватает. Только Потёмкин не привык платить, поэтому сказал, что его взносом станет поддержка интересов компании со стороны Екатерины. После чего был поднят на смех генерал-аншефом и обер-гофмейстером, а по совместительству двоюродным братом покойной императрицы Елизаветы. Графу такая помощь без надобности, он сам вхож в любые кабинеты.

Обидевшийся Потёмкин сначала побежал искать защиту у правительницы, где получил полную поддержку. Но Гриш-

ка хотел ещё денег на взнос, в которых ему было отказано, так как в казне не оказалось средств. Так и остался фаворит без пая в «Сырьевом товариществе».

Иная история приключилась с Романом Воронцовым, прозванным в народе «Большой карман». Воровал граф при Петре III просто бессовестно, отчего и получил такую кличку. Воронцова хотели принять в товарищество акционеры компании, чему воспротивился Шереметев, узнавший о мздоимстве графа. Затем ещё пришло предупреждение от Сената — считай, императрицы — что Роман Илларионович находится в ссылке и ему запрещено вступать в любые общества без высочайшего дозволения. Удивительно, но здесь неугомонный Шереметев и императрица выступили на одной стороне.

Сам Шешковский одобрил подобный подход. Если вельможи действительно задумали благое дело, то нечего там делать откровенному вору. Другой вопрос, как ему контролировать столь масштабный проект? Ведь таких людей, как Разумовский, Скавронский или Трубецкой с Демидовым, не пугаешь. На их защиту сразу встанет половина русской аристократии. Да и сама императрица побоится лишний раз трогать столь влиятельную компанию.

Тем временем Екатерина продолжила задавать вопросы, сверяясь с его докладом:

— Я не сомневаюсь в верности трону большинства вельмож, ставших пайщиками двух коммерческих обществ. На-

оборот, такие предприятия и объединение капитала принесут России только пользу. Надо лишь казне выкупить паи, дабы отслеживать происходящее путём назначения своего человека в управление, — вдруг произнесла императрица, предложив необычный ход, и добавила, улыбнувшись: — Надеюсь, мне они не откажут? Ведь проекты со школой и приютом, изрядно взбаламутившие общество, признаны мной полезными. Многие неравнодушные люди из столицы и ещё пяти городов решили последовать примеру москвичей. Даже комиссия по образованию зашевелилась.

Императрица сделала небольшую паузу, будто собираясь с мыслями, и продолжила:

— Плохо, что за всем этим стоит один человек, несмотря на молодость, добившийся огромного влияния на разных людей. Скажи кто два года назад, что Разумовский вместе с Прокофием Демидовым начнут строить больницу для черни, его бы подняли на смех. То же самое касается акционерных компаний, где собрались недоброжелатели и даже откровенные враги. Понимаю, что их объединила жажда наживы. Но меня не покидает образ Шереметева-кукловода, управляющего марионетками, будто в театре. Что на самом деле в голове Николая Петровича — никому не известно. С виду он весь такой правильный, честный и радуется за благо страны. Однако чутьё подсказывает, что ничего хорошего от него лучше не ждать. А ведь есть ещё земледельческий проект на юге и разговоры о необходимости заселять его сво-

бодными людьми. И на этот вопрос нам придётся отвечать, ведь граф с Демидовым уже выделили более миллиона рублей. Например, казна в ближайшее время себе таких трат позволить не может. Значит, именно Шереметев с соратниками первым доберётся до земель Новороссии, начав устанавливать там свои правила. Естественно, под благовидным предлогом. То есть за полтора года граф проник во все важные сферы государства — как общественные, так и экономические. Теперь он ещё металлургические заводы скупает. Сделка с Мосоловыми сделала Николая Петровича крупнейшим производителем металла к западу от Волги. Это вы понимаете, Степан Иванович?

Глава экспедиции слушал правительницу и удивлялся. Она редко произносила столь длинные и насыщенные речи. Обычно императрица старалась больше слушать, подводила людей к нужному решению, бывало, гневалась, но редко. И, конечно, награждала по-царски. Потому чиновный люд и придворные пытались ей угодить, признавая лёгкость нрава и щедрость. Сейчас же самодержица всероссийская если не боялась, то опасалась. Хотя Шешковский не разделял переживаний Екатерины Алексеевны. Графа можно прихлопнуть одним ударом в любой момент. А его соратники будут делать то, что им прикажут. Другой вопрос, что пострадает дело, должное принести державе немало пользы. Он всё-таки верный сын Руси и радуется о её усилении. Плохо, что с Шереметевым действительно не договориться. Однако люди Степа-

на Ивановича землю роют и уже нащупали слабые стороны излишне беспокойного аристократа.

— Сделка с семейством промышленников закрылась ещё в апреле. Сенатская комиссия, созданная по требованию Антипа Мосолова, находится под давлением Берг-коллегии. Сойманову нужно железо, а не разбирательства. Думаю, решение примут в пользу Шереметева, заключившего договор по всем правилам и сразу рассчитавшегося с покупателями, — Степан Иванович начал описывать щекотливую ситуацию, упомянутую императрицей. — Положение усугубляется тем, что в стане Мосоловых нет единства. Шереметев предложил им вернуть полученные деньги и компенсировать расходы на реконструкцию Мышегонского завода. Остальные три предприятия наш герой пока не трогал. Его мощь на то же не бездонная. Только покупатели уже истратили весомую часть полученных средств и просто не смогут найти более четырёхсот тысяч серебром. Тем более что Алексей, Иван и Иван-младший Мосоловы приобрели два завода на Урале.

— Которые уже разрушены, или судьба их неизвестна, — кивнула Екатерина, показывая свою осведомлённость.

Значит, ищущий справедливости Мосолов уже получил аудиенцию или передал императрице челобитную через секретарей. Ситуация действительно удивительная, требующая ещё более серьёзного отношения к деятельности Шереметева.

— Хитёр! Он для того и набрал в долю акционеров, понимая, что не потянет все проекты, — нахмурившись, произнесла правительница. — Зато теперь через своих компаньонов граф способен контролировать всё. Думаю, акционеры этого не понимают, находясь под очарованием грандиозности начатого и банальной жадности. Тем временем Шереметев выкупил все заводы, снабжающие металлом Тулу и армию в Новороссии, заодно прижал Евдокима Демидова, снизив цену на чугун. Промышленник позавчера прибежал жаловаться. Мол, жизни нет несчастному, душит его соседка, поэтому попросил привилегии. И это Шереметев пока не развернулся, используя только мощности трёх старых заводов. Что будет дальше? Ещё сделку он провернул аки чародей. Это надо же, убедить Мосоловых продать якобы убыточные заводы, чтобы сосредоточиться на уральских предприятиях. Вот они и повелись на посулы, вроде денег заработали, но по факту остались в убытке. А ведь бунт Емельки Пугачёва тогда уже полыхал. Может, он чего знал?

Вопрос был задан с улыбкой, от которой невозмутимый глава Тайной экспедиции поёжился. В сделке с покупкой четырёх заводов в Калужском наместничестве действительно много странного. Договор был подписан за два месяца до известий о перекидывании восстания на уральские заводы. Получилось, что Мосоловы остались с деньгами, но у разбитого корыта. Восстановление уничтоженных производств потребует гораздо больше средств, чем выручка от продажи. Казна

же им помочь не сможет. После затратной войны с турком и свалившегося как снег на голову бунта денег ещё долго не будет. Ведь есть ещё сотни помещиков, лишившихся своих имений и крепостных. И все они ринулись в столицу искать защиты и правды, то есть просить компенсацию.

Неожиданно Степана Ивановича посетила мысль, заставившая похолодеть. Он читал жалобу Евдокима Демидова, но пропустил несколько важных строк. Представитель великой династии опасается не только снижения цен. В конце концов, у него долгие связи с армией, закупающей металл для своих нужд. Промышленник писал, что опасается поглощения своих калужских заводов соседом, так как тоже временно лишился уральских владений. Шереметев же, наоборот, наращивает объёмы и через два года сможет купить половину Урала. Конечно, утверждение аллегорическое, но не отменяет очевидного. Граф со временем намеревается захватить русскую металлургию. Он уже начал прицениваться к Камским медеплавильным заводам тех же Мосоловых, пока ответивших отказом.

Посмотрим, что будет через два года. У Шереметева есть главное: регулярный приток порядка семисот тысяч рублей в год — и это только с крепостных. Прибыль от мануфактур и различных промыслов посчитать сложно. И он предпочитает денежки копить, а не пускать на ветер, как делает большинство дворян. Опасный человек!

Тут ещё пошли разговоры о необходимости создания ком-

мерческого банка, начатые Болотовым на страницах «Коммерсанта». В отличие от большинства дворян и чиновников глава Тайной экспедиции понимал, что такое настоящий банк. Ему пришлось изучать состояние финансовых систем Англии и Голландии. Если Шереметев хочет создать такое финансовое предприятие, то он опасен втройне. Это вам не обычный ростовщик, промышляющий при дворе. Граф мыслит совершенно иными категориями.

Однако Шешковский не стал делиться с императрицей своими подозрениями. Их надо ещё проверить. А Екатерина Алексеевна иногда бывает излишне импульсивной. По крайней мере, в момент расстройств чувств.

— Он не колдун, это точно, — произнёс глава экспедиции. — Просто мыслит не как русский аристократ, а как голландские купцы, у которых всему и научился. Многие не могут понять подобного подхода, а он очевиден. Граф владеет небольшими долями в проектах, неподъёмных в одиночку даже для него. Зато такая позиция позволяет ему захватывать другие сферы, как правильно заметило Ваше Величество. Однако подобная ситуация — это палка о двух концах. Чем больше заводов подомнёт под себя Шереметев, тем сильнее он станет зависим от сбыта. Его основные покупатели — это казна и англичане. Государство может спокойно задушить его, отказавшись приобретать продукцию и таможенными пошлинами. А через два-три года недостаток металла покроют восстановленные уральские заводы.

— Так, да не так, — с акцентом ответила Екатерина. — Чугун с медью необходимы стране как воздух. А англичане поднимут крик, и я буду вынуждена удовлетворить их претензии. Уральский же металл доставляется до Тулы примерно год, а то и полтора. Казна просто вынуждена приобретать продукцию шереметевских заводов. Более того, если он мыслит, аки голландский бюргер, то ещё поднимет цену и заставит рассчитываться по предоплате. В результате страна проиграет, а наш герой обогатится и купит ещё несколько заводов. Тогда Николай точно начнёт выкручивать нам руки и будет со всех сторон прав. Он не обязан работать бесплатно, а по закону частное лицо имеет право скупить хоть все российские заводы. Нет такого запрета. Хотя теперь я подумываю обязать Сенат его разработать.

В кабинете повисла тишина. Вдруг императрица встала и подошла к окну. Шешковский, стоящий чуть ли не по стойке смирно, повернулся вслед за ней.

— Наша ошибка в обычном подходе. Ты прямо открыл мне глаза, указав, откуда идёт непохожесть действий Шереметева на поведение прочих аристократов, — тихо произнесла Екатерина, водя пальцем по запотевшему стеклу. — Только он также ошибается, мысля, как бюргер. Ведь русское общество сильно отличается от европейского. А что в Москве говорят? На чьей стороне Волконский?

— Михаил Никитич, Ваше Величество, вполне доволен нынешним положением. Общество помогает ему налажи-

вать городские дела. Он там как герой ходит, хотя дел особых не делал, — произнёс Шешковский, на что императрица усмехнулась. — К тому же князь стал акционером «Сырьевого товарищества» и открыл собственную компанию.

— Как интересно! — воскликнула Екатерина и повернулась к гостю. — И чем же занялся генерал-губернатор, доселе неизвестный склонностью к делам экономическим?

— Князь со своим свояком Петром Долгоруковым купил землю, построил там три шахты и начал добывать уголь. Ходят слухи, что вскоре москвичам, а далее жителям других городов губернии запретят топить дровами. Мол, леса уничтожают с невиданной скоростью, а угля много, и он дешевле.

— Ловко! — одобрительно рассмеялась императрица. — И ведь не подкопаешься. Я издала указ о необходимости беречь леса, а также о запрете металлургических производств, расположенных ближе ста вёрст от Москвы. Дай-ка угадаю: идею нашему князюшке подкинул граф?

Шешковский только поклонился в знак согласия. А вот следующие слова правительницы снова заставили его насторожиться:

— Видишь, как тонко он всё оборачивает. Мы запретили ему обсуждать вопросы крепостного права, так Николай за полгода сколотил такую коалицию, что впору задуматься. Ещё этот прохвост привлёк Наталью к работе Попечительской комиссии. Значит, и моего сына тоже перетянули на ту

сторону. Уж больно он привязан к жене и слушает каждое её слово, — Екатерина вдруг перевела тему разговора: — Шереметев всё продолжает жить с крестьянской девкой?

— Так точно! Граф сожительствует с Анной Ивановной Алмазовой, вольноотпущенницей княгини Лобановой-Ростовской, — сразу ответил Шешковский.

— Тем лучше. Продолжай следить, Степан Иванович. И не только за Шереметевым, но и всеми его ближайшими соратниками вроде Трубецкого и Демидова. А я пока подумаю над одной интригой, — недобро усмехнулась императрица.

Шешковский поклонился, принимая поручение.

# Глава 1

**Октябрь 1774 года. Москва, Российская империя**

Солнце только начинало пробиваться сквозь тяжёлые портьеры спальни, когда я открыл глаза. Рядом тихо посапывала Анна. Её светлые волосы рассыпались по подушке, заставив меня любоваться неземной красотой. Это продолжается уже год и ни грамма не надоедает. Хочу, чтобы она была всегда рядом. Кто-то сочтёт подобные мысли безумием или формой помешательства, но мне плевать. Только человек, находящийся в состоянии душевного комфорта, обзываемого в народе счастьем, способен понять моё состояние.

Анна спала спокойно, но её рука лежала на животе — там, где теперь росла наша общая жизнь. Уже четвёртый месяц, и животик ещё не бросался в глаза под платьем. Но если провести ладонью по телу Анны, то можно почувствовать едва заметную округлость.

Я не стал её будить. Хотя очень хотелось зарыться в пахнущей травами волне волос, потрогать животик моей красавицы. Тот, кто ждал ребёнка от любимой женщины, знает, о чём речь. Но я просто лежал и смотрел на неё, наслаждаясь каждой линией родного лица, слушая, как за окном просыпается усадьба. Вдалеке уже слышались голоса дворовых, где-то залаяла собака, и раздалось кудахтанье кур. Пруд, расположенный за дворцом, служил хорошим проводником звука.

Обычное утро, каких было много и ещё будет много. Но сегодня оно казалось особенным и грустным, потому что завтра мне предстоит уехать. К сожалению, дела зовут.

Анна пошевелилась, вздохнула и открыла глаза. Увидев, что я смотрю на неё, девушка смущённо улыбнулась:

— Ты не спишь, Коля? Уже утро?

— Утро, — тихо отвечаю своей любви, поцеловав её в лоб.

— Но мы никуда не спешим. Полежим ещё немного.

Анна придвинулась ближе, устраиваясь поудобнее, и положила ладонь мне на грудь.

— Ты сегодня уезжаешь? — спросила она, хотя ответ знала заранее.

— Завтра, — поправляю её. — Сегодня я ещё здесь. Однако надо съездить в Вешняки, посмотреть, как там идут дела в школе. А завтра в Гусь, на завод. Мальцов прислал гонца, говорит, надо обсудить детали.

— В Гусь? — переспросила Анна, и в её голосе послышалась едва уловимая грусть. — Это далеко.

— Нет, — мягко возражаю в ответ. — Два дня пути, если без остановок, ещё сутки там. И сразу назад. Честное слово.

Анна ничего не ответила, только погладила меня по груди. Она никогда не упрекала. Знала, что заводы сами не построятся, а школы не откроются. Но от этого расставания не становились легче.

— Ты стала ещё красивее, — приятно говорить чистую правду. — Я не знаю, что с тобой происходит, но с каждым

днём ты словно светишься изнутри.

Анна подняла на меня зелёные и чуть влажные глаза:

— Это всё он, — девушка снова положила руку на живот. — Или она. Говорят, беременные женщины хорошеют. Наверное, правда.

— Конечно, правда, — я счастливо улыбнулся. — Ты и раньше была красивая. А теперь как будто внутри тебя зажгли свечу. Тихую, тёплую.

Анна улыбнулась в ответ, но в её глазах стояла грусть. В последнее время я старался надолго не уезжать. Даже в Ясенково бывал лишь набегами. Разве что уехал на полторы недели, посетив Алексеевскую вотчину и Новый Оскол, куда перебрался Болотов. Для Анны, привыкшей быть рядом, разлука становилась мукой.

Со стороны покажется, что блистательный граф размяк и попал под каблук. Дело в другом: надо наслаждаться счастливыми моментами, которые тебе дарит судьба. Хватит того, что большую часть своей прошлой жизни я провёл вдали от семьи. И закономерно её потерял. Совершать такую ошибку во второй раз — просто слабоумие.

— Прошу, следи за предписаниями Яна и Нестора, — начинаю один и тот же разговор в третий раз за последние дни. — Не поднимай тяжёлого, не переутомляйся и больше гуляй. Будешь соблюдать указания?

— Буду, — кивнула Анна. — Ты уже говорил мне это несколько раз. И доктора говорили.

— Значит, слушайся, — произношу серьёзно. — Не как обычно.

— А как я обычно себя веду? — притворно возмутилась девушка.

— Обычно ты делаешь по-своему, — усмехнулся я в ответ. — Но сейчас прошу тебя: слушайся. Ради меня. Ради нас.

Анна вздохнула и прижалась ко мне покрепче.

Вроде нет оснований переживать. Доктора заверяют, что беременность проходит нормально. К тому же Анна отличается отменным здоровьем и пригодной для родов фигурой. Она стройная, но гибкая, и бёдра у неё достаточно широкие. Только меня уже начинает трясти. Несмотря на все усилия, медицина в этом времени — просто мрак. Хотя благодаря мне в этой сфере наметился невиданный прогресс. Гигиена, гипс, дезинфекция инструментов, смена повязок на чистые, обработка ран спиртом и прививки спасли тысячи жизней.

Более того, пойдя на поводу предчувствий, я вернул из Европы и устроил в Лефортовский госпиталь Нестора Амбодика-Максимовича[1]. Этот уроженец Малороссии подавал большие надежды, учась в Московском университете, а затем был отправлен повышать квалификацию в Страсбург. Но талантливый медик связи с Родиной не терял, а ещё проникся революционными идеями ван дер Хека. Врачи быстро списались, нашли общий язык и решили, что практика гораздо важнее диссертации, которую можно написать по ито-

гам научных открытий. Поэтому Амбодик уже пять месяцев в России. Мы создали ему отличные условия при госпитале, обеспечив деньгами, лекарствами, литературой и учениками. Ещё актив МОП сразу принял изменения в проекте Первой больницы, где должно заработать акушерское отделение.

Естественно, Нестор осматривает Анну. Я пользуюсь своим положением и не стесняюсь. Однако это ещё не всё. Вскоре Амбодику и ван дер Хеку предстоит поездка в Санкт-Петербург. Малоросс там уже был, но должен ехать снова. Всё просто: докторам предстоит принимать роды у Натальи Алексеевны и моей сестрѐнки. Они должны разродиться в декабре. Затем оба доктора срочно вернутся в Москву. Хоть под дулом пистолета, но оставшиеся полтора месяца до родов Анны я буду беречь её как зеницу ока. Я и так уже дѐргаюсь из-за предстоящего вояжа докторов, хотя они мне пообещали оставить своего лучшего ученика и талантливого акушера.

Насколько я помню из истории, первая жена Павла умерла родами, как и ребёнок. Эта трагедия сильно ударила по психике наследника, не чаявшего души в супруге. Вся грязь была вылита на великую княгиню позже. Историю пишут победители. Поэтому, когда очерняли память убитого императора, то потоптались на всѐм, что с ним связано. Ведь русская историческая наука XIX века превозносила Екатерину, впрочем, советская тоже. Оттуда и ноги растут.

А мне нужен здоровый психически и крепкий морально

Павел. Он уже начал проявлять неожиданно грамотное поведение. Цесаревич теперь действует из-за кулис, а не публично. Думаю, тому причиной как раз его супруга, быстро разобравшаяся в серпентарии под названием «русский двор». Кстати, весной супруги приезжали в Москву, фактически проигнорировав запрет императрицы. В Первопрестольной высокопоставленная чета погрузилась в водоворот дел, а отнюдь не развлечений, чем изрядно шокировала высший свет. Зато как радовались члены МОП, куда мы приняли Наталью Алексеевну, выбрав главой Попечительского комитета.

И тут немецкая принцесса, уже неплохо говорящая по-русски, удивила всех во второй раз. Она действительно погрузилась в деятельность прогрессоров, начав изучать всё с самого начала. Естественно, Павел полностью поддерживал жену, также начав знакомиться с происходящим. А ведь речь шла о коммунальной службе, медицине, образовании и социальной сфере — то есть тех областях жизни страны, о которых он имел смутное представление. Я в этот процесс не лез принципиально, даже смотался на юг, дабы не провоцировать псов Тайной экспедиции. Разумовский и Трубецкой взяли на себя ознакомление дорогих гостей с нашими делами.

Забавно, но Павла почему-то увлёк проект строящегося водопровода, тянувшегося в Москву из Мытищ. Мы ведь применили в одном из районов паровую машину. Чую, что фанатов научно-технического прогресса стало больше. И это

замечательно! Пусть наследник увлекается техникой, социологией, финансовой системой и юриспруденцией. Лишь бы человек не замыкался в своей скорлупе и на глупых манёврах потешного войска, копирующего пруссаков.

Именно поэтому два лучших врача едут в столицу, ведь будущее страны важнее моих переживаний. Но если бы вы знали, чего мне это стоило!

— Я буду слушаться, Коля. Обещаю! Но и ты пообещай кое-что, — произнесла Анна, выведя меня из размышлений.

— Всё, что скажешь, — отвечаю серьёзно, продолжая гладить шелковистые волосы.

— Обещай, что не будешь работать с утра до ночи. Не забывай вовремя кушать и ложиться спать.

На душе потеплело от такой заботы. Иногда я действительно перебарщиваю, пытаюсь охватить и успеть сделать всё. Вроде сам начал готовить помощников, перераспределять обязанности, но забываюсь. Анна даже три раза буквально вытаскивала меня из кабинета, заставляя лечь спать.

— А что случилось в Гусе? — Анна вдруг сменила тему.

— Мальцовские мастера сделали образец листового стекла. Мы в начале пути, но попробуем начать выпуск, когда пройдут все испытания. Это ведь не только огромные стёкла, но и зеркала. Большие, как из Франции, — я махнул рукой в сторону роскошного будуара, достойного императрицы.

Когда моя красавица увидела его в первый раз, то не могла прийти в себя от восторга.

— Ты рассказывал, — кивнула Анна. — А я когда-нибудь увижу эти зеркала?

— Увидишь, — произношу совершенно серьёзно. — Самое лучшее зеркало я прикажу поставить в нашей спальне. Чтобы ты могла смотреться в него каждое утро и видеть, какая ты красивая.

— Ты балуешь меня, Коля, — искренне смутилась она.

Анна действительно комплексовала из-за подарков. От драгоценностей, кроме нескольких безделушек, она сразу отказалась. Платья девушка предпочитала простые, без лишней роскоши. А вот секретер, за которым она любила работать в своём кабинете, уже упомянутый будуар или собственная карета привели её в восторг. Хотя Анна всё равно мило отбивалась от очередных даров. Я же готов осыпать её золотом и бриллиантами, лишь бы она была счастлива. Но моя любовь больше радовалась редкой книге или часам, изготовленным Кулибиным. Забавные вкусы для женщины.

На время в спальне стало тихо. Тишина была тёплой, как одеяло, которым мы укрывались. Слышалось только наше дыхание. Анна водила пальцем по моей груди, вырисовывая какие-то невидимые узоры.

— Знаешь чего я боюсь? — вдруг спросила она.

— Чего?

— Что ты уедешь надолго, а я останусь одна. Мне будет страшно! Не потому, что я боюсь чего-то конкретного. А просто — страшно!

Прижимаю её к себе сильнее.

— Глупости, — стараюсь, чтобы мой голос звучал уверенно. — Ты не одна. Вокруг люди, которые заботятся о тебе. Фёкла с Аксиньей и служанки всегда рядом. Усадьбу надёжно охраняют, а доктор приезжает раз в три дня. И потом я буду писать тебе письма, если уеду надолго, как было с вояжем на юг.

— Письма — это не ты, — вздохнула Анна.

— Но лучше, чем ничего, — возражаю в ответ. — Я буду писать тебе каждый день. Обещаю.

Солнце поднялось выше, и в комнате стало светлее. Пора было вставать, умываться, завтракать и прочитать корреспонденцию. Но совершенно не хотелось шевелиться. Хотелось лежать вот так, обнимая Анну, чувствуя тепло её тела. В последнее время мы так и встречали утро, болтая о всяких пустяках, а чаще обсуждая дела. Моя красавица не собиралась бросать школу и недавно закончила методическое пособие по преподаванию в младших классах. Ей помогала Фёкла, также заразившаяся педагогикой.

Аксинья продолжила музицировать и писать стихи. Кстати, получалось у неё неплохо. В январе должен полноценно заработать театр в Останкино, где почти закончили ремонт. Так вот, девочка самостоятельно написала три пьесы, которые сейчас ставят при помощи Петьки Спасова под надзором Вороблёвского. Я приказал Василию оставить хозяйственные дела, сосредоточившись на искусстве. Он ведь ещё

занимается переводами западных авторов и пишет трактат о русских литераторах прошлого. Каждый человек должен заниматься своим делом. К тому же я боюсь навредить отечественной культуре. Вдруг работа крепостного режиссёра и публициста повлияет на неё в будущем?

Четвёртый воспитанник покойной Фетиньи нашёл себя в канцелярии. Учителем Мите не понравилось, зато вести секретарские дела — даже очень. А когда я ознакомил парня с системой архивации, составлением личных дел и картотеки, то его восторгу не было предела. Кстати, Афанасий постепенно перешёл в ревизоры, где чувствовал себя гораздо лучше. Моё огромное хозяйство требует надзора и тщательных проверок. Заодно я решил постепенно менять отцовскую управленческую гвардию, особенно из присосавшихся к хозяйству семейств. Место Афони без потери качества работы занял Иван Белозёров, также отнятый у Вороблёвского. Этот молодой человек ещё и пробовал себя в литературе, что всячески мной одобрялось. В общем, перестройка всё идёт и идёт по плану. Ха-ха!

— Расскажи мне о своих делах, — произнесла Анна. — Мне так нравится слушать, как на ровном месте вырастает что-то долговечное, призванное служить людям. Начни с заводов.

Умеет она подластиться! Лишь бы не вставать. Впрочем, о своих проектах я готов говорить часами.

— В Ясенково сейчас настоящее Вавилонское столпотво-

рение, — заговорил я, обняв любимую женщину. — Мы стали перестраивать завод с нуля, потому что старые домны никуда не годятся. Но сначала пришлось сложить печи для производства кокса, я тебе о нём рассказывал. Вроде получилось, и можно с уверенностью смотреть в будущее. Самойлов даже работает с большим опережением. Уже через два года заводы дадут металла втрое больше, чем раньше. Заодно в округе перестанут жечь лес, который я приказал восстанавливать. В первую очередь сейчас засаживаются берега рек и места вырубок. Уже готова школа для мастеров, работников и детишек. С паровой машиной пока хуже. Её хотели использовать для кузнечного молота. Зато водяные колёса очень помогают, в том числе лесопилке.

— Я хочу посетить Ясенково. Ты так заодно о нём рассказываешь, — слышу в ответ. — А что с «Русской торговой компанией» и «Сырьевым товариществом»? Как скоро ты захватишь мир?

Анна тихо рассмеялась, и я следом. Ей очень понравились истории про двух мышат — Розова и Мозга, рассказанные мной в шутку. Пришлось потом писать целый цикл рассказов, адаптировав сюжеты под местные реалии. Забавно, но они пришлись по душе не только воспитанникам и дворцовой челяди. После публикации рассказов в литературном приложении «Коммерсанта» меня буквально завалили письмами с просьбой продолжать. Причём писали как подростки, так и дети. Пришлось вспомнить десяток сюжетов и от-

дать работу упомянутому Белозёрову, гораздо лучше владеющему словом.

Вот я и рассказал Анне о создании монополии в шутовском тоне. Она, конечно, смеялась, обсуждая проект, но прекрасно понимала его важность.

— Мы обязательно съездим на юг, и ты увидишь, что такое огромный чугунолитейный завод. Зрелище просто завораживающее! Особенно для тех, кто впервые сталкивается с металлургическим производством, — начинаю рассказывать по порядку. — Касательно судоходной компании: голландцы не обманули. Они не только продали нам корабли, обеспечили фрахтом и помогли с экипажами. Главное, что мы получили право на постройку в Гамбурге собственных причалов и складов. Так же у компании теперь есть полноценные представительства в этом немецком городе, а вскоре откроется в Амстердаме. Это настоящая победа! Пусть пока маленькая. Через год заработает наша верфь, что даст развитию компании мощный толчок. Страна в целом тоже выиграет.

Анна потёрлась носиком о мою грудь, выразив таким образом одобрение. Она умная и понимает, что я на самом деле задумал.

— С «Сырьевым товариществом» ещё лучше. Оно никоим образом не зависит от иностранцев, датского короля с его Зондским проливом или штормов на Балтике. Пайщиками компании стали одиннадцать богатых и влиятельных людей, а также казна выкупила десятую часть. То есть наш

проект будет поддерживаться императрицей, — на самом деле обязательство продать пай казне — не самая лучшая новость. Но Анне об этом лучше не знать. — Перерабатывающие предприятия строятся в месте впадения реки Тосны в Неву. Инженеры посчитали это наиболее удобным местом. Заодно началось привлечение мастеров, завоз оборудования и инструментов и обучение людей. Когда осенью будущего года начнёт поступать сырьё, производства будут готовы его обрабатывать.

— Расскажи ещё, — тихо произнесла Анна.

— Задумка о заселении Новороссии староверами и крепостными, которых я выкуплю у помещиков, уже начала воплощаться. Земли там много, а людей мало. Неожиданно в проект с головой влез Прокофий Демидов, что опасно с учётом его телосложения, — Анна рассмеялась, вспомнив тучного и нескладного промышленника. — Идею также поддержал Разумовский, но граф отказался отпускать собственных крепостных. Пока мы просто покупаем их на свои деньги. Или я отпускаю на юг крестьян из сёл, где не хватает земли и народ изрядно расплодился. Зато Кирилл Григорьевич лояльно отнёсся к раскольникам. Староверы — народ работающий, самостоятельный, не привыкший горбатиться на барщину. Дай им землю с инструментом, освободи на время от податей — и через десять лет мы получим целые уезды с крепкими хозяйствами, способными производить хлеб на продажу. С крепостными иная ситуация. Пока они работают

на крупные поместья как батраки. Своей земли у них нет, только огороды. Зато по истечении контракта мужики получат вольную и смогут жить самостоятельно. Я им буду помогать, чтобы не обижали, но держать в латифундиях не стану. Скорее всего, придётся создавать новые формы хозяйств. Не все потянут хутора. Для них нужны большие семьи.

Была у меня мысль организовать артели вроде помеси колхозов и кибуцев с паями каждой семьи. То есть я или другие помещики вкладываем в дело землю, инструмент, скот и семена. Крестьяне же работают. Сам проект ещё не мешает обдумать и обкатать, дабы выяснить недостатки. Но пока он слишком революционный для 1774 года. Надо подождать лет пять. Главное, что начался проект освоения Дикого поля, причём по плану. У нас всё рассчитано, и исключён беспорядок. Деньги свои, а Демидов очень зорко следит, чтобы их не разворовывали.

— Ещё, — промурлыкала Анна сонным голосом.

Вот ведь хитрюга! Заговаривает меня, лишь бы ещё полежать. А ей, вообще-то, надо двигаться и больше дышать свежим воздухом. Лучше пусть днём поспит.

— Вставай, — легонько трясу девушку, хотя самому вставать не хотелось. — Мне надо собираться. А тебе — завтракать. Доктор сказал, что беременным нужно хорошо питаться, делать это в одно и то же время и чаще гулять.

— Доктор много чего сказал, — вздохнула Анна, но послушно начала подниматься.

Она села на кровати, поправила рубашку. Я снова поймал себя на мысли, что она стала какой-то другой, более плавной и женственной. Анна и раньше была красавицей, но сейчас вызывала у меня просто бурю чувств.

— Я люблю тебя, — сказал я, глядя на неё.

— А я тебя, — ответила Анна повернувшись. — Очень сильно. Поэтому возвращайся скорее.

Куда я денусь? Конечно, вернусь.

[1] Нестор Максимович Амбодик-Максимович (1744–1812) — российский учёный: медик, биолог и переводчик; статский советник. Основоположник акушерства в России. Н. М. Амбодик оказался автором капитального труда «Искусство повивания, или Наука о бабичьем деле» — первого российского руководства по акушерству, который считался лучшим трудом XVIII века в этой области. По этому руководству обучались несколько поколений русских акушеров. Многие положения до сих пор не утратили своей актуальности.

## Глава 2

**Октябрь 1774 года. Москва, Российская империя**

Кабинет Дмитрия Трубецкого в Москве давно стал местом проведения совещаний руководства МОП. А сам особняк продолжал служить местом сбора расширенного состава растущей организации. Только в этот вечер собрался узкий круг людей, связанных другими проектами. Голицын, Демидов, Болотов, сам хозяин, Разумовский и Скавронский расположились в креслах у камина, попивая различные напитки. Я, как обычно, выбрал чай, слушал вполуха свежие сплетни, дожидаясь удобного момента, чтобы начать серьёзный разговор. Хотя интересно узнать, чем дышит высший свет как в Москве, так и в Петербурге.

Сейчас обе столицы взбаламучены новостями о разгроме восстания Пугачёва и поимке всех главарей. Самого Емельяна со дня на день должны привезти в Первопрестольную. Куда уже приехал сам Шешковский, должный наблюдать за допросами и докладывать императрице.

— Господа, — наконец произнёс я, ставя фарфоровую чашку на стол. — У меня к вам серьёзный разговор. Не про благотворительность и тем более не про бунтовщиков. Хочу обсудить наши коммерческие предприятия.

Трубецкой отложил в сторону трубку и вопросительно

глянул на меня. Остальные вельможи тут же подобрались. Ведь речь идёт об их деньгах. Немалых, надо заметить.

— Что-то случилось, Николай Петрович? Судходная компания, кажется, работает исправно. Прибыли пока нет, но корабли не тонут, они стоят в Риге и весной будут готовы к плаванию. Фрахт есть уже на следующий год, как и три новых судна, которые мы вскоре купим, — произнёс Скавронский, взявший на себя дела судходной компании.

— С «Русской торговой компанией» всё более-менее хорошо, — согласился я. — У нас есть вы, граф, и подобрались толковые управляющие. Пусть немцы с голландцами, но иначе никак. Смену иностранцам мы будем готовить без лишней спешки. А может, они сами захотят навсегда осесть в России. Однако меня сейчас волнует «Сырьевое товарищество».

Разумовский, до этого выглядевший наиболее расслабленным, встрепенулся и сел прямо:

— А что не так? Я вчера читал отчёт: всё идёт по составленному нами расписанию. Договоры о первых поставках уже заключены, производства частично начнут работу через два месяца, в нужных городах заработали представительства. Есть сложности с формированием обозов и складами, но они решаются.

— Всё так, — киваю в ответ. — Но я смотрю дальше. Наше товарищество, ещё не начав работать, показало, что мы немного просчитались. Объёмов сырья и поставщиков ока-

залось гораздо больше, чем ожидалось. Более того, никто не ожидал подобного ажиотажа. По графику мы должны были выйти на проектную мощность через три-четыре года, а по факту достигнем её весной. Плюс необходимо срочно строить новые склады, устанавливать оборудование и договариваться с купцами. А кто всем этим управляет?

Голицын удивлённо поднял бровь:

— Как «кто»? Акционеры и наши родственники, которым мы доверяем. Я, например, поставил управляющим своего племянника. Толковый малый, три года в Лейпциге учился.

— А я своего зятя пристроил, — добавил Трубецкой. — Человек с опытом, раньше именем управлял.

Я вздохнул и покачал головой:

— В этом и есть наши трудности, господа. Мы ставим на ключевые должности своих родственников и знакомых не потому, что они лучшие, а потому, что свои. А нужно ли это общему делу?

Болотов, хранивший доселе молчание, решил вступить за общие проекты:

— Николай Петрович, я понимаю ваше беспокойство. Но вы сами сказали — с судоходной компанией всё хорошо. А ведь там тоже на первых ролях наши люди.

— Там объёмы меньше. И наши представители больше наблюдают и контролируют. Всеми текущими вопросами занимаются иностранцы, спросите Мартына Карловича, — возражаю помещику и киваю на Скавронского. — А в сырье-

вом проекте нет права на ошибку, и туда нельзя допускать чужаков. Если мы оступимся, то нас, несмотря на статус и возможности, начнут давить со всех сторон. Голландцы, англичане и свои же купцы, имеющие налаженные связи и почувывшие угрозу разорения. Поэтому товарищество не имеет права на ошибку. По крайней мере, на крупную. Мелкие просчёты и нестыковки — это обычная часть рабочего процесса.

Слово взял Разумовский. Он человек опытный, руководил непростым регионом и понимает, что я просто так тревогу не подниму.

— Что вы предлагаете, Николай Петрович? Уволить моих родственников и нанять кого-то со стороны? А как доверять новым людям? Поставить над ними тех же родственников? Уж больно сложно получается. Ещё не начали работать, а руководителей больше, чем исполнителей.

— Никого увольнять не надо, людей надо учить. Не только родню, но и всех, кто работает на ключевых должностях. Управляющих, распорядителей, приказчиков. Даже тех, кто стоит на ступень ниже.

— «Учить»? — переспросил Голицын. — Чему? Они и так грамотные, счёт знают, многие управляли именьями или вели дела с купцами.

— Знают, — соглашаюсь, кивая в ответ. — Но известно ли им, как вести переговоры с крупными поставщиками, как правильно заключать контракты, чтобы не продешевить, как

выстраивать доставку, дабы товар не залёживался на складах? Пока этими вопросами занимаемся мы или наши доверенные лица. Однако я не просто так рассказал об ошибке. Вскоре нам придётся полностью посвятить себя делам товарищества, а ещё привлечь наших лучших людей. А у акционеров есть собственные хозяйства. Только это не главное. Проблема в том, что большая часть нынешних людей, расставленных на ключевых местах, воспринимает работу как синекуру. Это огромное заблуждение, которое надо начинать менять уже сегодня.

В комнате повисла тишина. Никто из присутствующих не ожидал такого поворота. Здесь и моя вина. Я не мог предвидеть, что спрос на будущий перерабатывающий центр будет столь ажиотажным. Свою роль сыграла завуалированная реклама в «Коммерсанте», когда помещикам на пальцах объяснили выгоду от работы именно с нами. Мне казалось, что за три года проект пройдёт обкатку, заодно отвалятся лишние люди, а в управляющие выбьются наиболее толковые. Нельзя сразу давить на акционеров, вполне логично решивших поставить на ключевые должности родню. Кадровый вопрос — дело сложное, но он бы потихоньку решился. А сейчас просто нет времени. Надо ускорять создание более жёсткой структуры управления. Хорошо хоть, что нам хватает денег на развитие центра и закупки.

— Предлагаю создать школу повышения компетенции для наших управляющих и распорядителей, — продолжаю

разговор, подобрав синоним к слову «квалификация». — Небольшую, на два десятка человек, где их будут учить практическим вещам.

— Это где ж таких учителей взять? — усомнился Трубецкой. — У нас в России таких школ нет.

— А мы создадим. У меня уже есть методичка, которую дополняют знающие люди. Может, на первых порах я сам дам несколько уроков, заодно прикажу двум своим лучшим управляющим. Ко всему прочему, вызовем иностранцев, которые сейчас работают в судоходной компании. Всё равно у них пока затишье. Пусть делятся опытом.

Болотов, который всегда поддерживал мои идеи, на этот раз засомневался:

— Муторно и долго. Пока построишь школу, найдёшь учителей и обучишь учеников — пройдут месяцы. А нам нужно сейчас.

— Поэтому я предлагаю начать с малого. Здание нам не нужно, у каждого акционера найдётся место во дворце. К тому же это не школа, а курсы, и наши ученики вполне себе образованные люди. Необходим другой подход: приехал, послушал, сдал экзамены и вернулся на работу. Думаю, можно начать в Москве, а затем в Петербурге. По две-три недели — больше без надобности. Далее — по мере увеличения объёма работ — будем усложнять программу.

Разумовский закурил трубку и задумчиво выпустил дым: — А что именно вы хотите им преподавать, Николай Пет-

рович? Вот конкретно.

Я достал из папки свои записи и положил на стол. Позже соратники с ними ознакомятся более детально.

— Вот примерный вариант программы. Первое — основы коммерческого права. Чтобы наши управляющие знали, какие документы нужно оформлять, как избегать подводных камней при заключении сделок и сверяться с действующими законами. Второе — бухгалтерия. Не просто счёты, а двойная запись и балансы, как в Голландии.

— «Двойная запись»? — переспросил Голицын. — Это что за зверь?

Для меня стало открытием, что в нынешней России не применяется столь удобная система. Вернее, её использование ничтожно. А ведь двойная запись очень помогла мне при проведении ревизии этим летом. Сколько фактов воровства выявлено! И сколько почуявших собственную важность людей отправилось пахать землю! Более того, я отправил на юг даже представителей замешанных в воровстве семейств, ранее получивших волю. Ничего страшного, они просто отработают долги. Переполох в шереметевском хозяйстве стоял жуткий. Даже Анна просила за некоторых людей, впервые узнавших о крестьянском труде. Часть пришлось взять на испытательный срок, оставив их домочадцев в фактических заложниках. Они сейчас землю роют, покрывают недоимки и усиленно готовят себе смену из выбранных мной молодых людей. Именно сложившаяся ситуация и практически

созданная школа управления натолкнули меня на обсуждаемую сегодня идею.

— Это метод учёта, при котором каждая операция записывается дважды: как приход и как расход. Он позволяет видеть полную картину и быстро находить ошибки. В Европе уже полвека как используют. У нас же только единицы среди помещиков осознали пользу этой системы.

Присутствующие переглянулись. Для них это в новинку. Чую, что вскоре моим бухгалтерам придётся обучать учеников, присланных соратниками. А затем в хозяйствах крупнейших помещиков страны начнутся проверки с последующими карами.

— Третье, — продолжаю перечислять пункты программы, — доставка и комплектование обозов. Управленцы должны знать, как строить маршруты, чтобы товары доставлялись быстрее и дешевле. Также они обязаны уметь распределять грузы и формировать личный состав обоза от кучера до охранника. Четвёртое — переговоры. Наши люди должны уметь убеждать и торговаться. Работа представителя — это не только сидеть в мягком кресле и отдавать подчинённым приказы. На первых порах он просто обязан изучить потенциальных поставщиков и рынок, лично познакомившись даже с самыми мелкими продавцами. Что говорить о ключевых фигурах? Ведь прежние перекупщики зевать не будут и через год, потеряв доход, начнут объединяться по нашему принципу или предлагать лучшие условия.

— Торговаться? — усмехнулся Трубецкой. — Дворянам? Изучать рынок?

— Именно, — киваю вполне серьёзно. — Управляющие обязаны понимать, с кем имеют дело и как правильно его вести. Продавец — он хитрый, несмотря на благородное происхождение, просто так цену не уступит. Поэтому не вижу здесь умаления дворянской чести. А ещё надо знать, как разговаривать, когда настаивать или когда лучше отступить. И конечно, наши люди обязаны разбираться в ценах. Не просто узнавать их после окончания сбора урожая, а заранее. Ведь возможны заморозки, засуха или налёт саранчи, которые уничтожат часть посевов. Тот, кто владеет такими сведениями, и будет определять положение на рынке. А в будущем эти люди помогут сделать товарищество монополией, как мы и задумывали. Только при выборе персоналий нам придётся отказаться от nepотизма, а довериться лучшим. Пусть это будет вчерашний крестьянин. Но если он приносит нам рубль против четвертака дворянина, то выбор очевиден.

— А пятое? — спросил Разумовский.

— Пятое — непосредственно управление людьми. Наши распорядители командуют десятками, а то и сотнями работников. Надо уметь ставить задачи, следить за исполнением, наказывать и поощрять. Это не каждому дано. Понимаю, что сейчас всё выглядит слишком сложно и даже заумно. Но надо просто осознать необходимость изменений, быстрее начать, и в процессе придёт понимание. Мы запустили доселе

невиданный по сложности проект. Товарищество не только скупает и перевозит, но и само обрабатывает сырьё, изготавливая готовую продукцию. Далее наш путь — исключительно в расширении: как объёмов, так и направлений.

Болотов согласно кивнул. Как человек, лично управляющий имением с разветвлённой сферой деятельности, он понимал важность этого навыка. Всё-таки остальные присутствующие предпочитают полагаться на доверенных лиц, не вникая в детали. Даже Демидов отличается больше мелочностью, чем въедливостью. Поэтому Прокофий чуть не подпрыгнул, услышав про двойную запись. Понимает, что проверки необходимы, а его неплохо так обманывали.

— Допустим, мы создадим такую школу, — сказал Голицын и логично добавил: — Но кто пойдёт в неё учиться? Наши родственники? С этим возникнут сложности. Даже если они согласятся посещать школу, то возникнет вопрос в полезности. Да и сидеть в одном классе с купцами и тем более выходцами из крестьян...

Ага, nepотизм и сословное высокомерие никто не отменял. Тоже моя ошибка, вызванная спешкой и попыткой угодить нужным людям, ставшим акционерами.

— А мы сделаем обучение обязательным. В приказном порядке, — жёстко отвечаю князю. — Не хочешь учиться — значит, будь готов, что твоё место займёт купчишка или сиволапый мужик. Я не просто так сказал об экзаменах. У нас не благотворительное общество, а коммерческое предпри-

ятие. Товариществу нужна прибыль, а не семейственность. Те, кому надо, и так владеют паями. Дальше — чистая коммерция: выше поднимается лучший, а не знатный.

Такая позиция акционерам понятна, но в новинку. Всё-таки проект масштабный, да и привыкли они пристраивать своих родных — будь то армия или коллегии. В этом нет ничего плохого, люди так живут. Но в данном случае это вред. И вообще, хотят держать руку на пульсе — пусть сами вникают в детали. Кстати, Скавронский пошёл по этому пути, взяв на себя немалую часть дел судоходной компании.

Трубецкой поморщился, но промолчал. Ему не нравилась идея ставить под сомнение компетентность собственного зятя.

— И это ещё не всё, — продолжил я, пока не перебили. — Нам нужна независимая бухгалтерия.

— Что значит «независимая»? — сразу насторожился Разумовский.

— Бухгалтеры, которые подчиняются не управляющим на местах, а напрямую правлению компании. Они должны вести учёт операций, сверять отчёты, проверять расходы.

— Всё-таки вы не доверяете выбранным нами людям? — спросил Трубецкой с лёгкой обидой в голосе.

— Я доверяю вам, господа, — заявляю твёрдо, глядя князю в глаза. — Но я не доверяю тем, кто находится ступенью ниже. Не потому, что кругом одни воры. Просто человек слаб. Легко положить в карман лишний рубль, если зна-

ешь, что никто не проверит. Тем более компания получается уж слишком большой и неповоротливой. Значит, подобная служба напрашивается сама собой.

— А ваша бухгалтерия проверит? — усмехнулся продолжавший обижаться собеседник.

Впрочем, князь — человек эмоциональный, но отходчивый. Куда важнее сохранить здоровые отношения с Разумовским и Голицыным. Оба вельможи себе на уме, ещё и умеют в интриги. Нам только этого ещё не хватало.

— И проверит, и найдёт. И тогда у вора будет выбор: либо вернуть украденное и уволиться по-хорошему, либо сесть в тюрьму. Поверьте, наличие такой бухгалтерии дисциплинирует лучше любой угрозы.

Меня поддержал Болотов, всегда ратующий за порядок:

— Николай Петрович прав, господа. Я за свою жизнь видел много честных людей, начавших воровать из-за отсутствия надзора. А когда появляется контроль, воровство исчезает. Мы просто уберём ненадёжных людей.

— И второе, — добавляю, пока народ в раздумьях. — Нам необходима собственная ревизионная служба.

— Это ещё зачем? — сварливо спросил Демидов. — Бухгалтерии мало?

— Бухгалтерия проверяет цифры, — неожиданно пришёл на помощь Разумовский. — А ревизионная служба следит, как обстоят дела на самом деле. Проверяющие едут на склад и смотрят, есть ли там товар, который числится в отчётах.

Затем идут к поставщику и проверяют, действительно ли он отгрузил то, за что мы заплатили. А вдруг это подставное лицо? Также необходимо знать настоящие цены на продукты. Например, в Твери пенька может стоить рубль за пуд, а в Пскове — два.

— То есть вы предлагаете нанять соглядатаев, которые будут следить за нашими же людьми? — снова выразил недовольство Трубецкой.

— Я предлагаю нанять и воспитать людей, которые защитят наши деньги, — поправил я его. — Называйте ситуацию как хотите. Но если мы сейчас не создадим такую службу, то через два-три года обнаружим, что наше товарищество тает на глазах. И виноваты в этом будем только мы. Касательно набора ревизоров, то можно начать с уволенных за честность чиновников.

Вдруг комнату буквально оглушил дружный хохот. Демидов, отличавшийся в финансовых делах настоящей паранойей, даже достал платок и начал смахивать выступившие слёзы.

— Ой, рассмешил ты нас, Николай Петрович! — выразил общее мнение Разумовский, чьё лицо аж покраснело от смеха. — Где же взять столь редкую птицу? Честный, да ещё и чиновник!

Вельможи продолжили улыбаться и на время отвлеклись от основной темы, начав вспоминать истории с наиболее жадными государственными служащими. В итоге сиятель-

ная публика сошлась на том, что канцлер Бестужев вне конкуренции. Но также заметили прогресс нынешнего фаворита, имеющего все шансы переплюнуть алчного графа. Если Потёмкина не выставят из императорской спальни в ближайшее время, конечно.

Наивные, Гришка пришёл всерьёз и надолго. Смена Каткиных трахарей ситуацию не изменит. И этого персонажа я бы тоже учитывал в наших раскладах. Он не простит проявленного высокомерия и унижения, когда его откровенно макнули рожей в дерьмо, выставив нищесбродом перед высшим светом. Он будет гадить всегда. Поэтому товариществу необходима собственная служба безопасности. Однако такое предложение переполнит чашу терпения компаньонов. Пусть пока дозреют до аудита и ревизии. У меня ведь сегодня есть ещё пункт три.

— Зря вы смеётесь. Честные люди есть, и мы можем использовать их для своей пользы. Государству они не нужны. Так почему нет?

Продолжаю разговор, начав с истории Кублицкого, описав пользу, которую он мне принёс. Судя по вмиг посерьёзневшим лицам, соратники впечатлились. Они вообще во многих вопросах как дети малые. Например, в интригах или знании положения дел в каждой конкретной губернии я дам им сто очков вперёд. При этом люди не понимают очевидного. Инерция мышления аристократии? Или свою роль играют мои знания из будущего?

Разумовский, который вложил в проект немалые деньги, нахмурился. Он не привык, чтобы его деньги тратили впустую.

— Сколько это будет стоить? — спросил он.

— Бухгалтерия — десять тысяч в год, — я сверился с цифрами. — Ревизионная служба — столько же. Школа — тысяч семь на дорогу и проживание управляющих. По наставникам надо уточнять.

— Дорого, — резюмировал Голицын.

— Дорого, — соглашаюсь с князем. — Но можно потерять больше.

В комнате снова повисла тишина. Каждый из присутствующих обдумывал услышанное.

— А что насчёт юристов? — спросил вдруг Болотов. — Вы говорили, что нам нужны свои крючкотворы.

— Совершенно верно, — в знак благодарности киваю помещику. — Лучше нанять по два юриста в каждой столице. Они должны быть готовы в любой момент решать спорные вопросы с чиновниками и особенно с таможней.

— «С таможней»? — переспросил Трубецкой. — Это почему?

— А потому, что таможня — это самое больное место нашей торговли, — на этот раз мне помог Скавронский. — Чиновники там сидят голодные, а мимо них идут сотни тысяч рублей. Они будут искать любую зацепку, чтобы придраться к нашему товару, задержать его, наложить штраф. Вы же не

будете лично бегать и решать вопросы по каждой погрузке? Даже управляющие здесь не справятся. Необходимы люди, знающие законы и умеющие отстаивать свою правоту.

— А разве нельзя договориться? — предположил Голицын.

— Договориться можно, — усмехнулся Скавронский, глубоко погрузившийся в мир русского экспорта. — Но для этого нужны деньги. И если мы будем каждый раз давать взятку, это выйдет дороже, чем содержание хорошего юриста.

Здесь задумались все присутствующие. Мы живём в России и прекрасно понимаем, в какой коррупционный рай для чиновников превратила страну немка, сидящая на троне. Открыто об этом не говорят, больше аллегориями, но всё и так понятно. Борьба со средним чиновничьим звеном сложно даже для нас. А платить попросту глупо. Думаю, ещё англичане и другие иностранные купцы плеснут маслица в огонь. Им-то выгодно, чтобы наши товары арестовывали или задерживали.

Разумовский, который сталкивался с таможенными проблемами в торговле своей продукцией, поддержал Мартына Карловича:

— Граф прав. Таможня — это рассадник мздоимства. Без своих людей там делать нечего.

— Значит, юристы, — подвёл итог Болотов. — Бухгалтерия. Ревизионная служба. Школа для управляющих. Это всё, Николай Петрович?

— Не всё, — машу головой. — Нам нужно подумать о среднем и низовом звене.

— О ком? — не понял Голицын.

— О тех, кто непосредственно работает с товаром, — поясняю князю. — Закупщики, кладовщики, возчики, охранники. Люди, которые каждый день принимают решения. Они тоже должны быть обучены.

— Но это же не дворяне и не дети купеческие, — возразил Трубецкой. — Это простые люди. Кто их будет учить?

— Мы и будем. Не в школе, а на месте. Создадим инструкции, проведём курсы, введём наставничество. Чтобы каждый понимал: он не просто мешки перетаскивает, он часть большого дела.

— А они поймут? — усомнился Голицын.

— Если с ними разговаривать, а не кричать — поймут, — уверенно отвечаю на скептическую усмешку. — Русский мужик смыслённый. Просто до него никто не пытался донести, зачем он делает именно эту работу. Прибавьте премию по итогам сезона — и вы получите верных людей, из которых можно черпать кадры для более важных дел.

Болотов, который постоянно контактирует с простыми людьми, кивнул:

— Это правда. Когда человек понимает, что его работа имеет смысл, он трудится лучше. И граф, как всегда, придумал весьма любопытную систему. Мы привлекаем людей, обучаем, но жёстко требуем. При этом создаём им условия,

которых они больше нигде не найдут. Умные сразу оценят такое отношение и перспективы. И даже глупые поймут преимущество работать на нас, когда увидят деньги. А ещё у всех работников есть младшие братья и дети. Для них можно открыть обычные школы, помогать лечиться и готовить людей, которые с детства считают себя частью товарищества, не видя для себя иного пути. Это действительно неисчерпаемый кадровый ресурс. Главное — он обойдётся в десятки раз дешевле, нежели наём работников на стороне.

В тот день мы ещё немного обсудили поднятую мной тему, поспорили и пошли обедать. Было решено изучить бумаги и услышанное, всё обдумать и встретиться через неделю. Но, к моей несказанной радости, стало понятно, что акционеры в принципе согласны.

## Глава 3

**Декабрь 1774 года. Москва, Российская империя**

Мой кабинет в Кусково, как всегда, завален бумагами и чертежами. Сегодня ещё на большом дубовом столе поверх зелёного сукна лежала подробная карта Новороссии с пометками, сделанными разными чернилами. Болотов, раскрасневшийся в тепле, сидел в кресле напротив и пил чай с мятой.

У нас никак не получалось нормально поговорить. Или я мотался по заводам, или помещик находился на юге. Даже после совещания два месяца назад нам пришлось разъехаться. Зато с наступлением морозов и приближением Рождества сам Бог велел подвести итоги. Мы ведь затеяли не только призванную помочь русской селекции Земледельческую академию, вокруг которой как грибы после дождя выросли помещичьи хозяйства наших соратников. Кроме этого, на деньги Демидова, Голицына и мои началось переселение людей в бывшее Дикое поле, которое должно стать русской житницей.

И вот наконец всё более-менее успокоилось. Вернее, я сбавил темп, изрядно доставший окружающих. Анна просто поставила условие: мол, хватит тиранить себя и людей. Пришлось пойти на уступки. Поэтому последние дни вся моя жизнь проходит в Кусково и Вешняках. Приезд Болотова

стал событием, разнообразившим рутину. Нет, я наслаждаюсь общением с любимой женщиной, играми с воспитанниками, театральными постановками и обсуждением литературы. Но хочется немного движухи.

— Ну, рассказывайте, Андрей Тимофеевич. Как там наши южные проекты?

Полный отчёт помещик должен зачитать на очередном заседании МОП. Но мне хочется получить хоть какие-то данные уже сейчас.

Болотов поставил чашку на блюде и оживился:

— Дела идут, ваше сиятельство, лучше, чем я смел надеяться. Земли под Новым Осколом мы разбили, крестьян переселили, первые урожаи собраны. Правда, засуха немного потрепала, но в целом глупо жаловаться. То же самое у наших союзных помещиков. Недовольных практически нет. Все люди опытные, не первый год ведут хозяйство.

— А академия? — напомнил я.

— Академия — это отдельная тема, — улыбнулся гость. — Место выбрали удачно, рядом с водой, земля хорошая. Уже готовы теплицы, учебный корпус и жильё. Я подобрал несколько толковых ребят, которые хотят учиться агрономии. Главное — нам удалось собрать неплохой урожай практически всех культур и провести выбраковку семян. Я ещё сомневаюсь в возможности выделять сахар из свёклы, но стал поклонником подсолнуха. А какое замечательное масло жмёт ваша маслобойка! После двойной очистки получился

просто волшебный продукт. Впрочем, вы получили от меня несколько бутылок.

Ага! С подсолнухами, похоже, всё наладится гораздо быстрее, чем ожидалось. С сахаром подождём. Насколько я помню, немцы выводили нужную свёклу лет десять. Мы никуда не торопимся и будем методично работать. Есть более важные культуры, требующие селекции: гречка, картофель, пшеница, рожь, овёс. В общем, продукты более привычные для большинства хозяйств. Забавно, но после окончания страды ещё пять крупных помещиков изъявили желание создать латифундии по соседству. Умные люди думают о будущем, особенно почуяв выгоду даже в убытках, которые понесли первопроходцы.

Мы же добились своей небольшой победы. Идея соединить Земледельческую академию с программой заселения Новороссии родилась ещё прошлой зимой на одном из заседаний МОП. Тогда многие сомневались, но теперь, судя по словам Болотова, они поняли, что делали это напрасно. Главное, что деньги выделили ещё несколько прогрессоров, а то я малость поиздержался. Новые поступления в шереметевскую казну начались только в конце сентября, после сбора и реализации урожая.

— Давайте по порядку, Андрей Тимофеевич. Что у нас с поселениями? Сколько уже заложили?

Болотов полез в свою сумку, достал толстую тетрадь и раскрыл её на нужной странице:

— Всего заложено двадцать семь поселений. Из них восемь — латифундии, остальные — хутора. Земли крестьянам выделили достаточно, никто не обижен.

Я взял в руки карандаш и начал делать пометки в блокноте.

Латифундии — это крупные хозяйства, принадлежащие акционерам. Мы начали примерно с пяти — семи тысяч десятин земли на одно поселение. Там живут крестьяне, которые работают сообща под руководством управляющего, назначенного МОП. Фактически на предприятии трудятся батраки. Но мы сделали небольшие послабления. Во-первых, каждому работнику положена премия по итогам сезона. Во-вторых, их семьи получили не только дома, но и огороды. Пусть люди знают, что у них есть собственный участок. Иначе очень тяжело переселять крестьян, считающих себя приложением к земле. Такая практика отлично показала себя в заводском посёлке и подтвердила свою правоту ещё раз.

Хутора — это самостоятельные хозяйства, принадлежащие большим семьям. Земли им выделили примерно по сто десятин в зависимости от вида деятельности. Никаких приказчиков, никакого общего труда. Человек сам себе голова. Естественно, мы помогли людям инструментом, семенами, птицей и скотом.

Главное условие проекта — предоставление свободы всем крестьянам по истечении семилетнего срока. На другие условия не согласились остальные прогрессоры.

Я отложил карандаш и задумался. Изначально в моих планах была и третья схема: что-то вроде колхозов или даже кибуцев, как их называли в будущем. Полное обобществление труда и быта, но частью хозяйства владеет инвестор. Тогда мне казалось, что это будет самый эффективный способ освоить дикие земли. Однако Болотов отговорил меня даже обсуждать такой проект с учредителями.

Забавно, но сейчас Андрей Тимофеевич вспомнил тот разговор:

— Помните, ваше сиятельство, проект совместного хозяйства? — улыбнулся помещик. — Мы тогда чуть не поссорились. Я говорил, что русский мужик не выдержит такой жизни. Вы придерживались противоположной точки зрения.

— И что же, я оказался неправ? — спрашиваю без тени обиды.

— Оказались, ваше сиятельство. Мы попробовали создать одно такое экспериментальное поселение, дабы изучить новшество. Из крестьян набрали добровольцев, обещали им полное обеспечение. Знаете что вышло?

— Рассказывайте.

— Через два месяца они начали драться, — вздохнул Болотов. — Кому больше работы досталось, кому меньше, кто получил лучший дом с более удобным участком. Главное — мужик не принимает совместный труд. Пришлось распустить эту затею. Крестьяне разошлись по латифундиям, а одна семья получила хутор. Никто не жалуется.

Что ж, это нужный опыт. Наверное, просто не пришло время и земледелие требует строго эволюционного подхода, а не революционного. Да и я далёк от сельского хозяйства, честно говоря. Легко размышлять с умным видом, а ты попробуй сделай. Это хорошо, что мне повезло с владением огромной империей внутри страны. К ней я начал добавлять новые узлы, как кубики к пирамиде. Окажись у меня обычное поместье или купеческая лавка, ничего бы не получилось. Думать о попадании в тело крепостного или солдата я даже не хочу.

— Значит, мы выбрали верный путь, — отвечаю собеседнику. — Латифундии и хутора. Тоже неплохо.

— Именно так, ваше сиятельство, — Болотов снова полез в тетрадь. — И знаете, что интересно? У латифундий больше шансов начать приносить прибыль уже через три-четыре года. Там управляющие следят за порядком, соблюдают севооборот, используют лучшие инструменты и обязаны удобрять почву. А на хуторах мужики пашут по старинке, кто во что горазд. Только два семейства прислушались к нашим агрономам, осознав будущую выгоду. Зато хуторяне довольнее. Говорят: своё — оно роднее. Я принципиально запретил управляющим вмешиваться в происходящее. Поговорим, когда придёт время отдавать долги и зайдёт разговор о получении воли. Думаю, большая часть мужиков удивится и проследует в латифундии как бесправные должники. Уже сейчас можно делать выводы, несмотря на отсутствие дан-

ных, и — как вы любите — просчитывать ситуацию. Скажем так, латифундия — это получение хлеба в товарных объёмах и развитие новых территорий. Хутор — просто заселение земель. Тамошние жители работают исключительно на собственное обеспечение, продавать большие излишки продовольствия им без надобности, следить за сохранностью почвы они тоже не собираются. Не все, но большинство.

Интересное замечание. Обособленным хозяйствам и даже деревням действительно ничего не нужно. Они производят всё необходимое. Для экономики такой подход просто смертельный. Ситуацию может сдвинуть только рост численности крестьян с одновременным снижением посевных площадей. Болотов верно заметил, что крестьяне безобразно относятся к земле. Такая форма хозяйствования приносит экономике и природе сплошной вред.

Снова всё сводится к мысли, что ещё не пришло время. Однако новые губернии необходимо развивать и заселять. Для чего нужны люди, желательно свободные или такие, что могут получить волю за ударный труд. При подобных поселениях надо создавать мануфактуры. Хотя всё равно мы упрёмся в недостаток рабочих рук.

— А сколько всего людей мы уже переселили, Андрей Тимофеевич?

Болотов перелистнул несколько страниц, найдя нужные цифры:

— Тысяча двести семей, ваше сиятельство. Это около се-

ми тысяч душ. Плюс холостые работники. Итого почти семь тысяч двести человек.

— Семь тысяч за полгода, — прикидываю в уме число переселенцев и наши затраты. — Неплохо. Болезни? Смертность?

— Было, куда без этого, — вздохнул помещик. — В основном народ умирал в дороге, используя грязную воду. К сожалению, не до всех удаётся донести правила гигиены. Доходит только после порки и штрафов. Мы отправили в Новый Оскол двух лекарей, они быстро навели порядок. Причём смертность, ваше сиятельство, ниже, чем в старых деревнях. Просто мы не даём людям жить по старинке, как скотине. Даже для хуторян действуют весьма жёсткие правила. Никто не хочет возвращаться в деревню. Пока это лучший стимул.

Я облегчённо выдохнул. Это было важно — не только переселить, но и сохранить людей. Иначе какой смысл в этих проектах? Касательно общей ситуации с гигиеной — двух лет мало. Даже тысячи лубков, постановки ярмарочных театров и распускаемые слухи не помогают переломить ситуацию. Народ тёмен и дремуч. Это же не армия, где солдат просто заставили соблюдать новые правила.

— А что скажете о латифундиях? Как они управляются? Болотов отхлебнул остывший чай и продолжил:

— Приказчиков мы выбрали толковых. Большею частью из отставных унтеров, которые грамоте обучены и порядок

знают. Им платим жалованье плюс долю от урожая. Заинтересованы они, чтобы дело шло хорошо. И мужики к ним привыкают, потому что бывших военных уважают за строгость.

— Воруяют?

— Пока не замечено, — честно ответил Андрей Тимофеевич. — Но я присматриваю. Мы нарочно сделали так, чтобы приказчики менялись каждые два года. Нельзя давать им обживаться и налаживать слишком близкие связи. Управляющих контролировать легче. Да и большинству просто нет смысла запятнать себя воровством. Люди получили шанс изменить свою жизнь и дать возможность детям расти в достатке.

Я одобрительно кивнул. Болотов оказался не только талантливым агрономом, но и отличным организатором. Такого человека трудно найти.

— Теперь о деньгах, Андрей Тимофеевич. Сколько мы уже потратили на проект переселения?

Помещик вздохнул, понимая, что этот вопрос самый неприятный:

— Сто сорок тысяч рублей, ваше сиятельство. Из них сто тысяч — на переселение, строительство домов и провизию, ведь нам приходится кормить людей. Остальное — инструменты, скот и семена.

— Немало.

— Много, — согласился Болотов. — Но проект рассчитан на три года. Потом хозяйства начнут давать прибыль. А глав-

ное — мы проведём работу над ошибками и снизим расходы при переселении людей следующей весной. Кстати, дома и участки уже готовы как для латифундий, так и для хуторов. Вернее, мы заготовили кирпичи для печей, а также лес, из которого можно собрать избы трёх видов. В этот раз управляющие учтут все мелочи. К тому же решено пока не строить новых посёлков. Большая часть работников поселится при уже действующих латифундиях.

Тоже правильно. Первый блин всегда комом, а при переселении множества народа бардак неизбежен. Это именно я предложил заготовливать загодя стройматериалы, чтобы можно было возводить готовые дома за несколько дней. Благо сейчас не надо прокладывать водопровод и канализацию, хватит колодца с выгребной ямой.

— Дай Бог, чтобы так и шло дальше. Ведь не ошибается тот, кто ничего не делает, — произношу со вздохом. — А то в Петербурге на нас точат зуб. Многие вельможи жалуются императрице, что их не подпускают к делу. Хотя всё проще. Мы вложили свои средства и начали первыми. Ещё два года — и нас будет сложно догнать. А слишком ушлые помещики просят денег из казны, которых всегда не хватает.

— Давайте напечатаем в «Экономике» статьи о полученном опыте и вообще о нашей системе, — посоветовал Болотов. — Таким образом мы поможем помещикам решиться вкладывать деньги и перетянем их на свою сторону. Не всех, конечно, но самых деятельных. Пусть они будут с нами, а

не против нас. Так спокойнее. Когда на юге образуется целая сеть латифундий с десятками тысяч работников, то сама Екатерина Алексеевна только порадуется. Ведь это её мечта — заселить земли, отбитые у басурман.

В совете гостя была своя логика. Врагов лучше превращать в союзников, пусть даже не самых надёжных. Важно, что новые соратники примут за основу нашу систему с латифундиями. А это значит — наёмный труд и развитие рынка в целом.

В этот момент возник слуга, быстро наполнивший два бокала пурпурным напитком. Иногда можно для расслабления, пусть даже на дворе пост.

Гость поднял бокал и отсалютовал мне:

— Всё у нас получится! — сказал он. — Я в это верю!

— Я тоже верю!

\*\*\*

Следующий день был наполнен бездельем. В школе всё обговорено, мастерская лучше работает без моего присутствия. Бойцы во главе с фон Шиком и Федотом отправились в рейд по калужским лесам. Поступили два нехороших сигнала, надо разобраться. Вместе с Ермолаем осталось семь человек охранять Кусково. Я же после того, как проснулся, долго беседовал с Анной. Хорошо! И тут Антип сообщил, что усадьбу посетил гость, сказавший верный пароль. Есть у нас и такая штука. Всё ради безопасности.

Приказав пустить нужного человека, я направился в ка-

бинет. Благо Анна сейчас о чём-то беседует с Фёклой и Аксиньей. Лучше им не мешать.

Тяжёлые дубовые панели, камин с тлеющими углями, карта Российской империи во всю стену и минимум украшений. Я сидел в глубоком кресле, попивая горячий шоколад и рассматривая собственный кабинет. Может, сделать ремонт? Или устроить перестановку?

Курляндец вошёл бесшумно, как и всегда. Сегодня он оделся как мастеровой. Из облика выбивалась кожаная папка с докладом. Мы ещё в прошлом году договорились, что глава разведки раз в квартал сдаёт отчёт о проделанной работе. Вообще, полезно встречаться лично и обсуждать насущные темы. Подчинённые не должны забывать о существовании начальства.

— Ваше сиятельство, — фон Бер с достоинством поклонился. — Есть доклад.

— Присаживайтесь, Генрих Иоаннович. Шоколаду или вина? — разведчик отрицательно качнул головой. — Тогда к делу.

Курляндец опустился в кресло напротив и достал из внутреннего кармана сюртука небольшой блокнот, исписанный мелким, почти стенографическим почерком.

— Начну с главного. Разведывательная сеть увеличена более чем в два раза.

Я удивлённо приподнял бровь, но промолчал. Два раза — это не шутка.

— Вербовка нужных людей прошла успешно, — продолжил фон Бер. — Теперь наши люди работают в Нижнем Новгороде, Воронеже и Казани. Агенты в основном из купечества средней руки, а также распорядители в нужных нам домах.

— Хорошо. Что с караван-сараяем?

Фон Бер едва заметно улыбнулся. Для него это необычное проявление лишних эмоций.

— Строительство ещё не завершено, но мы уже работаем. Поток сведений увеличился в несколько раз. В основном — обычные сплетни и разговоры торгашей. Но есть любопытные вещи. Например, сразу несколько человек выразили недовольство и опасение деятельностью «Сырьевого товарищества». Мол, вельможам жадность затмила разум, полезли в дела торговые и хотят лишиться честных купцов дохода. Вас поминают одновременно с тревогой и уважением. Торговые люди читают «Коммерсант» и понимают, что против такого альянса не выстоят. Один нижегородец рассказывал, что скоро в городе состоится сход старост раскольников. Еретики будут обсуждать, как жить в новых условиях. Кстати, некоторые общины староверов неплохо заработали на восстании Пугачёва, скупив награбленные товары и продовольствие. Я начал потихоньку собирать о них сведения.

А это уже интересно! Не секрет, что весомую часть русской торговли контролируют старообрядцы. И в организации своей структуры они чем-то похожи на евреев. Также

держатся строго друг друга, православных считают неполноценными, а возникшие противоречия разрешают их религиозные лидеры. Староверы разные, но именно волжские, владимирские и московские — это мощная организация, объединённая также экономическими интересами. Кстати, в МОП треть купцов тоже из раскольников. Надо бы с ними пообщаться на предмет возникших противоречий. Ну и никогда не помешает взять за гланды верхушку еретиков. Сотрудничество с Пугачёвым никому не простят.

— Зимний дворец? — продолжаю расспросы.

Курляндец выдержал паузу, наслаждаясь моментом. Всё-таки у него есть небольшие слабости. Например, тщеславие.

— Доступ получен. Через камердинера одной из ближайших фрейлин императрицы. Человек надёжный, работает за долги и мелкие услуги. Он не знает, на кого трудится. Также нам доносят уже три лакея и две служанки из самого дворца.

— Есть что-то любопытное?

— Пока немного, но это только начало. В основном светские сплетни, обиды и альянсы. Потихоньку ручеёк сведений превратится в реку, откуда мы будем выуживать действительно важные новости.

Киваю, обдумав услышанное.

— Что с Потёмкиным?

Фон Бер ответил сразу:

— Григорий Александрович плетёт интриги неустанно. Я знаю почти обо всех его замыслах. О чём-то — из первых

рук, о другом — через третьих лиц.

— Он замышляет что-то против меня?

— Не против вас лично, — поправил курляндец. — А против ваших коммерческих предприятий. «Русская торговая компания» и «Сырьевое товарищество» вызывают у фаворита крайнюю раздражительность.

— А конкретнее? — я превратился в слух.

— Потёмкин и некоторые вельможи из окружения императрицы крайне недовольны, что им отказали в продаже паёв. Они считают себя обделёнными. Особенно граф Воронцов. Он открыто говорил за карточным столом, что ваши компаньоны хотят откусить слишком много, как бы им не подавиться.

Услышав об этом, я зло усмехнулся:

— Много откусили, значит. А они сами не пробовали корабли строить? Или торговые связи налаживать?

Вопрос риторический, но фон Бер удивил ответом:

— Пробовали и прогорели. Именно поэтому злятся. У вас получается, у них — нет. Они привыкли получать всё готовым, а не создавать с нуля.

— Что ещё?

— Потёмкин подбивает вельмож и столичных купцов на создание похожей структуры. По его замыслам, судоходная компания будет перевозить грузы, а мануфактуры станут перерабатывать сырьё.

Я уже слышал о планах Гришки несколько месяцев назад.

Как раз когда он попытался снова получить пай товарищества. Естественно, его послали.

— Пусть попробуют, — произношу с усмешкой. — Хотелось бы посмотреть, что у них получится. Даже если проект удастся, он принесёт пользу России. Поэтому я даже не подумаю мешать.

— Вы правы. Ничего у Потёмкина не получится. Они с союзниками встречались уже четыре раза, и дальше говорильни дело не пошло. А ларчик открывается просто: никто из них не готов сделать взнос и начать работать. Эти люди призывкли брать, а не давать.

Угу, желательно казённое.

— Есть ещё новости?

— Самое неприятное не в этом, ваше сиятельство. Фаворит постоянно жалуется императрице на деятельность ваших компаний. Мол, сосредоточение таких ресурсов в руках десятка человек — это угроза трону, — произнёс разведчик. — Хотя казна выкупила десятую часть обеих компаний, Потёмкин продолжает нагнетать.

— Плевать. Дело почти сделано. Уже через два года нас побоится тронуть даже правительница. Да и сейчас она с радостью приняла подарок от акционеров к наступающему Рождеству. Тяжёлый и золотой подарок, надо уточнить.

— Возможно, так и будет. Пока Её Величество никак не выказывала недовольства. Она просто слушает и чаще отшучивается, — согласился фон Бер. — Но у нас есть иная про-

блема.

Как без неё? Курляндец бы не приехал просто так. Мы должны были встретиться после нового года.

— Екатерина Алексеевна задумала некую интригу против вас, — продолжил гость. — К сожалению, я пока не знаю какую, — признал курляндец с досадой. — Мои источники во дворце сообщают лишь о самом факте. Императрица только один раз сообщила графине Брюс о желании вас удивить.

Плохо. Мы обсудили с Генрихом ещё множество деталей, касающихся усиления разведывательной сети. Фон Бер обрадовал меня агентурой, заработавшей в Копенгагене, Гамбурге, Амстердаме. Вскоре планируется освоение Лондона и Парижа. Сложно описать, как нам помог князь Голицын. Если говорить правду, то без него наша европейская шпионская сеть попросту ничто.

Курляндец ушёл, а в моей душе поселился огонёк беспокойства. Немка болезненно тщеславна, а значит, готовит месть. Мне бы ещё два года — и можно не беспокоиться. Но кто их даст?

А через три дня пришло письмо с приказом срочно проследовать в столицу. Сука! Я тут готовился устроить праздник любимой женщине — и такой удар. Знать бы, что на этом мои неприятности только начинаются. Только мог ли я выкрутиться из сложившейся ситуации? Думаю, нет.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.