

АРТЁМ ПЛЕТЕНЧУК

# ЧТО ПРОИСХОДИТ С МИРОМ?

Невидимые механизмы  
которые формируют  
видимые события

Артём Плетенчук

# **Что происходит с миром?**

Невидимые механизмы, которые  
формируют видимые события

Издательские решения

По лицензии Ridero

2026

УДК 33  
ББК 65  
П38

Шрифты предоставлены компанией «ПараТайп»

**Плетенчук Артём**

П38 Что происходит с миром? : Невидимые механизмы, которые формируют видимые события / Артём Плетенчук. — [б. м.] : Издательские решения, 2026. — 268 с.  
ISBN 978-5-0069-1705-7

В жизни становится всё больше непонятных моментов. Корпорации встраивают повестку в фильмы и сериалы — зачем, если это бьёт по продажам? Банк всё чаще блокирует карты и требует паспорт — хотя раньше такого не было. В лентах соцсетей всё больше негатива, и именно он лучше всего «заходит». Война полов, нейросети, одиночество... Вокруг будто идут десятки процессов одновременно, а общий смысл ускользает. Это связано? Если да — как? Разбор явлений общества: без теорий заговора и без поиска виноватых.

**УДК 33  
ББК 65**

12+ В соответствии с ФЗ от 29.12.2010 №436-ФЗ

ISBN 978-5-0069-1705-7

© Артём Плетенчук, 2026

# Оглавление

Дисклеймер .....	5
О чём эта книга? .....	6
Почему корпорации продвигают повестки, даже ценой убытков? .....	8
Медиаиндустрия на службе власти .....	15
Кто злодей? .....	22
Реакция людей на пропаганду «повестки» .....	26
Выгода конфликта .....	29
Как феминизм превращают в инструмент конфликта — и кому это выгодно? .....	35
Шаблон вместо человека .....	37
Воронка одиночества .....	41
Дисциплина через обвинение .....	44
Скрытая плата .....	47
Почему страны открывают двери мигрантам, несмотря на рост напряжённости? .....	51
Публичная риторика открытия границ для иммигрантов .....	52
Размывание коллективной идентичности .....	56
Новые правила для всех .....	59
Управление через страх и раздражение .....	62
Новая архитектура власти — управляемый хаос .....	66
Почему структуры, созданные решать проблемы, сами их создают? .....	72
Инерция систем .....	74
Эффективный работник — опасный работник .....	79
Я начальник — ты дурак; ты начальник — я дурак .....	84
Коллапс систем управления .....	87
«Вы нам — власть, мы вам — стабильность» — слом общественного договора .....	92
На чём строилась власть традиционных элит .....	96
Эрозия доверия .....	100
Почему «как раньше» больше не работает .....	106

Управление доступом как новый общественный договор	110
От «дисциплины» к «контролю»	113
Деньги с правилами	116
Единая точка доступа	122
Уровни доступа — новая форма социальной иерархии	127
Деглобализация: мир коридоров и групп	133
Что кардинально меняется для элит?	141
Новые игроки на старом поле	147
Потеря монополии на формирование картины мира	156
Конкуренция разных типов элит	166
Фазовый переход	178
Что именно ломается?	181
Цена человечности	185
Адаптация психики	187
Фазы перехода	191
Как это ощущается изнутри	196
Стратегии устойчивости	198
Ошибки адаптации	200
Окно возможностей	203
Мир будущего	206
Почему всё вышло именно так: от хаоса к адаптации	213
Невидимый союз власти и общества	216
Психика: режимы соучастия	220
Адаптация: ответ на перегрев	225
Мир после фазового перехода	234
Альтернативный контур	238
Незаметные ловушки	241
Ключевое разделение	245
Нулевой контур — на пульсе перемен	253
Примечания	260

# Дисклеймер

Эта книга носит аналитико-публицистический характер и не является профессиональной консультацией. При принятии решений, связанных с финансами, здоровьем, переездом, безопасностью или бизнесом, следует обращаться к первоисточникам, актуальным нормам и профильным специалистам.

Описания способов снижения зависимости от платформ, каналов и поставщиков приводятся в аналитических целях и не являются призывом к действию или инструкцией. Автор не рекомендует нарушать закон.

Примеры и ссылки актуальны на момент публикации и могут устаревать. Электронную версию книги можно свободно пересылать и передавать другим людям в неизменённом виде, с сохранением авторства и названия.

## О чём эта книга?

Долгое время власть понимали довольно просто: есть закон, есть запрет, есть наказание. Если человек не согласен — его можно заставить. Если группа недовольна — запугать,купить или разогнать. Такая модель никуда не исчезла, но для сложного, связанного, нервного мира она становится всё дороже и менее надёжной. Слишком много людей, слишком много каналов связи, слишком высока цена прямого давления. Поэтому управление постепенно меняет форму.

Сегодня всё чаще человеком управляют не приказом, а средой. Не говорят прямо: думай так, чувствуй и живи вот так. Вместо этого настраивают пространство, в котором одни реакции становятся естественными, другие — неудобными, а третьи начинают считаться дурным тоном. Вам не всегда что-то запрещают. Чаще вас просто подталкивают. Меняют информационный фон, ритм, моральный климат, язык, повестку, алгоритмы, правила доступа. И в какой-то момент нужное поведение возникает как будто само собой.

Именно поэтому многие процессы последних лет выглядят странно, если смотреть на них по старой логике. Кажется, что решения принимаются вопреки здравому смыслу. Корпорации жертвуют прибылью ради идеологических установок. Медиа подогревают конфликты, которые разрушают доверие. Социальные платформы продвигают не то, что полезно, а то, что цепляет и поляризует. В страны завозят мигрантов под разговоры о рынке труда и демографии, хотя последствия для повседневной жизни проявляются совсем в другой плоскости. На первый взгляд всё это выглядит как набор ошибок, перегибов или чьей-то глупости. Но если присмотреться, проступает не хаос, а логичная схема. Просто работает она уже в других координатах.

Мы увидим, как формируется следующий этап организации управления — управление доступом. Когда важнее уже не то, что вам сказали, а то, к чему вас вообще допустили. Можете ли вы перевести деньги. Можете ли воспользоваться нуж-

ным приложением. Не давить в открытую, а выставить такие условия, при которых без лишних вопросов проходит один, у другого зависает перевод, третьему режут охваты, четвёртому блокируют аккаунт, пятого отправляют на повторную проверку. Формально всё работает. Но один идёт дальше сразу, а другой снова доказывает, что он имеет право войти, заплатить, написать или просто пользоваться своим.

Так возникает новый тип власти. Менее громкий, чем классическая диктатура. Более распределённый, чем привычное государственное управление. И в чём-то даже более удобный на вид. Он не всегда требует дубинки в кадре. Ему достаточно рейтингов, скриптов, платформ, банковских проверок, цифровых профилей, моральных кампаний, алгоритмов рекомендаций и правильно выставленного общественного напряжения. Человека всё реже нужно ломать силой, если его можно заранее окружить системой, в которой нужный выбор становится самым простым, а ненужный — самым затратным.

Поэтому эта книга не про «главного злодея» и не про тайный рубильник, за который кто-то дёргает мир. Мир устроен сложнее. Здесь важны не красивые версии, а повторяющиеся механизмы. Не поиск одного центра, а понимание того, как сходятся интересы государств, корпораций, платформ, бюрократии, медиа и идеологических групп. Очень часто никто даже не обязан сидеть за одним столом и писать единый план. Важно понять, как разные игроки начинают выигрывать от одной и той же конфигурации среды: от атомизации, от тревоги, от зависимости, от управляемого конфликта, от снижения самостоятельности, от роста числа посредников между человеком и его собственной жизнью.

Книга разбирает процессы не на абстракциях, а на наблюдаемых явлениях. Что книга даст вам? Когда приходит понимание сути происходящих явлений, можно подготовиться, а иногда и использовать происходящее себе на пользу. Здесь нет продающих текстов и сладких обещаний. Здесь — конструкция, которая даёт опору.

# Почему корпорации продвигают повестки, даже ценой убытков?

Индустрии любят обещания, а индустрия развлечений ловит на них лучше других. Анонс экранизации любимой игры или книги — и внутри поднимается то самое тёплое предчувствие. Всё будет как тогда, только лучше. Но всё чаще — нет. Экран вместо истории предлагает стройный набор идей, известных как «повестка»<sup>[1]</sup>. Так зрители называют фильмы, где в главных или второстепенных ролях внезапно появляются представители каких-либо меньшинств, или где привычный герой становится карикатурой на самого себя — например, другого цвета кожи или телосложения. Раздражение понятно: вместо развития сюжета будто предлагают урок толерантности — не всегда к месту и не всегда искренний. Это уже не искусство, а демонстрация правильности.

Острее всего это чувствуется на долгожданных премьерах: уже с первых минут видно, что обещанная история ушла на второй план. В фокусе — не сюжет, а лекция о том, «как теперь правильно думать и говорить». В диалогах вместо живых эмоций — витиеватые рассуждения о том, как тяжело живётся тем или иным меньшинствам среди «привилегированных», и как «надо жить». Проблемы неравенства реальны, и есть хорошие фильмы, которые про них рассказывают. Но когда такие темы вшиваются в массовый развлекательный контент, возникает закономерный вопрос: почему ради этого ломают полюбившийся сюжет? Неужели нельзя было придумать другую историю? Название — одно. Внутри — другое. Это не ошибка, а целевая подмена: любимый бренд используют как троянского коня для «правильных» норм.

Как будто со временем один механизм подменяется другим: ломается базовая сделка со зрителем — «история в обмен на внимание и деньги». Мысль тянется к простому объясне-

нию: «они сошли с ума», «оторвались от реальности», «не понимают аудиторию». Удобно, но ничего толком не объясняет. Люди, годами ведущие бюджеты и отвечающие за сборы, не разучились считать и слышать запросы. Деньги имеют ценность. Продюсер с десятками релизов не просыпается с мыслью «испортить историю». Значит, работает другая логика — не заговор и не глупость, а цепочка решений, где внешняя выгода начинает управлять результатом. Целый механизм, а не один злодей. Когда платят за «правильность», сюжет превращают в расходник.

На первый взгляд — проигрывают все. Зритель — потому что теряет историю, ради которой пришёл. Студия — потому что теряет вовлечение и поток новых зрителей. Сама идея — потому что витринная<sup>[2]</sup> подача рождает недоверие и раздражение. Так зачем же корпорации ломают то, что работало и приносило доход? Зачем идут на риск, который уже однажды обернулся провалом? В чём логика продолжать стратегию войны с потребителем?

Давайте начнём с того, как «повестка» внедряется на экране. Существует устоявшаяся история, затем в знакомую ткань сюжета добавляют смысл, рождённый вне её. Саму историю делают вторичной, на первый план выходят примеры ситуаций и показательный пример поведения. С этого момента меняется смысл: герой меньше идёт по истории и больше показывает «как надо». Конфликт превращается в пример «правильной позиции»: как надо поступать и что чувствовать. Сцены перестают двигать сюжет. Там, где был выбор, — реплика-указатель. Там, где был характер, — пример поведения. Смотришь кино — и ловишь себя на простом ощущении: история ещё на месте, а дыхания в ней уже нет.

Этот вопрос не про ностальгию или привычку. Он про доверие. Про простую сделку между зрителем и теми, кто делает истории: вы рассказываете честно — мы платим вниманием, временем, деньгами. Когда сделка нарушается, хочется понять, почему. Даже не для того, чтобы искать виноватых, а чтобы понять «что здесь вообще происходит?». Почему жела-

ния зрителей отправляются на свалку истории? Разве истории создаются не для нас?

Мы идём к экрану за эмоцией и идентичностью — за понятной историей, в героях которой можно узнать себя. Большинство зрителей любит видеть персонажей, похожих на них самих. И проживать историю через некое отождествление с героем. Это не каприз, а механика повествования. Через сопереживание знакомым образам история сближает людей и даёт ощущение «это про нас». Перед экраном мы подсознательно ждём момента, когда можно сказать: «Он ведь прямо как я». Кино традиционно выполняло эту функцию — подтверждало наш образ мира и возвращало нас к себе через чужие приключения. Зритель платил за узнавание себя в герое. Нет узнавания — нет сопереживания и вовлечения. Работало просто — и точно.

Теперь всё чаще — иначе. Визуально громче, внутри тише. Картинка сверкает, событий много, а после сеанса остаётся пустота и гул в голове. Сцены идут одна за другой, но не собираются в переживание. Как будто весь бюджет переместили из графы «сценарий» в графу «спецэффекты». Раньше яснее было, чего хотят герои и какой ценой платят. Полутонов стало больше — это даже неплохо. Плохо, когда конфликт привозят снаружи и насильно пришивают к истории. Тогда герой превращается из человека с живым характером в манекена с динамиком внутри; идеально правильным и бесполезно пластиковым. Зачем герой действует — ради истории или ради нотаций? Два часа в кинотеатре выброшены в корзину — внутри головы осталось несварение идей. Спецэффекты не заменяют сценарий. «Где развлечение, за которым я пришёл?»

Мы высветили проблему: медиаиндустрия перестала работать только на интересы зрителей. Возникает вопрос — кто ещё в этой комнате? Если отойти на шаг назад, то можно сделать интересное наблюдение: люди внутри больших организаций действуют не по нашим ожиданиям, а по своим стимулам. Устройство компании чаще поощряет «правильных»,

а не «лучших». Тех, кто минимизирует риск и проходит согласования, а не тех, кто рискует ради истории. Устойчивость часто перевешивает эффективность.

Зарплата приходит не из рук зрителя, а из кассы организации. Своё кресло ближе к телу, чем абстрактные понятия искусства. Креативный продюсер закрывает KPI<sup>[3]</sup>. Юрист снижает вероятность претензий. Риск-менеджер гасит хвосты неопределённости. PR<sup>[4]</sup> и GR<sup>[5]</sup> собирают для партнёров и акционеров красивый профиль в сводке. При таком подходе «безопасный» и «согласованный» продукт выглядит рационально — даже если проигрывает на сборах. Амбициозный и яркий проект вызывает больше вопросов и больше персональной ответственности. А инициатива, как известно, — не всегда на стороне инициатора. Историю снимает не режиссёр в одиночку, а большая машина. В машине крутятся детали — работники.

Но и сами работники не злодеи. Представьте молодого парня: он мечтает «делать кино» и поступает на факультет театра и кино. На первом курсе романтика быстро отступает: вместо «сцены при свете рассвета» — таблицы бюджета, права на музыку и архивные материалы, рейтинг 13+, «инклюзивность по нормам», согласования с юристами и страховщиками. После выпуска — десяток отказов: «не требуется», «опыта мало», «возьмём на стажировку без ставки». В итоге он получает должность ассистента координации: таскает договоры, сводит календарь, проверяет формулировки в пресс-релизах. Через год подрастает: учится проводить проект через согласования — готовит отчёт по рискам, сглаживает «спорные моменты», переписывает сцены «под рейтинг», одним словом, «выбивает бюджет». Всё честно: чем меньше сюрпризов, тем выше шанс релиза. А значит, тем выше шанс премии и повышения.

Однажды он идёт с семьёй на премьеру картины, которую курировала его компания. После сеанса жена спрашивает: «Зачем столько толерантности в кадре, и почему мотивация героев такая глупая?» Он пожимает плечами — в последний

раз такие мысли приходили ему в голову ещё в «институтские» времена. Он не перестал любить кино — просто привык думать о нём как о работе, а не как об искусстве.

Наказания и поощрения в таких организациях распределены асимметрично. За «недостаточную лояльность» и «скандал на пустом месте» наказывают быстро и персонально. За избыточное рвение почти не наказывают: провал легко списывают на «неготовую аудиторию» или «неудачное окно релиза». Менеджер, действующий по инструкции, просто минимизирует личный риск. Это не злой умысел, а холодная правда выживания в большой организации, где за ошибку карают сильнее, чем безличный, но безопасный результат. Штраф за промах виден сразу; премия за смелость размазана во времени. Своя рубашка — ближе к телу. Эта философия выживания работает не только для сотрудников, но и в целом для компаний.

Как показать, что компания успешна? Для этой цели существуют индикаторы. Раньше, при малых командах и редких судебных рисках, такие индикаторы можно было игнорировать. Но когда рядом работают сотни людей, на папку со сценарием ложится десяток папок с уточнениями. Срабатывает закон Гудхарта<sup>[6]</sup>: показатель, ставший целью, перестаёт измерять качество. В итоге ориентация на метрику искажает реальность и поведение: пункт в правилах становится важнее здравого смысла, хотя задумывался как разумная защита. Так и рождается фасад<sup>[7]</sup> — гладкая, безопасная подача для согласований вместо живого рассказа. Такой контент не спорит и не требует защиты, но и не трогает. Все довольны, кроме зрителя. О каких индикаторах идёт речь?

Они вытекают из стандартов ESG<sup>[8]</sup> и DEI<sup>[9]</sup>, которые часто переворачивают смысл с ног на голову. Эти аббревиатуры звучат страшно, но на деле всё просто. ESG — это про образ благонадёжности в отчётности: E — экология, S — социальная ответственность, G — управление. ESG — это способ показать «мы компания добра». Рядом DEI — Разнообразие, Равенство, Инклюзивность. То есть уже не только «компания добра», но и за «людей и всё хорошее». На бумаге — благородно.

На практике — допуск к дешёвому капиталу и крупным партнёрам. Выполнил формальности — получи льготные кредиты и инвестиции; не вписался — плати дороже и теряй доступ к окнам. Деньги стоят по-разному — и это переписывает логику поведения компаний. Чем «чище» индикаторы — тем легче получить финансирование.

Это своего рода моральный экзамен, который сдают все — от стартапа до гиганта. Компании начинают соревноваться не качеством истории, а набором «правильных» категорий в команде и на экране. Разнообразие превращается в валюту приличия, инклюзивность — в страховку от обвинений. Решения всё чаще принимают не из чувства живой необходимости, а из страха. Никто не хочет оказаться «на стороне зла», и бизнес живёт в режиме опережающей лояльности: как бы не опоздать с новым символом заботы.

Чем усерднее компания стремится выглядеть образцовой, тем быстрее страх становится мотором решений. Управление переезжает из здравого смысла в таблицы и индексы: кто «хороший мальчик» отрасли, решают баллы. Любая «правильность» требует цифры; как только появляется цифра, она становится целью. Разговор о морали сжимается до набора метрик, а затем — до технических фильтров и правил показа. Философия «своя рубашка — ближе к телу» становится двигателем мотивации и на уровне компаний.

Мир искусства состоит не только из кинотеатров. Для платформ<sup>[10]</sup> инстинкт самосохранения не чужд. Им проще продвигать «безопасный» контент: так меньше риск для рекламодателей и лицензий. Регулятор в лице государства и чиновников ждёт «ответственного поведения». У депутата шаг бодрее, когда он идёт докладывать о фильме с патриотическим уклоном, восхваляющим текущую власть. У инвестора настроение лучше, когда он понимает, что фильм в любом случае пройдёт цензуру. Партнёры и рекламодатели не хотят рядом с брендом острых углов. В итоге режиссёр и сценарист работают не только на зал, но и на десяток невидимых столов — от юристов до аналитиков. Кажется, режиссёры в прошлые времена были

меньше нагружены и более счастливы. Проект, пройдя несколько кругов полировки, к релизу стачивает острые грани до блеска. Грустная ситуация, но не могут же все компании наступать на те же грабли?

Ведь их на рынке не одна — их множество. Но каждая из них смотрит друг на друга и подкручивает свои правила под общий стандарт. В теории организаций это называют «изоморфизмом». Крупные игроки невольно копируют друг друга, чтобы не выпасть из цеховой нормы. Одна студия уже сточила подачу — соседняя повторит: не потому, что это «хорошая идея», а потому что «так теперь принято». Через пару сезонов возникает ощущение неизбежности: «все так делают». Любой поворот в сторону выглядит опасным одиночным манёвром. Смелость переводится в отклонение, а не в премию. Мотивация самосохранения работает лучше мотивации творчеством. Поэтому объяснение «они сошли с ума» слишком простое. Никто не сошёл. Люди делают то, что поощряется и не карается. Система премирует витрину — и получает витрину. Инерция самосохранения управляет курсом.

Пока эти силы остаются за кадром, зритель снова и снова получает продукт, похожий на аккуратный отчёт: без острых линий, без риска, с правильной подачей для презентации инвесторам и партнёрам. Уже получается не фильм — а «ароматизатор со вкусом». Иногда страх низких сборов выливается в идею — «расширим аудиторию!» И высохшая губка истории пытается угодить всем возрастам и любому полу. Но ведь если история для всех, то она ни для кого конкретно. Пустые абстракции, намазанные на отполированный пластик. Каждый раз это принимают за чью-то глупость — производство пластика под видом вкусной еды выглядит неразумно. Но в системе, где зарплату платят за безупречную форму, а не живую историю эта логика работает. Система не ошибается — она исполняет собственный регламент.

Становится видно: «система» здесь — не хитроумный заговор. Это цепочка совпадений, привычек и страхов, со временем сросшихся в устойчивый порядок. Люди действуют рацио-

нально внутри своих рамок — и общий результат выходит странным. Никакой тайны; просто инерция, возведённая в повседневность. Бывает, вместе работает не одна система, а несколько, и каждая со своей инерцией. Иногда в качестве заинтересованных лиц выступают корпорации или контуры власти. Картина сложна, но скоро мы в ней разберёмся досконально. Пока что сохраните в памяти: творческий проект всегда риск → кассовые сборы лишь часть заработка → исполнители работают за зарплату → меньше риск больше бюджет → выгодные крупным игрокам проекты финансируются ещё лучше. Так, а про каких игроков идёт речь?

## **Медиаиндустрия на службе власти**

Творческий проект — всегда риск: в прокате он может не окупиться, а затраты уже съели годы и бюджет. Чтобы снизить риск, доход ищут заранее — не только через товары в кадре, но и через смысл, который готовы оплачивать сразу несколько центров силы. Лучше всего монетизируется не реклама товара в кадре, а лёгкий сдвиг экосистемы: сюжет, который по миллиметру подталкивает зрителя к «правильным» нормам и привычкам. Такой фильм одновременно поднимает продажи нескольким отраслям и подрабатывает на интересы власти: укрепляет доверие к нужным институтам, примиряет с новыми процедурами, охлаждает «лишние» вопросы.

В обмен проект получает денежные подушки<sup>[11]</sup> — гранты, льготы, приоритет на платформах, информационную поддержку, мягкое выталкивание конкурентов. Часть кассы возвращается ещё до премьеры. Так индустрия учится зарабатывать не на истории, а на обслуживании интересов — и чем плотнее сцепка с системой, тем меньше свободы у производства. Стратегия «кассовые сборы лишь часть заработка» получает новый уровень.

Как будет выглядеть история, если сложить интересы корпораций, власти и индустрию развлечений? Чтобы ответить,

стоит сначала вспомнить, как было раньше, а потом внимательно посмотреть, что именно изменилось. Каждый помнит времена, когда популярные истории собирали идентичность<sup>[12]</sup> зрителей. В кадре были фигуры, понятные каждому: отец, который ходит на работу; жена, которая заботится о доме; дети, которые остаются детьми. Образы не были идеальными, но вместе давали целостную картину мира: было понятно, почему герой решается на поступок, где проходит граница между трусостью и смелостью, что такое честь и предательство. Истории были насыщены чётко читаемыми ролями и мотивами.

Кино, книги, музыка строили мосты через различия. Ты мог не разделять взгляд соседа, но вы оба узнавали себя в одной сцене и обсуждали одно и то же. Зрители спорили о героях — но говорили на одном языке. Теперь всё чаще наоборот: культурный ландшафт дробится на множество «правильных» портретов — у каждого своя норма «как надо», общего словаря всё меньше. Сознание всё реже держится за общее и всё чаще защищает точку зрения своей группы. Позицию выбирают по субъективной выгоде — пусть и в ущерб другим. Слова остаются; общего языка — всё меньше. Как это работает?

Интересно понять механику: в какой момент произведение начинает работать не столько на распознавание, сколько на сдвиг норм в сознании зрителя. Индустрия кино опирается на архетипы<sup>[13]</sup> — собирательные типажи, которые считываются мгновенно. Это универсальные образы и модели поведения, прослеживаемые от древних мифов до современной психотерапии. В этом их сила: один кадр — и зритель понимает, кто перед ним. Мускулистый спасатель — герой; непонятый борец с системой — бунтарь; ребёнок, умный не по возрасту, — невинность. Архетипы экономят внимание и ускоряют узнавание — и вместе с тем становятся рычагом управления ожиданиями. Через знакомую форму легко изменить акцент.

Таких фундаментальных образов немало — любовник, жертва, учитель, искатель. Десятки базовых и сотни расширенных. Увидев их на экране, мы мгновенно считываем, кто перед

нами, и предугадываем роль персонажа ещё до первой реплики. Киноиндустрия использует эту нашу склонность человеческой психики. Проведём короткий мысленный эксперимент. Что вы представляете при слове «учёный»? В воображении всплывает человек в белом халате, в очках, с взъерошенными волосами, погружённый в мысли. Этот образ самый шаблонный — скорее всего именно его вы и представили. Но это не истина о профессии, а короткая нейронная тропинка: быстрый доступ к уже знакомым смыслам.

Смешивать архетипы — нормально и даже весело. Учёный плюс воин — получится Тони Старк. Учёный плюс трикстер — Рик Санчез. Учёный плюс наставник — Морфеус из «Матрицы» или Йода из «Звёздных войн». Если персонаж растёт из целей повествования, архетип работает как усилитель: придаёт зерно характера, экономит экспозицию, делает мотивы и выборы понятными. Там, где архетип служит драматургии, он индивидуализирует, а не загоняет в шаблон. Но когда архетип превращают в рычаг смены смысла, роль начинает скрипеть и выглядеть неестественно. Гибрид, рождённый из конфликта, живёт; слепленный под внешний посыл превращается в плакат с мотодичкой.

Архетипы — не только киношная находка, а рабочий инструмент далеко за пределами экрана. На них собирают бренды с миллиардными оборотами (банк, говорящий голосом Опекуна; технологическая компания в маске Творца; спортивная платформа, играющая Героя), на них же политики строят сценарии массовой мобилизации и успокоения (в кризис выводят Защитника, в реформы — Искателя и Творца). Примеры нескончаемы: рекламная кампания, где «Мать» обещает безопасность; предвыборный ролик, где «Герой» ведёт через бурю. Но для нас сейчас важна не теория и не спор школ — важен прикладной ключ: как именно архетип задействуют, чтобы сдвинуть норму, и как это работает на зрителя в моменте.

Для нашей темы достаточно понимания одного базового вектора: как архетипы работают в медиа<sup>[14]</sup>. Соберём в ядро: архетип — это устойчивый набор признаков и мотиваций, ко-

торый мозг распознаёт с полкадра. Индустрия использует эти «быстрые коды» и для мгновенного понимания персонажа, и для мягкого сдвига нормы: через знакомую форму легче провести новый смысловой акцент. Суть процесса: сначала узнавание, потом движение рамки. Далее начинается «волшебство»: механика, которая раз за разом проходит мимо сознания зрителя, но при этом работает почти безотказно.

Архетип остаётся прежней рамкой, но ему тихо меняют начинку. Сначала правят мотивацию, потом — систему вознаграждений, затем — моральную оценку роли. Лицо то же, голос другой. Герой по-прежнему «спасает», только не людей и не общее дело, а знак — лозунг, собственную идентичность. Наставник «учит», но не выбору и ответственности, а правильной терминологии и набору реакций. Отец «присутствует», но уже как комический фон и объект исправления, а не опора. Детям оставляют архетип невинности, добавляя властность: часто в финале именно ребёнок выносит взрослым моральный приговор — «это ваша вина, значит, я имею право». Это лишь начало списка; смысл один.

Роль прежняя, предназначение — нет. Форма считывается мгновенно, поэтому подмена проходит почти без трения. Мозг говорит: «узнаю». Сердце отвечает: «не верю».

В качестве примера подойдёт «Барби» (2023)<sup>[15]</sup> — не для разгромной рецензии, а как наглядный пример того, как знакомая форма может быть использована для сдвига рамки восприятия. По сюжету это путешествие Барби и Кена из идеализированного Барби-ленда в «реальный мир». Где героиня сталкивается с претензиями к собственному образу и ищет новый смысл, а компания-владелец пытается вернуть всё «как было». Фильм стал событием года: мировая касса — около \$1,447 млрд; восемь номинаций на «Оскар» и победа за лучшую песню («What Was I Made For?»). Реакция разошлась веером: для одних — «слишком феминистский», для других — «недостаточно», для третьих — «разрушение семьи и культуры». Споры и новостной фон сдвинули культурную

рамку тихо, почти незаметно — но повсюду. Как фильму удалось это повернуть?

На первый взгляд фильм обещает лёгкое развлечение: комедия о детстве в современной обёртке. С первой сцены наш взгляд кладут на рельсы повествования. Идеальное утро в Барбиленде — сияющий свет, игрушечные дома, отточенная декоративность. Всё розово-синее и несерьёзное. Привычная для комедии и сказки условность: мир задан как игрушечный, ставки мягкие, опоры — символические. В такой игровой рамке перемены воспринимаются естественно: если стены картонные, их можно безболезненно переставлять, и зритель не ждёт документального подтверждения фактов.

В одной из первых сцен, где нас знакомят с героиней, идеальная картинка едва заметно даёт сбой. Первые «неполадки» — тревожные мысли о конечности жизни, плоскостопие, намёк на целлюлит — поданы с самоиронией. Смущённый взгляд, быстрый монтаж — мы улыбаемся и едем дальше. Кажется, вот-вот начнётся путь становления персонажа. Но тревога дозируется и нейтрализуется: симптом — шутка — следующая сцена. Комедийная подача задаёт не только факт перемен, но и «правильное» чувство к ним: не страх, а лёгкое «ничего страшного». Смех снимает с поста внутреннего критика — и последующие тезисы проходят почти без сопротивления. И правда, ничего страшного не произошло: мы просто согласились на игровую условность фильма — серьёзное берут в скобки и переводят в несерьёзное. В таком режиме акценты переставляются мягко и незаметно.

Момент с «неполадками» переписывает проблему: из внешней реальности со ставками и последствиями — во внутреннюю интерпретацию. Работать с причиной уже не нужно, достаточно сменить отношение. Игровая подача подталкивает к мысли: «внешность не важна, ты можешь быть кем угодно». Боль и тревога сдвигаются из события в настроечное: было «что со мной происходит и что я с этим сделаю», стало «как к этому относиться и как это назвать». Смех здесь не просто приём, а инструмент обезвреживания конфликта:

он снижает порог критичности. Дальше посыл смещается глубже: уже не «стань кем угодно», а «выбери чувство и слюварь — и этого достаточно; мир подстроится». Почему он должен подстроиться — фильм не объясняет. Трудной работы не требуется, достаточно заявить свою правду и всё будет как хочется. Приятный образ, который так и тянет примерить и к реальной жизни.

Параллельно созревает линия Кена. Он ведёт себя как карикатурный «альфа-самец». Кажется, что показная брутальность — безобидная сатира ради веселья. Но сложная тема силы, ответственности и зрелого мужского присутствия упрощается до смешного образа, и его становится легче отвергнуть целиком. Кен по ходу сюжета осознаёт «мужчина по умолчанию значим и ничего не должен доказывать» и понимает «патриархат» как нелепый рудимент. «Мужчина не должен» — приятный пряник уже для мужской аудитории. Далее история расширяется и на общество. Следующая сцена переносит нас в верхние этажи небоскрёба — к совету директоров Mattel<sup>[16]</sup>. Где мужская «власть» показана сборищем глупых начальников. Шаг за шагом обесценивается архетип Отца/Наставника. Что же фильм предлагает вместо него?

Вместо фигуры Отца/Наставника фильм выставляет архетип Матери в двух масках. Сначала — человеческая: на скамейке Барби говорит пожилой женщине «Вы такая красивая», и слышит в ответ «Я знаю». На миг тревога о внешности гаснет. В финале — смешанная, «брендовая» маска: в белой комнате героиню встречает образ реальной создательницы кукол Барби, и просто даёт разрешение — «можно быть собой». Обе сцены стоят в сильных точках — уязвимость и выбор — и смещают опору: вместо правила и ответственности приходит тёплое «можно» и согласованный словарь. Подтекст читается прямо: не ищи причину, выбери чувство, назови себя, получи институциональное «окей» — и конфликт будто снят.

Фильм переворачивает источник «права быть собой». Раньше это право — вместе с мерой ответственности — подтверждали семья и живые отношения: отец как ответственность,

мать как забота, община как признание. В «Барби» эту роль берёт на себя бренд через фигуру «матери бренда»: не семья подтверждает твою зрелость, а корпорация мягко произносит «ты настоящая, так можно». Легитимация личности переезжает из мира людей в корпоративный контур. Если короче: признание приходит не от близких, а от компании, говорящей от имени бренда. Возвращение в Барбиленд и Кендом закрывает линию. На поверхности — шутка о пластмассовом, нарочито устаревшем «патриархате». Рядом матриархат показан зеркалом патриархата: тот же пластик и те же ритуалы, только розовые. Барби «чинит» порядок не поступками и правилами, а речью: «я решила, кто я есть, вы соглашайтесь», — и «бренд-мать» соглашается и подтверждает. В сознании закрепляется связка: силу приравнивают к глупости, ответственность — к рудименту. Стирается различие между силой как готовностью нести последствия и силой как позой и шумом. В итоге и мужской, и женский архетипы теряют прежний смысл.

Дальше в голове зрителя фиксируется простая схема из двух точек зрения: есть «старый нелепый уклад» и «новый современный уклад», который разносит первый в щепки. Эти образы не спорят и не договариваются — они лишь конкурируют за симпатию. Это не убеждение, а калибровка эмоций и внимания: приязнь смещается, отторжение закрепляется — и «новая норма» встаёт на рельсы. Альтернативных точек зрения не предусмотрено: есть только «до» и «после».

Под яркой обёрткой — аккуратно спроектированная подмена. Знакомые знаки и эмоции подаются в безопасной, ироничной упаковке. «Смешно» — значит «не страшно»; «не страшно» — значит «можно». Смеясь над «глупыми старомодными ролями», зритель вместе со смехом списывает сам принцип устойчивости. Аплодируя «новой свободе героини», аплодирует свободе от корней и ответственности — от связей, которые вчера ещё собирали человека в целое. Розовый праздник на экране, а смысл простой: минус опоры — минус внутренняя устойчивость «я».

Если снять розовую мишуру, «Барби» — показательный кейс<sup>[17]</sup> трёх механизмов. Первый — комедийная десенситизация<sup>[18]</sup>: серьёзное делают смешным, смешное — фоном, и на этом фоне легко менять правила. Второй — карикатурное обнуление опор: Архетип Отца превращают в клоуна, силу — в позу, женскую зрелость — в противоречивую безответственность; спорить уже не с чем. Третий — мягкая модерация<sup>[19]</sup> эмоций и внимания: сюжет, цвет, музыка и катарсис подсказывают, «как правильно чувствовать», а конфликты снимают не соглашением сторон, а перенастройкой фокуса.

После премьеры зритель выходит с ощущением освобождения и уносит обновлённые связки: «традиционные опоры пусты», «сила смешна», «личность — выбор здесь и сейчас», «бренд — новый хранитель смысла». Это ровно то, что удобно миру без общих тяжёлых якорей: легче управлять, легче переставлять, меньше спорить — в картонном, но уютном доме. Итог — успешный медиапроект с сахарной глазурью и горькой начинкой. Проект, который у одних вызывает молчаливое согласие, у других — ненависть в ответ на обман. Раньше искусство расширяло наш опыт и картину мира, теперь оно всё чаще становится ареной для провокаций и конфликтов. Кто и зачем устроил такую подмену?

## **Кто злодей?**

Посмотрим на картину, к которой мы пришли. Мы уже знаем, как работает подмена: как в истории тихо сдвигают акценты, как знакомые архетипы разворачивают в сторону. Как «Барби» вроде бы обещает сказку про куклу, а приносит урок о «правильных» взглядах и желательных объектах ненависти. На этом этапе видно, что фильмы, сериалы и шоу всё чаще делаются не только ради кассы. Часть денег и поддержки приходит заранее — за нужный набор смыслов, которые проект аккуратно донесёт до зала. Логичный следующий вопрос: ради чего вся эта конструкция? Зачем столько

усилий, грантов, скандалов и образцово-показательных премьер?

Если смотреть не на один фильм, а на цепочку из сотен проектов, вырисовывается не заговор, а методичная работа. Новые истории шаг за шагом расшатывают старые опоры, подменяют привычное ощущение «что нормально, а что нет», подсовывают внутрь головы маленького внутреннего надсмотрщика, который сам обрежет «неудобные» мысли. Зрителя потихоньку перестают видеть собеседником — из него делают удобного клиента с предсказуемыми желаниями и безопасными словами. Вместо цельного общества получается россыпь групп, которые уже не слышат друг друга, зато отлично реагируют на нужные сигналы. Ниже мы разложим эти цели по слоям: как именно размываются опоры, как закручивается моральная рамка, как выращивается внутренний редактор, формируется удобный потребитель и дробится общая ткань общества. Одним словом — каким целям служат такие проекты:

**Размывание старых опор.** Роли семьи, родительства, мужественности, женственности, долга, веры, служения долго были устойчивыми центрами идентичности — внутренней системой координат, независимой от государства и рынка. Пока они работали, «я» опиралось не на рекламу и новости, а на реальную жизнь и связи с близкими. С таким якорем человеком труднее управлять: он сверяется с совестью, а не с лозунгами из экрана.

Современным контурам власти и бизнеса удобнее обратное — человек без твёрдого якоря, которого можно перенастраивать под текущие задачи. Стерев прежние образы, каждый сезон можно предлагать новые — безопасные для отчётности и совместимые с политикой дня. Это не заговор, а прагматика: там, где нет своих мер, отлично работают чужие. Когда мировоззрение гибко пересобирается под внешние интересы, защищать становится нечего — и спорить тоже. Лишённый своих опор человек незаметно превращается в удобного клиента-подданного.

**Контроль через моральную рамку.** Культура из площадки свободного разговора превращается в мягкую инструкцию: как «правильно» думать, на чьей стороне стоять, что считать добром. Спектр допустимого здесь не объявляют с помощью приказа — его очерчивают намёками, примерами, поощрениями. Смысл: «Если не поступаешь, как показано — с тобой что-то не так». Быть изгоем никому не хочется — человек всё-таки социальное существо. Споры затихают не потому, что найдено согласие, а потому что становится страшно ошибиться тоном. Страх изгнания заставляет кивать в унисон. Это уже не разговор, а инструкция, где невидимый страх аккуратно регулирует границы допустимого.

**Внутренний редактор.** Чтобы не оказаться «по ту сторону добра», люди заранее подгоняют слова под удобные формулы, меняют интонацию, расставляют «правильные» акценты. Самоцензура экономит системе силы: меньше открытых конфликтов, больше добровольного послушания. Управлять проще, когда правила живут прямо в голове. Самоцензура — самый дешёвый контроль: человек сам выполняет работу цензора. Когда правило въедается внутрь, система может отдышаться, а правда потихоньку исчезает из речи.

**Удобный потребитель.** Человек с размытым представлением о себе — идеальный покупатель. Ему проще навязать желания, стили жизни, тревоги и «решения». Экран показывает, каким «надо быть», витрина тут же предлагает быстрый способ «почувствовать себя таким». Несоответствие превращают в тревогу, тревогу — в покупку. Формула проста: будь похожим — и тебя оставят в покое; доплати — получи преимущество. Баланс смещается с личной репутации на внешние атрибуты. Продают уже не вещь — продают разрешение быть «своим». Размытая идентичность превращается в топливо для тревоги, а тревога — в стабильный поток продаж.

**Дробление общества.** Пока группы бьются за символическое признание, не остаётся сил на разговор об общих интересах. Каждый охраняет свою картину мира и свои обиды. Идентичность превращается в поле боя, где важен знак на груди,

а не решение. Много жара — мало тяги вверх. Для верхнего контура<sup>[20]</sup> это удобная среда: движение есть, а давление на тех, кто задаёт базовые правила, минимально. Пока внизу спорят о знаках и формулировках, наверху без лишнего шума переписывают правила. Разделённые низы не давят на верхний этаж — власти комфортно.

Практическая задача таких проектов в итоге становится понятной: получить человека, с которым удобно. Без твёрдых внутренних опор, который не будет спорить с проложенным курсом. Быстро откликающегося на новые сигналы, потому что собственная картинка мира туманная. Зависимого от внешнего одобрения, потому что уважение к себе опирается не на поступки и связи, а на соответствие актуальному набору ярлыков. Такой зритель легко перенастраивается под новую моду, новую норму поведения, новый «обязательный» взгляд. Его не нужно долго убеждать — достаточно чуть повернуть внимание.

Эта настройка работает сразу на широкий круг интересов. Власти удобен гражданин, который не держится за классические опоры и не собирается в устойчивые сообщества вокруг них. Бизнесу удобен потребитель, который гасит тревогу покупками и не задаёт лишних вопросов о правилах игры. Активистам и НКО<sup>[21]</sup> удобен человек, который измеряет свою ценность вовлечённостью в повестку и готов постоянно подтверждать «правильность» позиций. Университетам, грантовым фондам, медиа выгоден автор и режиссёр, который умеет «вшить» нужные смыслы без открытого давления. Заговор не нужен: это нормальная логика большой машины, в которой каждый участник получает выгоду за одно и то же направление — за управляемую устойчивость.

Если посмотреть внутрь системы, там не сидит карикатурный злодей, который крутит усы и мечтает разрушить общество. Продюсер просто не хочет провалиться по КРІ и конфликтовать с активными группами — он выбирает сценарий «поспокойнее». Чиновник не хочет скандала и проверок — он

продлевают грант тем, кто правильно оформляет отчёт и говорит нужные слова. Менеджер бренда боится бойкота и репутационного кризиса — он просит добавить в проект «правильное разнообразие» и нужные акценты. Каждый по отдельности действует разумно и даже морально оправданно в своей рамке. Но в сумме эти решения складываются в среду, где удобный, разобщённый и тревожный человек становится нормой. И кино, сериалы, шоу в такой среде перестают быть просто развлечением — они превращаются в мягкий, но постоянный инструмент настройки общества, о котором далее.

## Реакция людей на пропаганду «повестки»

Первые реакции — горячие. Люди чувствуют подмену — и это больно. Гневные посты, хэштеги, отписки, петиции, бойкоты: «не слышите — ударим кошельком и вниманием». На пару дней воздух звенит; кажется, после грома дышать легче. Проходит неделя — картина та же. Лента публикаций течёт по-прежнему руслу, корпорации делают вид, что усвоили урок, и выкатывают следующий выглаженный продукт с идеологическими надстройками. Гром грянул — а погода прежняя. Пар вышел **вбок**. Зритель выговорился, алгоритмы отметили активность, а траектория решений наверху почти не изменилась.

Горизонтальный конфликт между обычными людьми выгоден посредникам. Платформам нужны всплески — ярость держит взгляд дольше спокойной беседы. Лента подхватывает пики негодования и несёт их дальше: «это работает». Медиа получают контент, инфлюенсеры<sup>[22]</sup> — прирост подписчиков, политические предприниматели — толпу под свой флаг. Зритель тем временем спорит с соседом — в чатах, на кухне, у кофемашины — доказывая свой «индивидуальный образ» против «общепринятого». Злость превращается в трафик и узнаваемость — и кормит систему, с которой собирались спорить. Чем громче ссора внизу, тем спокойнее чувствуют

себя те, кто стоит в тени у реальных рычагов. Мы тушим пожар бензином внимания.

Есть и психологическая подкладка. Когда идентичность поднята на флаг, любая критика звучит как удар по «нам». Включается защитное мышление: мы охотно собираем подтверждения своим взглядам и отталкиваем то, что им противоречит. Чем громче шум, тем сильнее укрепляются лагерь, грубеют аргументы, язык съёживается до лозунгов. Ненависть в таком режиме даёт иллюзию действия — как сладкая пустая калория. Принцип: чем больше горизонтального жара, тем меньше вертикальных вопросов. В тот момент, когда разговор мог бы подняться к бенефициарам<sup>[23]</sup> — владельцам студий, механике показа и финансированию, — силы уже потрачены на взаимные обиды. Спорим яростнее — видим меньше. Шум съедает высоту. На этом этапе ненависть перестаёт быть просто эмоцией — она превращается в удобный ресурс для всех, кто обслуживает конфликт.

Есть и организационный слой. Крупные компании научились пережидать бури. Внутри считают не громкость волны, а две стрелки: удержание аудитории и стоимость капитала<sup>[24]</sup>. Если их не сдвинуло, событие записывают как «репутационный инцидент»: неприятно, но терпимо. В логике устойчивости потребительские споры — буфер. Миллионы вертикальных претензий распадаются на миллиарды поперечных стычек — и ни одна не долетает до стола, где принимают решения. Злость выплеснулась, графики устояли. Гроза прошла — в отчётности. Мы громко шумели, система спокойно подождала.

Самое неприятное — чувство бесконечного дежавю. Каждую неделю один и тот же цикл: «их посыл», «наш бойкот», «их ответ», «наш ответ». Это и есть ловушка. Мы чувствуем себя участниками борьбы, но по сути остаёмся статистами в чужом сценарии. Ненависть держит сюжет, который не ведёт к финалу: даёт жар, но не даёт рычагов. На время собирает полк единомышленников, а после оставляет выжженную землю и ещё более подробную карту «чужих». Ритуал становится привыч-

кой — и первичный вопрос тускнеет. Никто не ищет организаторов — все заняты спорами.

Если вместо войны друг с другом мы повернёмся к тем, кто ставит задачу, цикл рвётся. Четыре простых вопроса по адресу ломают сценарий быстрее, чем четыреста гневных комментариев: кто утвердил бриф и правки к сюжету; какая метрика считалась успехом; кто оплачивал интеграции и на каких условиях; что будет изменено после жалоб? Эти вопросы — редакции, продюсеру, бренду-рекламодателю, платформе, регулятору — не дают прятать решение за «повесткой» и переводят эмоцию в протокол. С этого момента зритель перестаёт быть фоном — с ним приходится разговаривать по-взрослому.

Дальше — действия. Запросы в редакцию и рекламодателю, публичное требование раскрыть KPI кампании, отписка/возврат подписки, перенос денег и внимания в проекты без манипулятивной механики. Ненависть — бесплатный контент для их отчётов; вопросы и отказ платить — блокиратор бюджета. Вывод: любой шум без адреса обслуживает схему, адресные вопросы и экономическое голосование — единственное, что меняет поведение. В руках каждого выбор: подбрасывать дров в их отчёты или потихоньку перекрывать топливо — деньгами, вовлечённостью и вопросами по адресу.

Снаружи кажется, что ненависть — кошмар для корпораций и власти: скандал, бойкот, громкие заголовки. Частично так и есть, когда удар летит прямо по бренду и сопровождается конкретными вопросами и адресами. Но безымянная злость, не доходящая до фамилий и решений, в конце концов записывается в графу «шум» и переживается как очередной репутационный дождь. Гораздо удобнее другая ненависть — горизонтальная. Не та, которая уходит вверх, а та, что бьёт бумерангом по тем же рядовым гражданам, от которых и исходит. Горизонтальная ненависть — почти подарок системе: она отвлекает от вопросов вверх, ломает связи между людьми и даёт повод «сверху» усиливать контроль, бюджеты и влияние под предлогом защиты от конфликта. Ненависть развязывает руки тем, кто умеет её считать и переводить

в решения. Как именно эмоция превращается в прибыль и рычаги?

## **Выгода конфликта**

Иногда кажется, что без злости разговор ослабнет. На деле — наоборот: злость, пущенная по ближнему кругу, разговор выключает. Она сжигает мосты и превращает любую тему в экзаме́н «свой — чужой». В таком режиме ненависть — идеальная смазка дробления: шестерёнки крутятся быстрее, люди устают и выбирают привычную тропинку. А система, которую хотели «наказать», получает ровно то, что ей выгодно: стабильный поток внимания, предсказуемые всплески, отсутствие запроса на разбор верхнего уровня. Мы злимся — они считают. В таком режиме злость не ослабляет систему — она обслуживает её инерцию.

Ловушка ненависти не в морали, а в механике. Она дарит ощущение силы и одновременно обнуляет возможность применить её по назначению. Она громкая и эффектная, но работает как клапан: снимает давление, не меняя чертёж. Даже если наверху нет единого замысла, итог тот же: нас учат расходовать энергию друг на друга, пока за закрытой дверью спокойно делают своё. Шум растёт — рычагов не прибавляется. В итоге ненависть даёт ощущение движения, но ситуация не движется.

Если отбросить громкие формулы, логика наверху проста. В любом сложном обществе есть напряжение между «низом», который живёт ценами, работой, доступом к услугам и безопасностью, и «верхним контуром», где задают правила и распределяют ресурсы. Чем цельнее и согласованнее низ, тем выше его способность предъявлять требования по вертикали: задавать неудобные вопросы и добиваться справедливости. Чем он раздробленнее и сильнее занят горизонтальными стычками, тем предсказуемее для «верха» проходит любой политический сезон. Согласованные люди — неудобные люди.

Отсюда прямой интерес верхнего контура: держать низ занятым спорами между собой, а не правилами игры.

Например, у власти появляется потребность принять закон, который чуть урезает свободу гражданина — в интернете или в порядке выезда за границу. Объяснить такой подход нетрудно: в ход идут любимые аргументы — «защита детей», «борьба с терроризмом», «защита населения». Если кто-то возражает по сути, аргументация легко переводят на моральную площадку: «ах ты гад, ты против детей?», «может, ты сам террорист?». А когда закон звучит совсем непривлекательно и нагло, его можно «зашуметь» параллельной инициативой — вроде обсуждения «закона о многожёнстве» или «запрета юбок». Вокруг горячих тем быстро вспыхивает спор, который гасит первичное внимание к непривлекательному, но реальному ограничению.

Раздроблённое общество снижает риск «большой коалиции недовольных». Группы кипят, но редко сходятся на общих формулировках и единых требованиях. Энергия уходит на перетягивание каната внутри, а не на прямой запрос к тем, кто меняет правила. Для системы это не справедливость, а удобный режим управляемого давления. Шум есть — а удара нет: давление выпускают порциями, чтобы не дать сложиться общему требованию.

Предсказуемость поведения — необходимость для крупных игроков: рынков, фондов и регуляторов<sup>[25]</sup>. Когда темы дробятся на набор узких идентичностей, институтам власти легче планировать и защищать свои политические векторы. «Регуляторный риск»<sup>[26]</sup> падает: крупным решениям проще пройти сквозь гул, чем сквозь стройный хор. На повестке — множество тем и ни одной действительно главной. Пока все спорят о скандальном фильме или законопроекте, легко провести и закрепить новые правила. Всё проходит без эксцессов, внимание потенциальных противников занято другими вопросами. Пакет поправок можно вносить: окно спокойное. В такой тишине даже жёсткие решения проходят как «технические детали».

На этом фоне можно понять логику корпораций и платформ, можно понять и знаменитостей, которые «сидят» на контрактах. Но почему в игру играют и рядовые создатели контента? Они подхватывают волну, потому что так устроены алгоритмы выдачи. Платформы поощряют то, что дольше держит и сильнее вовлекает: время просмотра и обсуждаемость тянут ролики вверх — а вместе с ними и фильмы, и сериалы. Отсюда рациональный выбор темы: берут то, что гарантированно заденет. Скандал — валюта; нежность — хобби. Большинство не строит заговоров, они просто играют по правилам площадки, где громкий конфликт всегда ценится выше доброй мысли.

Провокационные видео про «кто кому что должен» стабильно дают всплески: про них легко спорить, их трудно пролистнуть. На этом фоне спокойные сюжеты про гармонию и сотрудничество проигрывают: без пиков, ими реже делятся, у них короче удержание. Сигнал для студий и блогеров прост: бери острое — попадёшь в топ. Формула циничная, но рабочая, конфликт продаётся лучше, чем доверие. Список выгод горизонтальной ненависти на этом не заканчивается.

В таком фоновом шуме ошибки становятся дешёвыми. Когда общество расколото на множество идентичностей, любой крупный промах размазывается: одни оправдывают, другие возмущаются, третьи устают и пролистывают. Редко возникает общий момент истины, когда всем понятна причина и ясен адресат ответственности. Пока нет единого предъявителя счёта — можно ошибаться без последствий. В разнонаправленном шуме легче списать случившееся на «внешние обстоятельства» и закрыть кейс формулой «эксперимент не удался». Туман удобен тем, кто у руля: в нём проще говорить о погоде, чем о курсе.

Бюрократия растёт, деньги и бюджеты осваиваются. Быстро вырастают посредники — НКО, консультанты, комитеты, медиаторы, рейтинговые конторы. Формально они сглаживают трение, а фактически образуют пояс между людьми и теми, кто принимает решения. Одна сторона получает — «мы поза-

ботимся о вас», другая — «мы дадим вам хорошие метрики для отчётов». Их ремесло — переводить боль на язык регламентов и метрик, дробя острые углы до безопасных трактовок. Давление снижается не потому, что проблему решили, а потому что её разложили на анкеты и отчётные пункты: сметы освоены, напряжение «учтено», система стабильна. Забота имитируется процедурами. Ненависть — кормит.

Раздроблённая идентичность меняет и способ добывать доверие. Раньше его источником была способность собирать людей вокруг общей истории, признанной большинством. Теперь доверие всё чаще собирают из узких одобрений и «корочек»: «нас поддержали там-то», «мы соответствуем таким-то стандартам», «у нас такой-то рейтинг». Много лагерей — мало общих целей. В такой конфигурации проще обслуживать каждую группу по отдельности, чем отвечать на общий вопрос «что вы делаете с нашей общей жизнью». Ненависть — разделяет.

Вернёмся к теме главы и соберём все нитки. Сейчас уже видно: картина получается трезвая и, увы, не случайная. Корпорации не сошли с ума и не решили поссориться со зрителем. Они шаг за шагом встроились в систему, где главным ориентиром становится не история и не зал, а контролепригодность. Важнее не то, что человек чувствует после фильма, а то, насколько предсказуемо он будет вести себя завтра. Продукт оценивают не только кассой, но и тем, как легко его защитить перед регулятором, как спокойно он проходит по отчётам, как аккуратно укладывается в текущую линию. Отсюда и странное ощущение у зрителя: «как будто всё стало приличнее, но жить в этом холоднее».

Человека стараются сделать удобным: без твёрдого внутреннего стержня, чтобы было проще перенастроить; зависимым от внешнего одобрения, чтобы реже спорил; занятым горизонтальными конфликтами, чтобы не смотреть вверх; привычным к тому, что «так теперь принято». Общество стараются сделать дробным: много маленьких лагерей, каждый со своей правдой и своей обидой. В таком ландшафте тяжелее

собрать общий вопрос и проще провести любое решение — от рекламной кампании до нового пакета законов.

Культура в этой логике превращается из пространства разговора в мягкий инструмент настройки. Истории перестают быть главным смыслом, они становятся носителями нужных акцентов. Повестка здесь — не священная цель и не великая миссия, а смазка для механизма: она помогает снижать риск, удерживать управление и продлевать привычный порядок вещей. Цена понятна: уходит общий язык, растёт усталость и недоверие. На уровне системы это считается допустимым расходом — потому что основное, что сохраняется, это контроль и предсказуемость.

На этом моменте важно не свалиться в привычные теории заговора. Всё работает приземленнее: системы защищают себя и оптимизируют управление; корпорации оптимизируют внимание и продажи; бюрократия действует по инерции и по инструкции; люди выбирают то, что снижает тревогу прямо сейчас — одобрение своей группы, простую картину мира, удобного врага. Из этих частных логик и получается общий эффект: дробление становится нормой, конфликт — топливом, а «удобный человек» — побочным продуктом, который всем выгоден.

Да, в прошлом абзаце нет ошибки. Есть ещё одна сторона, о которой обычно забывают, когда перечисляют «получателей выгоды». Это мы сами. Всё это становится возможным не только потому, что так удобно корпорациям и властям, но и потому, что у всех есть общий страх. Банкиры, чиновники, режиссёры и совершенно обычные люди — все по-своему боятся хаоса. Неопределённости, резких обвалов, потери привычного. Лучше знакомая, пусть и несправедливая система, чем риск того, что всё посыплется сразу. Поэтому механизму мягкого контроля редко сопротивляются по-настоящему: его поддерживают на всех уровнях. Кто-то сознательно, кто-то по инерции, кто-то просто потому, что «лишь бы не было хуже». Так и получается странный союз: власть, бизнес и обычные люди в итоге работают на одну задачу —

удержать порядок любой ценой, даже если по дороге стираются куски человечности.

Но это уже следующий уровень повествования. В этой главе мы сделали только первый шаг: разобрали, как устроена «повестка» в медиа, кому она выгодна и почему её продолжают продавливать, даже теряя деньги здесь и сейчас. Это твёрдая платформа, на которой удобно строить более сложные этажи понимания. Важно помнить: сама повестка — не центр вселенной и не главный злодей, а один из инструментов в архитектуре мягкого контроля. Это способ управлять без прямых приказов и запретов, через нормы, привычки и страх быть «не тем». И главное — это распределённый механизм: здесь нет одного тёмного центра, есть сеть распределённых решений, которые вместе меняют наше чувство нормы. К тому, как устроена эта архитектура фундаментально, мы и перейдём в следующих главах.

Мы собрали первый фрагмент мозаики. И логично спросить: что же делать? Когда видна конструкция, отпадает соблазн объяснять происходящее «безумием» и «внезапностью»: перестаёшь гоняться за простыми версиями и скользить по готовым объяснениям. Пока мы сводим картину к «тайному правительству», «войне полов» и «разложению морали», простейшие приёмы управления работают без сбоев. Не ищите заговор — смотрите на стимулы, регламенты и механики согласований. Любая свобода начинается с понимания правил игры. Дальше — ясность. После — выбор читателя.

# Как феминизм превращают в инструмент конфликта — и кому это выгодно?

Эта глава только начинается, но в ней уже чувствуется знакомый мотив: приёмы, которые мы видели в политике и медиа, давно работают и в теме отношений полов. Феминизм новой волны часто используют как повод разделить людей на лагеря, подогреть обиду и взаимную неприязнь. Но если видеть в нём только инструмент, картинка получится искажённой. Любое движение рождается из реальной боли, у него есть честное начало и первые шаги, которые трудно назвать злом. Если сразу перейти к вопросу «кому это выгодно», разговор быстро превратится в обмен обвинениями и усталость. И мы попадём в ловушку горизонтальных споров. Поэтому поступим умнее — начнём с начала: с того, зачем вообще возник феминизм и какую несправедливость он пытался исправить.

Феминизм<sup>[27]</sup> появился не из моды и не из желания перетянуть одеяло. Он возник там, где женщине не хватало воздуха. Дверь университета закрыта. Договор на квартиру подписывает не она. Зарплата ниже «по умолчанию». Врач не слушает. Суд не верит. Голоса — нет. Даже если в семье любят и уважают, то формально женщина остаётся «чьей-то», и не воспринимается самостоятельной личностью. Это не про тонкие чувства — а про базовые вещи: учиться, работать, владеть имуществом, решать за себя и быть защищённой законом.

Первые шаги движения были простыми по смыслу, но нередко жёсткими по форме. Доступ к образованию — чтобы стать специалистом, а не вечно «помогать». Право собственности и свой счёт в банке — чтобы не зависеть от чужого настроения. Защита от насилия — чтобы сила перестала быть

аргументом. Равные условия труда — за одинаковую работу полагается одинаковая оплата. Право голоса — не украшение, а рычаг: решения, влияющие на её жизнь, больше не принимаются без неё.

Дальше — новый уровень. Шаг принятия не только на уровне законов, но и на уровне культуры. Права получены, но жизнь ещё по инерции держится на старых устоях. Ситуация переходит с уровня лозунгов на уровень будней. Чтобы беременность не означала конец карьеры. Чтобы начальник не мог «переиграть» договор улыбкой. Чтобы в больнице и в полиции с женщиной говорили как со взрослой. Чтобы работа и материнство совмещались в реальной жизни: места в детских садах, гибкие смены, удалёнка, комнаты для кормления и отпуск для отцов. Если первая волна обрушивала замки, то следующая ставила мебель и проводила свет: делала комнаты пригодными для жизни. Равные права на бумаге начинали работать в реальности.

Это было добро. Оно убирало унижение, которое годами считали нормой. Оно давало мужчинам и женщинам возможность встретиться без опеки и снисхождения — плечом к плечу. Оно укрепляло семьи, потому что взаимное и равное уважение не разрушает дом, а делает его устойчивым и тёплым. Оно поднимало экономику<sup>[28]</sup>, потому что талант и труд переставали пропадать из-за пола. Оно улучшало жизнь, потому что в нормальной жизни не должно быть людей «второго сорта».

Здесь легко ошибиться тоном — мы не пишем молитвенник и не просим аплодисментов истории. Мы фиксируем факт: феминизм начался как работа здравого смысла. Не «против мужчин», а против несправедливости. Не за «переворот ролей», а за равное достоинство. Поздние перегибы не отрицают того, что фундамент был заложен правильно.

Женщины требовали не привилегий, а нормальной взрослой жизни. Возможности самой подписывать договор, открывать счёт, учиться без разрешений, работать по профессии, быть защищённой законом и услышанной в суде. Права, кото-

рые мужчинам казались «само собой разумеющимся», приходилось брать по одному — через суды, через кампании, через забастовки. И это получилось: в мире стало меньше мест, где женщину можно законно считать «половиной человека». С этой отправной точки мы сможем разобраться, где и почему смысл начал уступать ложным формам и чужим интересам, как лекарство превратилось в злоупотребление — и как это ударило по всем: по женщинам, по мужчинам, по самим институтам.

## Шаблон вместо человека

Скажем прямо: новая волна феминизма<sup>[29]</sup> — это уже не борьба за равенство, а игра в новую норму и рычаги власти. Раньше стоял вопрос: как дать женщине воздух — право учиться, работать, владеть, решать за себя. Теперь же центральной стала другая тема: как при обсуждении отношений получить одностороннее преимущество и не показаться «неправильным». Исчезло равновесие, которое требовало меры и ответственности с обеих сторон. Там, где была борьба за права, начинается война за привилегии; там, где был разговор, появляется страх говорить. Новая повесточная логика — не единственная причина борьбы полов, но один из главных ускорителей: она **сдвигает восприятие с личности на роль**.

Язык сдал первый рубеж. На место «делить честно» пришло «ты должен». Взаимное уважение превращается в борьбу за доминирование. Любую попытку трезво обсудить сложные темы нередко встречают пакетом ярлыков — обвинений: «мужчины опасны по определению», «патриархат — сплошное угнетение», «обязанность мужчины — обеспечивать». При такой цене ошибки люди перестают говорить «по делу»: риск репутационного приговора выше пользы диалога. В такой атмосфере не договариваются — принуждают, не строят — контролируют. Это не абстракция — это видно в повседневных ситуациях, в офисах, в семьях, в интернете.

Показательный случай — история инженера Google Джеймса Дамора (2017)<sup>[30]</sup>. Он разослал внутренний меморандум «Google’s Ideological Echo Chamber»: десять страниц текста о том, что часть гендерного разрыва в ИТ может объясняться не только дискриминацией, но и средними различиями интересов и темперамента. Он критиковал корпоративные курсы по разнообразию и предлагал менять кадровые практики. Дать больше свободы разным взглядам и жёстче оценивать по результатам. Документ вызвал бурю: одни сочли его вредным и научно несостоятельным, другие — поводом для обсуждения.

В итоге компания уволила Джеймса за «нарушение кодекса поведения» и поддержание «вредных стереотипов». Правда оказалась не так важна, как реакция среды: когда обсуждение заменяют ярлыком, решение принимает не здравый смысл, а страх. После нескольких подобных «инцидентов» всем проще жить по согласованным правилам, а не по смыслу. И желающих стать «белой вороной» больше не находится. В своей громкой части новая волна всё чаще работает не только как инструмент получения привилегий, но и как способ заблокировать любое разумное обсуждение. Судят не поступок, а принадлежность: кто ты по роли — тот ты и «виноват/прав» заранее. Как общество дошло до этой точки?

Раньше жизнь держалась на понятных правилах и здравом смысле. Вечер, трамвай останавливается у парка, неловкая первая встреча двоих, осторожные вопросы. В голове не тесты, а тихая работа внимания: понять, как он/она видит мир, совпадают ли ваши дороги. Встреча за встречей — кино и прогулки, беседы о музыке и книгах, о том, чего хочется достичь. Он провожает её до дома; на кухне шипит чайник, знакомство с родителями проходит естественно. Роли складываются без требований: он звонит первым, она печёт пирог; на праздники — приятные мелочи; общий быт собирается из маленьких, но регулярных решений. Ссорятся и мирятся, но остаются вместе — знают как, потому что общий язык есть.

В настоящее время встречи всё чаще идут по шаблонам из ленты приложений для знакомств. На них удобно опереться: «так делают все». Думать не надо, блогеры и сериалы подсказали модель «успешного поведения». Ошибка почти ничего не стоит — «не нравится человек, просто открой приложение и свайпай дальше». Фотографии с фильтрами красоты, гладкий, но по факту бесполезный профиль. **Вместо человека — анкета.** Дело не в том, что «раньше было лучше». Дело в том, что раньше связь между людьми складывалась в другой среде — и эта среда сама задавала один тип поведения, а теперь задаёт другой. Человека всё чаще читают не как человека, а как шаблон: «мужчина» и «женщина» важнее, чем конкретный он и конкретная она.

Первая встреча — «где положено по статусу». Первый вопрос — «сколько ты зарабатываешь?». Первая проверка — «насколько ты гибок к моим условиям». Он, надеясь на лёгкий финал, предлагает: «ко мне?». Она, прикидывая сумму чека и правильность ответов, находит формулу отказа. Оба сверяются не с живым чувством, а с картинками из кино и статьями про «как должно быть». Дом, который строят на облаках, рушится закономерно: вместо фундамента — шаблон, вместо разговора — экзамен. Приложениям не нужны счастливые пары — им нужно, чтобы пользователь возвращался и платил за премиум-функции.

Искажённая структура отношений работает тихо и упрямо. Снаружи — красивые слова про границы и свободу выбора, внутри — повседневные сцены: вечерние кухни с тёплым светом и одиночеством, телефоны в беззвучном режиме, короткие переписки, которые заканчиваются так же быстро, как и начались. Когда близость рассматривается прежде всего как набор выгод и соответствий нормам, возникает новый климат: одиночество перестаёт быть исключением и становится нормой. Город продолжает жить, всё идёт по плану, на фотографиях счастливые лица, но в душах гул одиночества. Люди привыкают к этой тишине, как привыкают и к погоде. Подбирают одежду, меняют маршрут, и только позже обнаруживают, что отвыкли от тепла.

Страх ошибиться раньше, чем успеть приблизиться, вырабатывает особую осторожность. Вместо шагов — планы, вместо встреч — перенос «на потом». Привычный сценарий таков: свайп в приложении, взгляд встречает тревожный признак из привычного списка. Начало переписки — вердикт: не подходит. Ещё один пустой контакт в мессенджере. Смелое «ты мне нравишься» без страховки звучит всё реже и почти неприлично. В ленте знакомств новизна ценится выше верности, впечатление — выше характера; людей держат «про запас», решение откладывают на удобный момент, дверь отношений оставляют приоткрытой даже тогда, когда внутри уже кто-то есть. Глубина исчезает. Это не злой умысел, а логика монетизации: среда удобнее для выбора, чем для углубления. Впрочем, временами дело доходит и до отношений, но появляется «новый подводный камень».

Там, где не ценят малые дела, быстро заводится список обид. Ужин приготовлен — «это твоя обязанность», получил зарплату — «обязан обеспечивать», с ребёнком посидела — «небольшая забота». У одного копится усталость, у другого — чувство, что с него «требуют». Назвать этот труд по имени и делить его — значит укрепить общий фундамент; оставлять без внимания — значит превращать любовь в счёт к предъявлению. Вместо разбора по сути «что случилось и как исправить» стороны раскладывают ситуацию на ярлыки: «все мужики такие», «женщинам нужны только деньги». Спор мгновенно становится обвинением по роли, а не по поступку. После обвинения решения не ищут — ищут виноватого. И это уже не разовая сцена, а модель поведения. Каждый из читателей видел такой сюжет многократно.

Главная беда — исчезает навык слушать и понимать. Расходиться научились быстро, чинить — разучились. Там, где раньше искали форму взаимодействия, теперь сразу выбирают выход. Стратегия найти другую или другого выглядит более выигрышной. Ошибка превращается в ярлык, а не в план исправления. Получается безупречный диалог двух «безопасных» людей — без грубых промахов и без жизни. Главным ста-

новится сценарий — «Если тебе что-то не нравится — поищи ещё». Рядом есть люди, но нет присутствия. Из этих мелочей растёт большая пустота. Пара вместе, но не тратит тепло друг на друга. Зачем строить — если завтра опять ломать?

Мужская плата — подозрение в меркантильности «по умолчанию» и рациональный уход в безопасные зоны: спортзал, мастерская, проекты, где правило понятно и усилие отвечает результатом. «Женщины — лотерея, штанга — надёжна». Шагов навстречу становится меньше, мосты строят реже. Ответственное мужское поведение — обещал, сделал; взял — и несёшь. На глазах превращается в редкую компетенцию, почти экзотику.

Женская плата — роль вечной обороны, которую легко принять за достоинство. Тепло дозируют, мягкость прячут, чтобы не выглядеть «наивной». В доме вроде уютно, но как будто на пару градусов холоднее: всё правильно, только близко подойти трудно.

Из пары, которая должна держаться друг за друга, делают двух потенциальных истцов, заранее готовых к взаимным претензиям.

## **Воронка одиночества**

На этом фоне закрепляется перевёрнутая расстановка сил. Часть женщин берёт новый язык как рычаг односторонних требований: «ты должен» звучит всё чаще, «я обязуюсь» — всё реже. Часть мужчин отвечает уходом в сторону: меньше инициативы, больше холодной вежливости. Это дешевле, чем отстаивать право на шаг и рисковать ошибкой. Обе тактики дают короткий комфорт и длинную пустоту. Там, где командуют, быстро умирает уважение; там, где уклоняются, исчезает интерес. В итоге получается культура, удобная платформам и бизнесу, но плохо переносящая длительные связи.

Социальная цена выходит за пределы квартиры. Когда пары хрупки, детей меньше, старость длинная и одинокая. До-

верия меньше — падает готовность браться за длинные дела: дружба на годы, наставничество, проекты, где нужен запас терпения. Люди учатся жить короткими выгодами и коротким дыханием. Управлять таким обществом легко, жить в нём трудно. Сегодня «аккуратно и правильно» — завтра пусто; сегодня «безопасно» — через время безразлично. Это и есть эффект кривого стекла: наружу — безупречная картинка, внутри — страх, возведённый в норму. Идеи сами по себе редко рушат жизнь. Их доводит до предела среда — сотни мелких толчков, которые день за днём подталкивают нас к одному и тому же выбору. Беречь себя и не открываться. Сначала меняются слова. В новостях и шоу семья всё чаще звучит как «скука и обязанности», а «свобода» — как постоянная новинка. Разговоры становятся правильнее, но холоднее. Под язык подстраивается поведение, и ожидания от близости незаметно смещаются: меньше доверия, больше страховки.

Экран делает этот сдвиг автоматическим. Платформам<sup>[31]</sup> выгодны короткие всплески — обида, сарказм, победный жест. Истории «он против неё» собирают отклик лучше, чем попытки договориться. Тихая близость в таком ритме выглядит серой, её мало показывают, и значит мало повторяют. Жизнь без драмы выглядит пресной. Лента каждый день объясняет нам одно: острое выигрывает у глубокого, реакция важнее понимания.

В этот фон легко вписывается рынок знакомств. Бесконечный каталог лиц учит обращаться с людьми как с опциями: всегда можно отложить, всегда можно пролистать дальше. Новизна вознаграждается чаще, чем верность; впечатление — чаще, чем характер. И даже лучший человек начинает «дышать коротко»: углубляться рано — открываться неразумно.

Город добавляет свою математику. Жильё дорогое, время съедено дорогой, сил на построение глубоких отношений остаётся меньше. Функции семьи берут на себя сервисы: доставка, уборка, услуги «по одному». Всё удобно — и всё по одному. Отдельная квартира, отдельные гаджеты, отдельные развлечения. «Будь самодостаточным» превращается из совета

с экрана в стиль потребления. Общий смысл и общая дорога при этом не продаются — их надо строить, а это долго и без аплодисментов.

Юмор закрепляет новый порядок. Шутки про «супружество», «верность», «отцовство» идут легче, чем уважение к вещам, на которых держится быт. Над тем, что не престижно, смеются — и этим снимают с него цену. Когда уважаемые роли членов семьи выставлены смешными или «устаревшими», в них реже входят — не из злости, а из стыда показаться «не современным».

Язык «заботы о себе» всё чаще становится маской. Полезные слова — «границы», «бережность», «не насиловать себя» — в массовом употреблении превращаются в сценарий разрыва. Вместо трудной работы — аккуратное объяснение, почему «лучше расстаться». Ошибке дают статус «навсегда», а не шанс на ремонт. Раньше цена неудачи была выше: встреч с подходящими людьми меньше, решения — ответственнее. Теперь под рукой смартфон с тысячами профилей — и кажется, что цена ошибки исчезла.

Поток всё быстрее идёт по конической воронке: она сужает его и ускоряет. Слова задают фон. Экран усиливает. Приложения поощряют одноразовость: легче свайпнуть, чем поговорить. Город делает соло-жизнь удобной: студии поменьше, доставка побыстрее, сервисы «на одного». Рынок это упаковывает — подписки, курсы, гаджеты «для себя». Юмор и мемы снимают престиж с долгих ролей. Страх публичной ошибки обрезает инициативу. На выходе — привычка жить короткими касаниями: аккуратно, безошибочно, порознь. Плата за безошибочность — одиночество.

Выправление начинается не с крика «будьте смелее» — лозунг бессилен против сложившейся ситуации. Начинать стоит с называния подмен: где под видом «защиты» нас разводят по углам, где «учёт труда» превращён в книгу жалоб и манипуляций, где шаблон суждений выключает разговор ещё до начала. Дальше — возвращать ритуалы ремонта. Не стыдиться длинных ролей — родительства, партнёрства, наставничества — а признавать их ценность.

Разворачивать внимание от образа «как у всех» к ремеслу совместной жизни: готовить и благодарить, приходить вовремя, держать слово, не пропадать после ссоры, ценить невидимую работу, заранее делить обязанности. Там, где такие практики становятся нормой, одиночество снова становится исключением. Там, где их нет, любая повестка — хоть под флагом «защиты», хоть под лозунгом «свободы» — подпирает пустоту. В такой среде новая волна феминизма легко превращается из языка защиты в механизм управления — в следующей части о том, как этот слой контроля работает на практике.

## **Дисциплина через обвинение**

Новая волна феминизма с своём узнаваемом виде стала инструментом не потому, что её «придумали сверху», а потому, что она идеально попала в логику времени. Там, где есть реальная боль, всегда появляется сильный сигнал. А сильный сигнал быстро превращается в инструмент. Им удобно маркировать, раздавать статусы, задавать рамки общения, наказывать за неправильный тон и неправильные слова. Конфликт здесь перестаёт быть сбоем — он становится режимом работы.

Механика держится на двух вещах: моральной асимметрии и репутационном страхе. Одной стороне дают право обвинять «во имя безопасности», другой — обязанность оправдываться «во имя корректности». После этого спор уже не про факты и смысл, а про право говорить. Не «что произошло», а «кто имеет право так формулировать». Не «как чинить», а «кто виноват по определению». Энергия уходит в горизонтальную драку «он против неё», а вопросы вверх — про правила игры, доступы и распределение ресурсов — уходят в тень. Это не хитрый план. Это совпадение выгод.

Первым выигрывает экран. Платформам никого убеждать не нужно: им нужно удерживать внимание. А конфликт удерживает лучше близости. В коротком ролике проще назначить

виноватого, чем проводить скучный ремонт отношений. Обида, сарказм, победный жест, унижение оппонента — всё это цепляет быстрее, чем тихая сцена, где двое пытаются понять друг друга. Алгоритм устроен так, что он награждает вспышки. Поэтому «он против неё» повторяется снова и снова, а «мы справились» тонет в ленте. Не потому, что близости нет. Потому что она плохо конвертируется в клики.

Полярный заголовок проще продаётся, чем сложная мысль. Удобнее собрать двух людей в студии и заставить их спорить в чёрно-белых ролях, чем разбирать механизмы, где всем неудобно, и никто не святой. Спор даёт цитируемость. Цитируемость даёт охваты. Охваты дают деньги. Скандал делает контент дешевле: не надо строить смысл, достаточно подбросить искру. И каждую неделю появляется новый «маленький суд»: кто виноват, кто не так сказал, кто должен извиниться. Потому что рынок медийного контента живёт на внимании. Чем больше минут и кликов — тем больше показов, тем дороже реклама, тем выше доход. Конфликт здесь не «тема». Конфликт — валюта.

У корпораций тоже есть своя выгода — счётная, выраженная в цифрах, а потому самая сильная. Их логика проста: прибыль — это кислород. Нет прибыли — нет компании. Поэтому почти любое решение проходит через один фильтр: что опаснее для бизнеса — сделать «как разумно» или избежать риска. В спорных историях корпорацию интересует не истина, а вероятность ущерба. Скандал, суд, бойкот, утечка, потеря партнёров — всё это измеряется деньгами и репутацией, и потому перевешивает здравый смысл.

Так включается инстинкт самосохранения: вместо разбора по делу появляется попытка запретить саму возможность неоднозначности. Кодексы, протоколы, обязательные тренинги, «безопасные» формулировки, списки запретных тем. Формально это выглядит как забота, на практике учит одному: лучше молчать, чем уточнять. После нескольких показательных «инцидентов» белых ворон не остаётся — остаётся осторожный человек, который всё понимает, но не рискует

произнести. Так страх корпораций становится нормой для всех.

Для рынка одиночество — выгодный источник дохода. Одиноким потребителем выгоднее семье: ему продаётся всё поштучно. Отдельная квартира. Отдельные подписки. Отдельные развлечения. Отдельная «поддержка». Отдельный отпуск. «Самодостаточность» незаметно превращается из внутренней опоры в профиль потребления: будь сильным — и купи себе ещё один сервис «для себя». Семья и длинные связи плохо монетизируются быстро: там нужны время, терпение и ремонт. А рынок любит быстро. Поэтому он охотно подхватывает любые истории, которые делают отношения зоной риска, а одиночество — нормой.

Политическая выгода тоже есть; разница лишь в том, что она побочная и долгосрочная. Пока общество занято войной полов, вертикальные темы звучат тише: жильё, зарплаты, ответственность, доступ к ресурсам, правила игры. Любое требование вверх легко заглушить очередной «он против неё». Символический спор громкий и безопасный: он не требует трогать фундамент. Он даёт видимость бурной жизни — и не меняет конструкцию.

Ещё есть выгодополучатели, которых редко называют: люди, которые конвертируют моральный статус в влияние. Если разбирать по профессиям — их десятки: медиаторы повестки и арбитры «правильной речи», редакции и ведущие, активистские инфлюенсеры, корпоративные хранители «безопасной среды» — HR, PR, compliance — подрядчики тренингов и «культурных программ», юристы и риск-менеджеры; список обширен. В текущей системе выгодно быть не просто правым — выгодно быть неприкосновенным. Тогда можно не спорить, а объявлять. Не объяснять, а маркировать. Любая попытка внести ясность превращается в доказательство вины: раз уточняешь — значит опасен. Так появляется зона, где обсуждение запрещено не законом, а страхом быть «неправильным».

Обычные люди тоже получают свой пряник, потому что у этого механизма есть психологическая приманка. Конфликт

даёт быстрый бонус: чувство правоты, принадлежность к лагерю, простую картину мира и понятного виновника. Это снижает тревогу прямо сейчас. В эпоху неопределённости многим легче держаться за моральную позицию, чем терпеть сложность и ремонт отношений.

Но у этих выгод — длинные последствия. Когда любую попытку уточнить встречают обвинением, люди учатся не говорить. Когда разговор превращается в суд, люди учатся не начинать. Когда любое несовпадение трактуется как «опасность», люди учатся держать дистанцию. Так рычаг управления и работает: не через запреты, а через привычку к лагерям, молчанию и осторожности. На выходе получается не справедливость, а управляемое напряжение — и всё более холодные, короткие связи между живыми людьми.

## Скрытая плата

Повестка новой волны, превращённая в инструмент управления, обещает безопасность и достоинство. Но приносит обратное — холод, усталость и зависимость. Оборона превращается в одиночество. Постоянная готовность «искать лучше» и иметь «запасной выход» делает близость процедурой, а не жизнью. Там, где каждая встреча — проверка на годность, тепло уходит из-за привычки, а не по причине чужой злой воли. Итог не романтичен: предсказуемые дни, холодные ночи, чувство, что «всё делаю правильно — а в груди тишина».

Время сжимается до короткого горизонта. Механика «перелистни — найдёшь лучше» растягивает годы: сначала «не спешим», потом «ещё чуть-чуть», а там уже «поздно строить». Сказанное не морализаторство, а биология и быт: чем дольше длится режим проб и отмен, тем дороже становится каждое длинное решение — и тем чаще его откладывают. Парадокс в том, что вариантов становится больше, а реального выбора — меньше. Это и есть одна из скрытых плат: годы и силы уходят в бесконечные пробы, а жить по-настоящему всё труднее.

Ценность женской силы уводят со сцены за кулисы. Забота, верность, умение держать дом и заботиться о людях — то, на чём держится жизнь, — записываются в «непрестижный фон». Их относят к «пережиткам прошлого», над ними подшучивают в роликах и мнутя в разговорах. «Быть верной женой» звучит как наивность. И вместо семьи и уюта остаётся вечная маска независимой женщины: её тяжело нести, но снять уже нельзя — стыдно показаться нуждающейся. Когда опору объявляют устаревшей, легче надеть корону, чем строить мост: корона даёт быструю власть, мост — медленную силу. В итоге торжествует первое, страдает второе.

Рынок делает женщину идеальным клиентом одиночества. Сотни компаний, миллиарды долларов прибыли на моде и статусных маркерах<sup>[32]</sup>. «Самодостаточность» продают как стиль: отдельная квартира, отдельные подписки, отдельные услуги «заботы о себе». Каждая трещина монетизируется. Но есть вещи, которые не покупаются — уважение, плечо, общая дорога. Их место занимают суррогаты — и чем их больше, тем холоднее в реальности. Проще купить новый аксессуар, чем сказать тёплое слово. Больше трат — больше работы и меньше времени «пожить для себя». В итоге жизнь, растроченная на покупки вместо настоящих опор.

Мужская плата здесь — не «потеря привилегий», а потеря права быть живым. Мужчину приучают держать лицо и держать дистанцию: ошибся — виноват, приблизился — рискуешь, попросил поддержки — слабый. В ответ он выбирает безопасный режим: меньше инициативы, меньше откровенности, меньше попыток чинить. Вместо близости остаются суррогаты, которые не требуют доверия: работа, статус, спортзал, проекты, короткие связи без обязательств. Снаружи это выглядит как свобода и самодостаточность. По факту — как жизнь на одном дыхании: без опоры, без ремонта, без тёплого «можно прийти и быть собой». И чем дольше так живёшь, тем дороже становится возвращение к настоящей близости.

Инверсия доминирования бьёт бумерангом. Язык «ты должен» удобен сегодня, но завтра возвращается молчанием

и уходом второй стороны. Мужчины всё чаще начинают выбирать «не связываться»: инициатив меньше, ответственности меньше, надёжных плеч меньше. На кого это влияет? На тех, кто рассчитывал на партнёра. Презумпция виновности мужчины превращается в дефицит мужчин, на которых можно опереться. Одиночество на шаг ближе. Разобщение идёт не только между полами, но и между «своими» — внутри каждой стороны.

Женщины всё чаще теряют друг друга. Горизонтальная «солидарность» превращается в тихую иерархию: кто выглядит «достаточно успешной», кто «правильно» говорит, кто «не предала женское дело». Становится неловко вслух хотеть простого — дома, детей, верности, — чтобы не получить лекцию и косые взгляды. В итоге между теми, кто мог бы быть союзницами, растёт тишина. Ещё одна скрытая плата — потеря опоры друг в друге: вокруг много лозунгов о солидарности, а рядом всё больше людей, уставших и одиноких.

Среди мужчин происходит похожий процесс. Там, где раньше удерживали общие роли — товарищество, наставничество, ответственность, — теперь остаётся конкуренция и одиночный режим. Просить поддержки неловко: «сам разберись», «не ной», «будь сильным». Дружба сужается до шуток и совместных дел, но редко до разговора по сути. Мужчина остаётся один на один со своими провалами и страхами, и учится не чинить — а глушить: нагрузкой, скоростью, привычкой «держать лицо».

В итоге жизнь становится дороже и сложнее. Сильная женщина — не та, перед кем расступаются, а та, кто вынуждена решать всё сама. Свободный мужчина — не тот, кому всё по плечу, а тот, кто вынужден залечивать свои раны в одиночку. Экономическая уязвимость маскируется «свободой». Один доход, одно плечо, один сбой — и всё рухнет быстрее, чем в доме, где тянут вдвоём. Город и сервисы дают иллюзию подмены семьи, пока не случается реальная беда. Это ещё одна скрытая плата — уже экономической стабильностью: независимость без поддержки близких оказывается красивым названием для повышенного риска.

Вывод здесь очевидный. Вернуть себе жизнь — значит перестать кормить механизм: не играть в «принцессу с короной», позволить себе уязвимость и при этом оставаться смелой. Не закрывать душу цинизмом, а пытаться увидеть за шаблоном человека. Держать правила, которые берут на себя обе стороны. Меньше смотреть на чужие витрины и «правильные» сценарии — больше смотреть друг на друга. Отвечать добрым словом на тёплый взгляд. Уважать инициативу, а не наказывать за её проявление. Это не про «назад в патриархат». Это вперёд — туда, где защита снова бережёт, а не разобщает. И где душевное тепло снова стоит дороже любой силы.

# Почему страны открывают двери мигрантам, несмотря на рост напряжённости?

Вокруг миграции сложился привычный набор объяснений. Большие издания и официальные спикеры<sup>[33]</sup> повторяют их как таблицу умножения: падает рождаемость — не хватает работников; дорожают пенсии и медицина — нужны новые налогоплательщики; люди бегут от войн — проявим гуманизм<sup>[34]</sup>. Эти аргументы звучат убедительно, потому что просты и морально безупречны. Мы слышали их так часто, что они стали фоном.

Важно признать: в этих причинах есть своя правда. Экономика действительно испытывает дефицит рук, демография реально стареет, а человеческая жизнь не приравнена к статистике. Поэтому сперва мы разберём очевидные основания.

Потому что «очевидное» объясняет, зачем система доживает до завтра, но не объясняет, почему она выбирает именно такой путь на послезавтра. Ниже мы шаг за шагом перейдём к неявным механизмам: как миграция используется для поддержания управляемого напряжения, почему размывание общего образа «мы» выгодно институтам власти, как страх превращается в аргумент, внимание — в топливо, а хаос — в архитектуру порядка.

Это глава о принципе работы — о том, как устроен инструмент, который снаружи кажется гуманной необходимостью, а внутри действует как технология управления. Здесь речь не про обвинения и не про конкретных людей, а про системную логику и устройство этой технологии. Для истины нужна ясность, а не обвинения. Разберём три широко известных фактора: рабочая сила, демография и гуманитарная риторика<sup>[35]</sup>.

## Публичная риторика открытия границ для иммигрантов

Вечер. Из телевизора: «Правительство расширит приём мигрантов». Первая мысль не про гуманизм — про кошелёк. Аренда опять поедет вверх, молоко — подорожает на четверть, потом «ещё чуть-чуть». На работе начальник любит повторять: «За забором очередь». Перевод: не согласен работать «как сказано» — найдут другого. И выйдет даже дешевле. Не потому, что злые. Потому что действительно могут.

Глоток горячего чая — выдох. Щелчок замка: жена вернулась из детского сада. Первые слова — не слова, а эмоция: «У нас уже почти половина группы — приезжие. Родители просят своё меню, свои правила одежды. Воспитатели выкручиваются, но времени на детей меньше, конфликтов больше, бумажек — гора». В доме тепло, а на душе холодеет. Злость на политиков ползёт под рёбра. Если это полезно стране, почему его семье хуже? Где та точка, где «выгода» превращается в скрытый налог для них? И тут из телевизора опять звучит первый привычный аргумент.

«Нам нужна дешёвая рабочая сила». В заявлении чувствует-ся бронебойная логика: не хватает рук — берём там, где дешевле. Кажется, выигрывают все: бизнес закрывает вакансии без роста зарплат, государство получает спокойные показатели по безработице и ценам, потребитель — низкий чек на доставку, уборку, стройку, уход. Но «дешевизна» — оптический обман. Мы видим мгновенную выгоду, а не полный счёт. Дешёвый труд — это не решение, а отсрочка.

Он работает как обезболивающее: болит зуб — выпили таблетку, жить вроде можно, но кариес остаётся и растёт. Экономика, подсев на поток дешёвых работников, откладывает трудные шаги: не автоматизирует производство, не учит своих мастеров, не поднимает производительность. Проще докинуть людей, чем менять технологию. В итоге для системы формируется зависимость: каждый следующий цикл требует ещё больше дешёвых рук, чтобы удержать ту же маржу<sup>[36]</sup>. Дешёвый

труд — это кредит под высокий процент. Сейчас хорошо — платить позже.

Часть счёта за эту «дешевизну» перекладывается на всех остальных. Медпомощь, школы для детей мигрантов, переводчики в судах, дополнительная нагрузка на муниципальные службы — это не строка в отчёте компании, это строка в бюджете. Прибыль приватизируется, издержки рассеиваются. У потребителя выходит «дёшево» в магазине — и «дорого» в налогах, очередях и деградации сервисов: граждане платят дважды, но в разных кассах. Так было и в Германии после 2015 года<sup>[57]</sup>: бизнес получил приток рабочей силы, а счёт за интеграцию лег на государство и налогоплательщиков — на миллиарды евро в последующие годы. Картина видна: корпоративная выгода — здесь и сейчас, общественные расходы — потом и для всех.

У дешёвого труда есть малозаметные ловушки. Пока дешёвые руки доступны, рынок не даёт сигналов к росту зарплат на «низах». Местные, видя бессмысленность усилий, уходят из профессий, где раньше наработывалась квалификация. Работодатель делает ставку на найм, и маршрут «ученик → мастер» исчезает. Социальный лифт ржавеет: вход проще, но рост вверх становится всё труднее. В итоге падает не только цена труда — падает гордость за труд. Это уже не экономика, а антропология<sup>[58]</sup>: людям перестаёт хотеться становиться мастерами. Рабочих становится много — экспертов мало.

Дешёвый труд бьёт и по солидарности. Бригада делится на «своих» и «новых»: одним — переработка без доплат, другим — «доплатим без вопросов». Любая попытка договориться о лучших условиях ломается об невидимое: всегда найдётся тот, кто согласится «и так». Возникает привычка ждать вертикального распоряжения вместо горизонтального договора. У работников — страх: «Сегодня попрошу прибавку, завтра меня уволят». Начальство намекает: «За забором — очередь». Это уже шаг к тому самому управлению через разобщение.

Производственная база проседает. Вместо того чтобы вкладывать годы в новое оборудование и обучение своих, система

берёт дешёвые руки сегодня и когда потребуется. Короткий горизонт выигрывает у длинного. Через пять лет оказывается, что отрасль технологически отстала, люди выгорели, а качество упало. Зависимость становится системной: шаг в сторону автоматизации грозит скачком цен — и рецепт привычный: ещё людей. Экономия сегодня превращается в технологический налог завтра.

Становится очевидно, дешево — не значит выгодно. Это всего лишь способ перенести цену из одной колонки в другую и сделать вид, что проблемы нет. На практике «дешёвая рабочая сила» консервирует низкую производительность и служит удобным рычагом управления: дисциплина страхом, разобщённые коллективы, спринт от зарплаты до зарплаты. На фасаде — стабильность. Внутри — износ.

Второй привычный аргумент: «нас мало, и мы стареем — привезём молодых». Спорить с ним сложно, проблема существует. Решение на бумаге показывает хорошие цифры: пенсионной системе легче, спрос живее, ВВП<sup>[59]</sup> бодрее. Но костыль — не нога. Он переносит вес, не возвращая способность ходить. Где-то в кабинете чиновник показывает слайды: «Вот прогноз, если никого не привозить, а вот — если привезти триста тысяч человек в год». На графике столбики выравниваются, кривая выпрямляется. В этот момент всем в комнате становится чуть спокойнее. Графики успокаивают лучше, чем честная картина.

Экономика растянута во времени. Большинство пенсий платят «здесь и сейчас»: работающие содержат нынешних пенсионеров. Когда основание пирамиды сужается, баланс плывёт. Приток молодых налогоплательщиков на время выпрямляет столбики: соотношение работников и пенсионеров выглядит лучше, отчёты спокойнее. Но это косметика. Через 15–20 лет «молодые» сами станут получателями. Чтобы форма держалась, поток приходится постоянно наращивать. Беговая дорожка, которая ускоряется сама. Сойти нельзя: система падает.

Временные починки не исправляют глубинных причин. Да, первые поколения мигрантов рождают чаще, но через одно-два

поколения их семьи тянутся к местным нормам — по тем же причинам, по которым и местные меньше рожают: дорогой город, поздний брак, мало поддержки, туманное будущее. То, что сегодня кажется «молодой кровью», завтра идёт по той же траектории. Мнения в жизни отражают тенденцию. Один родитель говорит: «Второго мы не потянем — ни жильё, ни работа не позволяют». Другой кивает: «Мы тоже пока думаем». Системный дефицит не лечится чужой молодостью.

Политики охотно меряют успех «в сумме», но у семьи внизу видна другая картина. Аренда дорожает, очереди в ближайшем садике растут. Приток людей надувает общий ВВП и спрос на жильё, розницу, транспорт — графики красивые, рынки довольны. Для общества это часто значит рост аренды, перегруженные школы и поликлиники, дороже проезд. Красиво в отчёте — тяжело в быту.

Элиты<sup>[40]</sup> держатся за этот подход по причине краткосрочных выгод: он откладывает непопулярные решения. Вместо честного разговора о пенсионном возрасте, производительности, семейной поддержке, жильё и уходе за детьми включается «импорт населения». Острота спадает сегодня, кризис уезжает за пределы электорального цикла. Выигрыш сейчас — дефицит потом. Да и дефицит — не бумеранг: найдётся способ сбросить ответственность.

Третий привычный аргумент: «мы не можем остаться в стороне». Признаем: мир нестабилен. Экономически развитые страны говорят: «люди бегут от войн, мы не можем это игнорировать». Формула наполовину честна — и потому убедительна. Сострадание — базовый инстинкт. Оно удобно как щит: вопрос «сколько, как, на какие ресурсы и кто платит?» подменяется экзаменом «ты за людей или против?». Любое сомнение маркируют как бессердечие, и тёплая эмоция заменяет холодную смету.

Медиа делают своё: крупные планы лодок, детские лица, слёзы — образ сильнее цифр, его легче смотреть и репостить. Сюжет живёт как мини-сериал: «кризис → сбор пожертвованных → временные меры → забвение». Гуманизм превращается

в формат контента: он гарантирует клики и эфиры. В это время реальные параметры — жильё, школы, поликлиники, полиция, курсы языка, вход на рынок труда — уезжают «на потом». Эмоция работает сегодня; инфраструктура — завтра. До завтра доходят не все.

Миграционный кризис 2015-го на греческих островах<sup>[41]</sup> стал учебником для этой картинки: на экранах — лодки и фольгированные одеяла; в городах — сборы, колонны волонтеров, экстренные лагеря. Через месяцы камеры уехали, а муниципалитеты остались с тихим «после»: где селить людей, как распределять детей по школам, кто оплатит врачей и переводчиков, сколько групп языка открывать и на какой срок. Эмоция — сейчас, инфраструктура — не успевает. Появляется разлом из-за несовпадения скоростей.

С помощью миграции политикам удобно обещать закрыть сразу три проблемы: залатать демографию, найти «лишние руки» для экономики и показать миру, что страна «не отвернулась» от страдающих. На первый взгляд всё сходится — но, если добавить в уравнение время: картина меняется. Мигранты через одно-два поколения попадают в те же ловушки, что и местные; производство, подсев на дешёвый труд, стагнирует и разваливается; реальная помощь часто ограничивается временными мерами и красивыми сюжетами. Возникает разрыв между графиками и жизнью. Вроде всё работает плохо, но как мы знаем, если что-то продолжается годами, то это кому-то выгодно.

## **Размывание коллективной идентичности**

Коллективная идентичность<sup>[42]</sup> держится не на лозунгах, а на быте: общий язык намёков, понятные каждому правила вежливости, одинаковый смысл слов «стыдно» и «правильно». Это как воздух: пока он есть — его не замечают. Когда его меньше, всё начинает скрипеть. Люди живут рядом, но не «вместе».

Массовая миграция в такой среде работает как растворитель идентичности. Процесс не злой и не добрый сам по себе. Но он разбавляет общий словарь до концентрации, при которой исчезает общее понимание. На одной улице сталкиваются разные представления о семье, роли мужчины и женщины, еде, праздниках, правилах поведения. Каждый код сам по себе приемлем, но их сумма не складывается в устойчивую общность. В целом никто не делает ничего плохого — но общий культурный слой растворяется.

Вместо того чтобы выработать общий язык, быстро появляются простые системы распознавания «свой — чужой». На передний план выходят маркеры принадлежности: на двери магазина — «мы говорим на...», в мэрии — формы на нескольких языках и «специальные часы» приёма, в онлайне — флажок в аватарке, хэштег в био<sup>[43]</sup>, узнаваемая одежда. Люди тянутся к знакомому и чаще избегают сложных взаимодействий: вместо попыток интеграции — мягкое расслоение на «свои» круги общения. Вокруг храмов, рынков и школ собираются привычные «свои» улицы и кварталы. Объявления о жилье и работе расходятся по внутренним чатам. Трудоустройство происходит в организациях, где «свои» заняли прочное ядро. Границы мягкие, но заметные, контакт становится точечным, а не общим.

Платформы быстро ловят эти сигналы и усиливают разделение. Лента замечает слова, значки и темы, на которых задерживаются похожие пользователи, и разводит потоки по «островкам». Через пару месяцев публика распадается на малые группы со своими словарями и табу. В одном чате «правильно» говорить так, в соседнем — иначе. Одни и те же слова начинают значить разное. Люди ещё живут в одном городе, но уже в разных информационных слоях.

Общий контакт сужается. Там, где раньше спорили и находили общий язык, остаётся узкий набор «безопасных формулировок», через которые никто никого не заденет. Редакции выравнивают заголовки: «инцидент вызвал дискуссию» вместо «потасовка». В корпоративной рассылке — «воздержитесь

от выражений, способных вызвать дискомфорт». Чем острее тема, тем безжизненнее слова её описывают: вместо «ты не прав» — «проблематичная формулировка», вместо «давайте так не будем» — «просим воздержаться от практик». Ошибиться страшно: можно получить блокировку на площадке, выговор на работе или упрёк от «своих». Разговор превращается в обход минного поля.

Тепло «своего» — узнавание, шутки, интонации — уходит. Его сменяет вежливая осторожность: будто идём по узкому тротуару и прижимаем локти, чтобы никого не задеть. Внутри — усталость от постоянного саморедактирования и злость «почему это я должен подстраиваться под них, где ответные шаги?». Снаружи — видимость приличий. Темы, созданные объединять, превращаются в правила поведения: говорить можно, но так, чтобы не касаться сути.

В быту разрыв виден особенно контрастно. Слова «ответственность», «уважение», «авторитет» наполняются разным смыслом. Для одних «ответственность» — держать слово; для других — «не давить»; для третьих — «не мешать». В семье это рвёт договорённости: родитель говорит «ложимся в десять» и думает про заботу, подросток слышит «контроль», потому что в семье друга так не делают. На работе начальник просит «взять ответственность», а команда понимает «сделайте сами и без ресурса». Спор срывается в обиды не потому, что люди хуже, а потому что словари разные.

Школа и медиа пытаются адаптироваться — и обезличивают контакт. Праздники переименовывают в «нейтральные дни», списки чтения чистят от спорных эпизодов, учителей учат говорить максимально ровно. Формула становится важнее смысла: правильная фраза ценится выше честного обсуждения. Парадокс прост: чем больше видимой «включённости», тем меньше общего содержания, которое действительно соединяет. Больше слов — меньше общего языка.

В начале главы мы разобрали привычные аргументы и увидели, куда они ведут на деле: дешёвый труд не лечит экономику, «молодая кровь» не спасает демографию, гуманизм в телеviso-

ре не превращается автоматически в работающую инфраструктуру. Время идёт — ситуация трещит и накаляется. Исходные жители страны и новоприбывшие опираются на разные понятия и картины мира. Одни начинают видеть в приезжих угрозу и конкурентов, другие — ощущать себя вечными гостями, третьи уходят в осторожное молчание, чтобы никого не задеть. Вместо страны с общим языком получается набор соседствующих групп со своими словарями и обидами. Мы определили инструмент — теперь посмотрим, для чего его применяют.

## **Новые правила для всех**

Когда общий язык становится истончённым, политика почти неизбежно уходит в символы. На заседании горсовета спорят уже не о том, как разгрузить переполненную школу или где взять врачей, а о том, как назвать новую программу «интеграции», какой процент мест в совете отдать «представителям общин», какие флаги повесить над мэрией в «день культурного разнообразия». Каждой группе что-то обещают: одной — табличку на площади, другой — праздник в официальном календаре, третьей — квоты<sup>[44]</sup> на жильё. Темы, на которых ещё можно договориться всем вместе — жильё, транспорт, безопасность, работа, — уходят на второй план. Проще управлять мозаикой чувств и символов, чем заново собирать общее «мы». В такой картине любое реальное решение быстро превращается в борьбу лагерей, кому сколько и чего достанется, поэтому самые острые вопросы стараются уводить из живого спора в технический язык правил.

Отсюда следующий шаг: решения всё реже рождаются в обсуждении и всё чаще оформляются как инструкции, спущенные сверху. Сегодня «можно», завтра «нельзя», послезавтра «опять можно, но только по форме 27b». Обновили инструкцию в школе — учитель больше не спорит, а спокойно показывает пункт в методичке. Переписали правила модерации в приложении — и уже не важно, что именно хотел сказать человек;

важно только, прошел он формальные критерии фильтров или нет. Выпустили новый регламент чрезвычайных ситуаций — теперь любая резкая новость автоматически запускает цепочку предписаний. Размытая общность удобна управленцам: легче считать людей, чем договариваться с живыми характерами. Исчезает риск получить жалобу или «по лицу». Чем слабее негласные нормы, тем толще папка с инструкциями и правилами.

И это работает — потому что подаётся как забота и порядок. Худой мир через арбитра становится выгоднее доброй ссоры. На словах продолжают говорить про ценности и взаимное уважение, но в повседневной жизни ключевым словом становится «регламент». Там, где раньше действовали внутренние тормоза — «так не принято», «так нельзя по-человечески», — всё чаще смотрят в документ: «где в правилах написано, что это запрещено?». Ошибка превращается не в повод обсудить и договориться, а в повод дописать ещё одну строку в инструкции, но уже в свою пользу. Живую ответственность размывают формулировками «действовал согласно процедуре» и «в рамках утверждённой политики». Постепенно формируется привычка: ориентироваться нужно не на смысл, а на то, что формально разрешено. Меняется подход: от человеческого к процедурному.

Когда смысл вытесняют процедурой, меняется само распределение ответственности. Раньше за решение отвечал живой человек: судья, директор школы, заведующий отделением. Можно было не согласиться, возмутиться, апеллировать к совести: «Вы же видите, что так несправедливо». В процедурной логике у каждого в руках щит: «таков порядок». Судья разводит руками: «По букве закона иначе нельзя». Врач говорит: «Протокол не разрешает оставить вас в стационаре». Сотрудник службы поддержки повторяет: «Система не пропускает». Формально всё чисто, по сути — никого не найти. Ответственность уплывает вверх, к обезличенной «системе», которую никто не представляет, но все на неё ссылаются.

Весьма наглядно это видно на «временных мерах» для работы с мигрантами — как узкий спецрежим для части людей шаг за шагом превращается в общее правило. Происходит очередной кризис, чтобы его уладить, вводят особый порядок: отдельные окна в учреждениях, дополнительные проверки и сканы документов, временные разрешения на работу, отдельные требования к жилью. На бумаге всё выглядит безупречно: надо «упорядочить поток», «обеспечить безопасность», «защитить обе стороны». В жизни всё выглядит иначе: мигрант приходит с теми же справками, что и местные, и вдруг узнаёт, что ему нужно в «другое окно», на «другой портал», по «другому списку». Обычные права превращаются в цепочку согласований, кабинетов и доступа. Права вроде есть — но их исполнение зависит от коридора. Первые месяцы всех успокаивают: это исключение, пока «ситуация не нормализуется».

Проходит год. В том же здании, где раньше мигрантов гоняли по отдельным окнам, местный фрилансер приходит открыть счёт для работы с зарубежными заказчиками. Он привок, что это просто: паспорт, заявление, подпись. Теперь на стойке висит новая схема: «идите сначала в комнату предварительной проверки», потом — «зарегистрируйтесь на портале», потом — «дождитесь одобрения службы». Сотрудник спокойно объясняет: «раньше так было только для иностранцев, теперь у нас единые стандарты для всех, не переживайте, это формальность». Формальность растягивается на недели, счёт то открывают, то ставят «на дополнительную проверку». Формально он такой же гражданин, как и раньше, но фактически попадает в те же коридоры, которые когда-то строили «на время» и «для узкой группы».

Исключения живут годами. Цифровые шлюзы, созданные для приезжих, удобно использовать и дальше: система уже настроена, сотрудники обучены, бюджеты освоены. Через один-два сезона тот же порядок начинают распространять на местных: сначала в «зонах риска», затем «для единообразия процедур» и «чтобы никто не чувствовал себя дискрими-

нированным». Каскад почти всегда один и тот же: сначала вводят особые анкеты, проверки и статусы для мигрантов, чтобы показать контроль, потом те же фильтры тихо становятся нормой «для всех». На виду — порядок и равенство, внутри — страх ошибиться и потерять доступ.

Раздробленная общность, где люди живут «рядом, но не вместе», сама открывает двери регламентам: когда нет общего языка, решения всё чаще отдают на откуп инструкциям. Процедурный подход вытесняет человеческий: вместо смысла и совести — «таков порядок», вместо ответственности — ссылка на протокол. На примере «временных мер» для мигрантов мы увидели, как спецрежимы и коридоры становятся нормой для всех. Говоря прямо: этот процесс с завозом мигрантов нужен, чтобы легитимировать и обкатать режимы контроля и доступа — сначала на «исключениях», затем как стандарт для всех.

## **Управление через страх и раздражение**

Раздробленная общность и рост регламентов открывают двери новым инструментам контроля: правила множатся, коридоры усложняются, решения всё чаще спускаются сверху. Но сама по себе бумага с распоряжениями работает слабо — ей нужен цемент. Этим цементом становится страх: он позволяет провести непопулярные меры под видом необходимости и одновременно служит самым дешёвым и быстрым инструментом управления. Без него вся конструкция выглядела бы как избыточный контроль. Со страхом — как разумная защита от опасного мира.

Страх — самый дешёвый и быстрый инструмент управления ещё и потому, что в основе у него честный механизм. Когда где-то действительно горит дом, спорить бессмысленно: включается понятная логика — «сначала спасаем, потом разбираемся». Люди готовы терпеть неудобства, очереди, проверки, лишь бы потушить пожар. В этом нет зла: так устроена

психика. Когда страшно — не до дискуссий. Проблема начинается, когда режим «особого случая» удобно не выключать уже после того, как пожар потушен. Чрезвычайная логика остаётся, хотя чрезвычайная ситуация кончилась.

Каждый серьёзный кризис открывает окно для новых мер безопасности. Сначала это временные рамки и исключения: отдельные коридоры, ускоренные статусы, дополнительные проверки и прочие «особые правила» для тех, кого считают источником риска. Аргумент один и тот же: «сейчас не время спорить о деталях, надо действовать быстро». В первые месяцы это действительно правда. Но затем срочные меры неожиданно обрастают дополнительными инструкциями, базами, формами на сайтах — словом, инфраструктурой контроля. Временное крепнет, потому что вокруг него уже выстроили систему — и выключать её неудобно. В итоге краткий «режим спасения» превращается в новый стандарт жизни «на всякий случай».

Власть в любом обществе и без миграции работает как термостат: поднимает и опускает «температуру» — через налоги, штрафы, силовые рычаги, медиа, бюрократию, социальные выплаты, символические кампании. Рычаги были всегда. Но у них есть цена: прямое давление видно, оно вызывает сопротивление и требует объяснений. Поэтому власть постоянно ищет такие инструменты, которые позволяют управлять мягче: меньше прямых приказов — больше «процедур», меньше ответственности конкретного лица — больше ссылок на систему и регламент.

Вот здесь миграция оказывается удобным инструментом. Она даёт законный повод построить и обкатать режимы контроля и доступа: статусы, проверки, отдельные окна, анкеты, базы, «временные меры». Эти механизмы можно подкручивать почти незаметно — как ручку на панели. Если в обществе слишком спокойно, люди начинают задавать лишние вопросы: про цены, зарплаты, распределение ресурсов. Если становится слишком страшно, возникает риск срыва доверия: «наверху не справляются». Поэтому оптимальным становится фон

лёгкой, но постоянной тревоги — мир опасен, но кто-то «держит». Для такого фона нужны сюжеты угрозы, и миграция подходит идеально: достаточно далёкая от решений верхнего уровня и достаточно видимая в быту, чтобы поддерживать нервозность — и одновременно оправдывать расширение процедур «ради порядка и безопасности».

Инструмент работает так: если требуется повысить общественное напряжение, новостной фон накачивают асимметрией правил — одним больше, другим меньше. Местные видят новости о преступлениях, где происхождение подозреваемого подчёркивают в каждом заголовке, и параллельно слышат истории о пособиях, льготах и «облегчённом доступе» для приезжих. Приезжие в это же время сталкиваются с совсем другой реальностью: частыми проверками документов, сложностями с жильём, зависимостью от посредников, возможностью потерять статус из-за мелкой ошибки. Одна и та же система для разных групп ощущается по-разному, но вывод похожий: «нас не уважают, с нами обходятся несправедливо». Раздражение копится, но направлено по горизонтали — друг на друга, а не наверх.

Чтобы пар не рвал трубы, в систему для баланса встроена разрядка. После серии жёстких новостей и рейдов появляются «дни без штрафов», фестивали дружбы народов, ярмарки с кухнями разных стран, мягкие сюжеты в новостях об «успешных историях интеграции». На время смягчают проверки, снимают часть ограничений, меняют тон сообщений. Жителям дают выдохнуть и почувствовать, что «ситуация улучшается». Ситуация воспринимается как «оттепель», но базовая архитектура контроля не меняется: те же базы, те же регламенты, те же полномочия остаются по факту нетронутыми. Меняется только картинка. А удерживать эту картинку в повседневности приходится не абстрактным «властям», а очень конкретным людям — инспектору, полицейскому, соцработнику, учителю.

На передовой этого режима стоят именно они. Они первыми получают жалобы, претензии и риск «перегибов». Любое самостоятельное решение можно потом обернуть против них:

«почему разрешили?», «почему не сообщили?». В такой обстановке проще всего спрятаться за бумагу. Вместо «я так считаю» звучит «так положено», вместо попытки по-человечески разобраться — ссылка на пункт инструкции. Человек как бы снимает себя с линии огня: он уже не субъект решения, а проводник регламента.

Обычные люди по другую сторону окошка быстро считывают эту логику и начинают жить по тем же правилам. Важно не то, что справедливо, а то, как оформлено. В ход идут правильные формулировки, нужные галочки, «правильный» статус в анкете. Кто лучше владеет языком системы, тот и выигрывает. Остальным остаётся смириться или искать посредников. Живой разговор «по совести» уступает место обходу по процедуре. Так шаг за шагом внутренний компас заменяется внешней инструкцией — и именно на этом фоне страх нарушить правило оказывается сильнее желания договориться напрямую.

Психологический след у такого режима всегда закономерен. Люди привыкают жить в ощущении постоянной угрозы, с которой самостоятельно не справиться. Любая нестандартная ситуация начинает восприниматься как зона риска: «а вдруг я нарушу правило, о котором не знаю», «а вдруг это приведёт к проверке или блокировке». С каждым годом становится меньше тех, кто готов действовать по здравому смыслу и брать на себя ответственность, — и больше тех, кто сначала ищет инструкцию, разрешение, «официальную позицию». Страх ошибиться и попасть под санкции оказывается сильнее желания договориться напрямую. Режим ЧС закрепляется в головах уже без всякого ЧС. Именно это внутреннее самоограничение и не даёт машине развалиться: люди сами держат для неё рамки.

Миграционная тема в этой схеме — не единственный, но удобный инструмент. Через неё легче всего объяснить населению, зачем нужны дополнительные уровни контроля и почему «временные меры» нельзя отменять. Отдельные реальные конфликты разворачивают так, чтобы подтвердить общую

картину опасного мира. Среды, где без жёстких правил «нельзя обойтись». Так страх и раздражение становятся не побочным эффектом кризиса, а привычным фоном, под который подстраивают политику. По сути, это уже не разовые реакции на события, а устойчивый режим работы системы. Становится видно, что страх и раздражение — это не случайный эффект плохого управления, а продуманная стратегия. В следующей части мы посмотрим, как этот режим встраивается в новую архитектуру власти — управляемый хаос.

## **Новая архитектура власти — управляемый хаос**

Ранее мы уже разобрали: как распадается общее «мы»<sup>[45]</sup>, как на этом фоне множатся регламенты и как страх становится цементом для непопулярных решений. Теперь полезно сделать шаг назад и посмотреть на картину целиком. Всё, о чём шла речь — миграция, «временные меры», особые статусы, инструкции вместо живого разговора, — не цепочка случайных промахов. Из этих деталей складывается новая архитектура власти, принципиально отличная от старой.

В прошлом классическая модель управления опиралась на жёсткий порядок и понятную вертикаль. Был центр, были этажи, был набор открытых санкций: приказ, проверка, наказание. В идеале хаос считался врагом, которого нужно подавить: показать силу, восстановить порядок, закрыть тему. Новая конфигурация управления устроена иначе. Сверху — аккуратный, формально правильный порядок: законы, регламенты, отчёты. Снизу — дозированный шум: конфликты, страхи, информационные волны. Задача уже не в том, чтобы «победить хаос», а в том, чтобы держать его в таком режиме, при котором на фоне тревоги расширение контроля выглядит естественным и нужным. Зачем же менять один подход на другой?

По мере развития общества классическая модель начинает скрипеть. Открытое принуждение дорого, заметно и быстро

вызывает сопротивление. Каждый жёсткий приказ, каждая силовая акция становятся предметом споров, утечек, расследований, что в свою очередь давит на рейтинги и рынки. Держать тотальный порядок — значит постоянно тратить ресурсы на силовой аппарат, оправдания и контроль за самим контролем. Управление с помощью силы стало дорогим и невыгодным: много риска, много затрат — слабый эффект.

Мягкий режим управляемого хаоса удобнее: формально все живут по одним правилам, фактически каждый сталкивается с ними по-разному и по цепочке инстанций. Вместо одного большого конфликта возникает множество мелких, вместо одного центра ответственности — длинный коридор процедур. Давление можно отрицать фразой «мы лишь следуем закону», а расширение контроля подавать как вынужденный ответ на «объективно опасный» мир. Сопротивление, раздробленное на малые точки, лучше поддается контролю. Это буквально старый принцип «разделяй и властвуй»<sup>[46]</sup> подогнанный к новым реалиям жизни.

Цикл усиления контроля, который уже был виден на частных примерах, превращается в базовый шаблон развития ситуации. Поводом становится громкий случай или серия событий. Их упаковывают в сериал повседневности: новости, комментарии, ток-шоу, посты. Под эмоциональный всплеск вводят особые меры: «временные порядки», исключения, дополнительные проверки, специальные коридоры. Под эти меры строят инфраструктуру — камеры, базы данных, новые формы отчетности, должности и полномочия. Инфраструктура тянет за собой бюджеты, тендеры, штаты сотрудников. Через какое-то время то, что задумывалось как исключение, закрепляют в документах как норму. Сюжет забывается, конструкция остаётся.

Архитектурно этот шаблон держится на нескольких слоях, которые усиливают друг друга. Право в нём работает как тумблер: включили «особый режим» — часть привычных гарантий приглушили, сами принципы формально оставили на месте. Сам приём тоже не нов: ещё в Риме существовали диктатуры «на время опасности», позже — военное и осадное положение,

«особые порядки» в колониях. Логика одна и та же: под предлогом кризиса временно расширить полномочия власти под честно звучащую формулу «иначе не справимся». На бумаге всё остаётся законным, в жизни меняется режим применения закона. Люди видят знакомую вывеску — конституция, права, свободы, — и соглашаются на особый порядок, потому что им говорят: «мы ничего не отменяем, просто вводим исключение».

Цифровой слой дозирует доступ: к перемещению, деньгам, услугам, сайтам. Никто не приходит домой с обыском — просто в какой-то момент не открывается сервис, не проходит платёж, не одобряется заявка. Охранники с дубинками не нужны там, где дверь сама узнаёт «правильных» и открывается только им. В прошлом такой режим был почти невозможен: чтобы вручную отслеживать и регулировать миллионы мелких действий, понадобились бы армии проверяющих. Теперь эту работу делают базы данных, платформы и алгоритмы, способные незаметно менять условия сразу для целых групп людей. Технологическая прослойка позволяет уже не столько переписывать закон, сколько управлять тем, кто и на каких условиях может реально им воспользоваться.

Третий слой этой конструкции — символический. Он отвечает за то, как всё выглядит и как об этом принято говорить. Любое спорное решение оборачивают в аккуратную упаковку галочек и формулировок: квоты, индексы «инклюзивности», отчёты о «снижении рисков» и «повышении доверия». Снаружи это похоже не на усиление контроля, а на выполнение высоких стандартов и заботу обо «всех группах сразу». Легитимность собирают уже не из живого согласия — «да, это нам нужно», — а из того, что по документам всё «корректно»: стоят нужные цифры, написаны правильные слова.

Эти слои работают только связкой — как замок из трёх деталей. Правовой слой даёт форму и оправдание: «это законно», «это временно», «это исключение». Цифровой слой делает исполнение дешёвым и массовым: не нужно спорить и применять силу, достаточно переключить доступ. Символический

слой выключает сопротивление заранее: задаёт язык, в котором происходящее выглядит не как сужение свободы, а как «забота», «стандарты», «порядок». Убери любой элемент — конструкция начинает скрипеть: без права контроль выглядит произволом, без цифры остаётся дорогая ручная репрессия, без символов растёт риск политического взрыва. Поэтому книга и собирает картину по шагам: в главах про повестки и феминизм мы трогаем символический слой, в главе про мигрантов — «особые режимы», а цифровой слой разберём отдельно позже — и тогда станет видно, как один и тот же шаблон повторяется в разных темах, меняя только декорации.

В текущей главе мы смотрели на новую архитектуру власти через призму массовой миграции. Но сама по себе миграция здесь не центр сюжета, а удобный рычаг. Через неё проще всего объяснить, почему «вдруг» появляются дополнительные уровни контроля, особые процедуры, новые проверки: есть видимая причина, есть картинка угрозы. Поток приезжих даёт системе постоянное, управляемое напряжение. Эту тему можно выдвинуть на первый план или убрать в фон, раздуть до масштаба национального спора или перевести в спокойный разговор о «долгосрочных стратегиях». Для власти такая схема — подарок: дёшево, предсказуемо, почти без риска — управлять так проще, чем с помощью дубинок и силовых показательных акций.

Выгода здесь не только «системная» и не только наверху. Она вполне персональная и распределённая — у тех, кто находится рядом с процессом и умеет превращать его в бизнес, статус и деньги. Её первыми ощущают не только те, кто принимает решения, но и те, кто обслуживает машину: рядовые чиновники, подрядчики, грантополучатели, эксперты по «работе с общинами». Для них миграция становится источником проектов, бюджетов и отчётных «успехов». Всегда есть что посчитать, оформить, защитить на совещании. На земле в это время никуда не деваются теснота, конфликты, перегруженные службы. Но именно эти проблемы и становятся поводом запустить новые программы и осваивать новые бюджеты.

В итоге меньшинство получает устойчивый рынок и понятные карьерные траектории. А платят за эту стабильность все остальные — ростом налогов и аренды, очередями в школах и поликлиниках и тем самым нервным фоном, который со временем начинает казаться нормой.

Бенефициары такого порядка получают не только пряники, но и страховку от последствий. Вместо простой пирамиды «приказ — исполнение» вырастает сеть посредников и правил, где решение размазано по узлам. Один отвечает за алгоритм, другой — за инструкцию, третий — за отчёт, четвёртый — за мероприятия. Формально каждый всего лишь делает «свою часть работы», лично «никто не виноват». Но в сумме получается ровно тот результат, который и нужен системе, — без жёстких публичных приказов и прямого давления. Внизу — мелкая турбулентность, на уровне решений — минимум открытого принуждения. Миграция в такой сетевой логике удобна: подпитывает конфликты, не угрожающие центру, и даёт моральный аргумент для очередного витка ужесточения — «иначе система не справится».

Цена этой новой архитектуры — обескровление общего языка и инфантилизация взрослых. Внутренние тормоза и понятное «так нельзя» сменяются внешними протоколами и чек-листами<sup>[47]</sup>. Больше не требуется включать голову и совесть, достаточно следовать инструкции. Проще сослаться на прописанный список действий, чем взять решение на себя: в итоге взрослые люди всё чаще ведут себя как дети, которые ждут указаний «старших». Темы, где когда-то требовались личное суждение и характер, превращаются в задачи «по форме заполнить» и «ничего не нарушить». Жизнь застревает в режиме «пилот<sup>[48]</sup> навсегда»: меры, задуманные как временные и исключительные, незаметно становятся обычным фоном.

В этом и отличие нового порядка от старого. Старому требовалась тотальная дисциплина, видимая и жёсткая: прямой страх перед начальством, открытый запрет, понятное наказание. Новому достаточно управляемого хаоса. Он не ломает систему — он её питает. Шум внизу создаёт спрос на «сильный

центр», который «знает, что делать», — а на деле формируется тихий центр, спрятанный в процедурах, экранах и отчётах. Внешний образ — забота, безопасность, гуманизм, модернизация — становится важнее смысла, а управляемость — важнее правды. Чем дольше держится этот режим, тем слабее способность общества к честному разговору и совместным решениям — остаётся только навык правильно вести себя внутри чужой схемы.

Если вернуться к стартовому вопросу главы, ответ встраивается в эту конструкцию почти без усилий. Двери открывают не из наивности и не только из сострадания. Массовая миграция становится элементом архитектуры, которая помогает удерживать управляемость в мире, где доверие истончилось, общая идентичность размыта, а открытый честный разговор слишком рискован. В такой конфигурации разрушительные эффекты миграции для повседневной жизни не отменяют, а, парадоксально, усиливают её полезность для системы: она даёт нужное напряжение, оправдывает новые уровни контроля и кормит целый слой посредников. Управляемый хаос как форма контроля — ещё один, но далеко не последний фрагмент мозаики, из которой собран сегодняшний порядок.

# Почему структуры, созданные решать проблемы, сами их создают?

Базовый механизм уже виден: спорные темы — повестки, конфликт полов, миграция — становятся узлами, вокруг которых стабильно разгоняется внимание. Причина не одна и не «сверху»: это совпадение интересов на разных этажах. У людей — потребность быстро снизить напряжение и вернуть чувство понятности; у корпораций — метрики, деньги и борьба за внимание; у государств — управляемость, снижение рисков и удержание контроля. Этот контур держится не только на технологиях управления, а на том, какие стимулы реально работают и кто за них платит.

Та же логика проявляется и внутри организаций любого масштаба — потому что любая «система» состоит из частей: людей, отделов, бюджетов, отчётов, карьерных траекторий. Если смотреть изнутри, она живёт не лозунгами на фасаде, а стратегиями выживания своих элементов. Поэтому там, где на вывеске написано «решение проблемы», внутри часто обсуждают другое: не «исчезла ли боль», а «сколько вокруг неё активности, прибыли, отчётов». Стимулы для работников предсказуемы: карьеру делают не те, кто закрывает тему раз и навсегда, а те, у кого растут показатели — количество операций, рост доходов, успешные отчёты. За провал наказывают персонально и показательно. За устранённую причину, после которой можно урезать финансирование, благодарностей не предусмотрено. Как говорят в народе: «инициатива имеет инициатора».

Так шаг за шагом формируется особый тип устойчивости — противоречивая устойчивость. В ней важнее сама конструкция, чем качество жизни людей внутри неё. Структуры становятся зависимыми от хронических болей, ровно как бизнес за-

висит от постоянного потока клиентов: им опасно допустить настоящую ремиссию. Исчезновение проблемы угрожает сокращением бюджетов, штатов, полномочий. Поэтому даже искреннее желание «наконец всё исправить» упирается в невидимую стену: слишком много тех, кто живёт на бесконечных исправлениях.

Аппарат управления обществом — тоже организация. Государственные контуры годами живут в режиме «управляемого хаоса», опираясь на привычные рычаги: закручивать или откручивать гайки, менять правила доступа, вводить временные меры, которые потом становятся постоянными. Страх в моменте перевешивает даже выгоду на ближайшем горизонте. Кому хочется потерять своё кресло? Проект будущего и честный разговор о правилах отодвигаются на потом, потому что любое серьёзное переустройство угрожает тем, кто сегодня распределяет ресурсы и полномочия. В итоге и корпорации, и власть действуют не по логике эффективности, а по инерции используемых инструментов.

И да, в этот момент хочется махнуть рукой: выходит, многое вокруг работает криво не только потому, что «наверху плохие люди», а потому что на каждом этаже кому-то выгодно, а кому-то страшно. Но именно здесь и появляется полезная оптика: не охотиться за «плохими наверху», а смотреть, какие выгоды и страхи встроены в систему. Кому-то она даёт стабильную зарплату и приятные бонусы, кому-то — возможность ничего не менять и не рисковать, кому-то — контроль и управляемость в предсказуемых рамках. Поэтому дальше имеет смысл разбирать структуры не по словам и намерениям, а по стимулам и выгодам: что вознаграждается, что наказывается и какую жизнь это производит внутри и вокруг.

## Инерция систем

Рынок и институты современного мира живут не за счёт исчезновения проблем, а за счёт их стабильного присутствия. Сначала формируется ощущение нехватки — внимания, безопасности, здоровья, близости, смысла. Потом вокруг этой нехватки выстраивают экономику: продукты, сервисы, бюджеты. Это не «злой умысел», а скорее логика стимулов. Когда твой доход, карьера или политический вес зависят от того, чтобы проблема была, система сама поддерживает условия, при которых она не исчезает, а остаётся удобной и прибыльной. Проблема превращается в актив<sup>[49]</sup>. Причём часто всё происходит без команды, а как будто «само собой».

Классический пример — «эффект кобры». В колониальной Индии британские власти платили награду за каждую убитую ядовитую кобру. Сначала число змей сократилось. Потом предприимчивые местные жители начали разводить кобр ради вознаграждений. Узнав о махинации, власти свернули программу. Разводчики выпустили ненужных змей на волю, и в итоге популяция кобр выросла. Ирония в том, что попытка устранить проблему усилила её.

В системе противоречивых выгод больницы получают деньги за процедуры, а не за годы здоровой жизни пациентов; предприятия — за регулярный цикл замены, а не за высокое качество; правоохранительные органы — за выполнение плана по раскрытым преступлениям, а не за нулевую статистику; государственные программы — за освоение бюджета и отчёт о мероприятиях, а не за реальное снижение проблемы. Предложение больше не удовлетворяет спрос — оно его конструирует.

Шаблон везде и всегда один. Сначала находят трещину. Затем переводят её на язык цифр — и она становится видимой в планах и отчётах. Под цифры приходят деньги и полномочия. Чтобы их поток не прекратился, формируют потребность, вводят правила, процедуры, «временные порядки». Со стороны видна бурная деятельность — «работа идёт». Процедуры

закрепляются как норма. Норма, обслуживая себя, порождает новую трещину — похожую по форме, но уже встроенную в систему. Так предложение создаёт спрос, а спрос закрепляет предложение.

До боли знакомый каждому пример: дорога после зимы. Город заключает контракт на «обновление покрытия» с оплатой за километры уложенного асфальта. При такой схеме подрядчику выгоднее положить тонкий, дешёвый слой покрытия с нарушением технологии, чем делать капитальный ремонт, после которого лет пять–десять не будет заказа на обновление. Отчёт звучит красиво: «уложено 20 км асфальта». Но весной трещины возвращаются — бюджет снова идёт на «обновление». Денежный поток стабилен, стимулы — понятны.

Да и в целом город — это огромная сеть бизнесов по закрытию потребностей жителей. Потребностей много — и естественные, и искусственные. Усталость, нехватка времени, одиночество, лишний вес, тревога — каждая такая трещина имеет свой сервис и свой ценник. Медцентры, страховые, фитнес-сети, доставка, товары и услуги живут не там, где проблем нет, а там, где их можно перевести в подписку, абонемент и цифры прибыли. Механика нам уже известна: вызови дискомфорт — продай стабилизатор. Но продают не устойчивость, а сам цикл колебаний.

Этот процесс заметен нам не столько с экранов телевизора и из учебников истории, сколько в реальной жизни. И каждый из нас сталкивается с ним регулярно. Поэтому будет правильно посмотреть на него с уровня, знакомого каждому из нас, — с уровня быта. Переменные в примерах меняются — дорога, супермаркет, спортзал, смартфон, игра, — но общая формула одинакова: сначала создают управляемую нехватку, затем продают её временное закрытие. Посмотрим на этот процесс не как на россыпь случайностей, а как на устойчивую логику существования и развития среды.

Житель видит рекламу: «–10 кг за месяц. Новейшая методика». Смотрит на живот: «пора». Четыре недели спустя — почти нет результата. Куратор мягко объясняет: «индивиду-

альные особенности, для таких, как вы, есть продвинутый курс». Кнопка «записаться» манит обещанием. На остановке у дома — плакат «Сделай красивое тело»: улыбаются парень и девушка с обложки. По адресу — зал, где продают годовой абонемент; на полках — банки «жиросжигатель/детокс». Через месяц карта абонемента лежит в ящике — впереди ещё одиннадцать оплаченных месяцев. В зеркале то же. Продали не результат — продали надежду «ещё раз попробовать».

Одежда стареет по названию раньше, чем по сути. Вещь ещё служит, но уже «вне тренда». В продаже — новая палитра, новый пошив, «как сейчас носят». Индустрии важна оборачиваемость, а не срок службы одной вещи. Поэтому покупателей подталкивают к малым заменам — ремень, рубашка, пара туфель «к свежей коллекции». Шкаф полнеет, ощущение «нечего надеть» остаётся. Это не ошибка, а задуманный ход: объявить старым по названию то, что не успело устареть по сути.

Техника стареет по команде. Корпус склеен, батарея несъёмная, резьём редкий, винты — под «звёздочку». Обновления приходят регулярно, но твоя модель внезапно оказывается «за бортом»: приложение больше не устанавливается, камера «уже не тянет», сеть «ловит хуже». Рабочий аппарат кажется устаревшим, хотя ещё справляется. Ремонт делают дорогим и неудобным, замену — простой и комфортной. Старый смартфон — в обмен на новый «с доплатой», рассрочка в один тап — круг замкнулся.

Не хватает памяти на устройстве? Негде хранить фотографии? Можно активировать подписку на облако<sup>[50]</sup>: файлы будут доступны через интернет — пока платишь ежемесячную плату. Всё равно «чуть не хватает»? Ровно под этот дефицит отмерен следующий тариф: всего на десять процентов дороже и с бонусами. Важные фотографии и файлы не будут потеряны — до тех пор, пока вы платите за подписку.

Игры больше не заканчиваются. У них сезоны, боевые пропуски, «редкие предметы до выходных». Удовольствие режут на тонкие ломтики так, чтобы каждый день оставалось «почти». Это и есть удержание: приятнее добыть ещё чуть-чуть,

чем отказаться совсем. Обидно упустить, если друзья уже получили. Здесь продают не финал, а право на «ещё один раз».

Медицина получает деньги за шаг. Приём — счёт, анализ — счёт, койко-день — счёт. За годы без болезней никто больницы не заплатит — их не к кому приписать. План лечения превращают в список пунктов, которые можно закрыть в отчёте и ведомостях. Хронический пациент становится опорой системы: у него есть регулярность, а у регулярности — понятный отчёт. Врач не злодей и не «часть заговора»: он бы рад вылечить, да только премию считают по количеству приёмов. Пациент на лишние визиты тоже не жалуется — внимания больше. Логика задаёт система: она вознаграждает то, что требуется сегодня, а не то, что исчезнет завтра.

Профилактика звучит убедительно для здравого смысла, но плохо ложится в отчёт. Кому начислить премию за годы без операций — прогулке, тишине, привычке ложиться раньше? Бюджет любит предметные единицы: шприц, снимок, курс терапии, код услуги. Там, где вознаграждают действие, длинный результат проигрывает короткой процедуре. Подход не меняется — меняются только строки счёта. Когда оплачивают шаг, а не путь, система шагает на месте.

Всё укладывается в одну логику. Сначала создают или фиксируют нехватку, потом продают её восполнение. В бизнесе это видно прямо: дефицит внимания, времени, здоровья, безопасности превращают в продукт и подписку. В государственных службах и социальных учреждениях работает тот же принцип, просто валюта другая — не прибыль, а показатели выполнения. Там, где «окно №4», талон с номерком, подпись и регламент, успех измеряют не исчезновением причины, а тем, что заявка закрыта, срок соблюден, галочка стоит, процедура проведена «по порядку». Услуга оказана, отчёт готов, проблема на время снята, но исходная причина остаётся на месте.

В целом город работает по той же формуле. Жилищные службы чинят следствие, потому что его видно и удобно показать в отчёте. Течёт — перекрыли, заменили участок, закрыли

заявку в реестре. Почему прорвало снова? «Это не к нам»: «другой отдел», «другой бюджет», «следующий квартал». Бумага любит понятные графы: пришли, сделали, поставили подпись. Длинные последствия — износ, проект, деньги — уходят за пределы одной сметы и одной должности. В итоге дом живёт латками, а люди — с постоянным ощущением «чуть недоделано». В отчёте всё в порядке; в жизни — как всегда.

Бюрократия воспроизводит себя. Любой сбой называют «временным порядком». Временное продлевают; под него выпускают новые формы и отчёты. Появляются должности, регламенты, отчёты — и у каждой строки своя инерция. Когда контур разрастается, предлагают автоматизацию. Очередь становится электронной. Паспорт всё равно фотографируют. Те же поля вносят трижды в разных кабинетах. Подпись подтверждают кодом из SMS, потом — ещё во втором приложении. Распечатку несут «для подшивки». Процедура не упростилась — она размножилась.

В «Двенадцати подвигах Астерикса» есть знаменитый «Дом, который сводит с ума». Чтобы получить мифическую форму А38, Астерикс и Обеликс мечутся по лестницам и коридорам, берут талончик, подходят к окну — и слышат: «Это не к нам, возьмите справку об отсутствии справки на втором этаже», потом — «вернитесь с печатью из окна №12», а там требуют «новый образец старого бланка», которого больше никто не видел. Герои побеждают систему только её же абсурдом, и сцена становится культурным мемом. Усталость от бюрократии настолько велика, что мы смеёмся, чтобы не ругаться.

Почему аппарат растёт, а толку меньше? Потому что за ошибку наказывают, а за лишний шаг — нет. Потому что деньги идут за объёмом и сложностью, а не за тишиной. Потому что «не отстать» значит копировать: одна проверка дублируется в двух ведомствах. Потому что ответственность дробят по столам: чем больше столов, тем меньше личного риска. Потому что исчезновение самой проблемы невыгодно: вместе с ней исчезают цифры, ставки, контракты. Это не про людей — это про бездушную механику выгод. Разумеется, иногда в та-

ких структурах появляются действительно сильные управленцы и эффективные сотрудники, но они там надолго не задерживаются так как быстро становятся «опасными» для системы.

## **Эффективный работник — опасный работник**

Компании и ведомства чаще ищут не «лучших», а «правильных». «Лучший» укорачивает путь, вырезает лишнее — и тем самым уменьшает сам объём работы. «Правильный» идёт по схеме, даёт предсказуемый результат и идеально ложится в отчёт. Система ценит второе: деньги, ставки и спокойствие руководителей держатся на стабильном потоке понятных действий, а не на редких прорывах, после которых предприятию нечем занять работников. Всё как в старой мудрости: тише едешь — дальше будешь.

И лучшей иллюстрацией снова будет быт и конкретные профессии: их много, но логика, как и раньше, одна. Меняются таблички на дверях — офис, клиника, страховая, школа, отделение полиции. Но в каждой сцене звучит один и тот же драматический конфликт: живой результат против красивого отчёта. Примеры могут показаться однотипными — и так и должно быть. Здесь важен базовый контур мотиваций сотрудников в современном мире: одна формула на большую совокупность процессов. Когда видишь похожий результат в разных ситуациях, начинаешь замечать паттерн<sup>[51]</sup>. Понимание паттернов — основа любой качественной аналитики.

На планёрке. «Лучший» приносит решение, которое сносит две согласовательные цепочки разом: один скрипт вместо трёх команд, одна форма вместо пяти. Работы меньше, очередь короче — вместе с ней исчезают показатели загруженности и основания для «ещё двух ставок». Руководитель уже видит, как завтра придётся объяснять, почему бюджет надо не расширять, а резать. Проще похвалить и закрыть инициативу под предлогом «Предложение интересное, но поддержки не полу-

чило». «Правильный» в это время аккуратно закрывает пункты по инструкции и держит цифру «как в плане». По этой цифре отдел и будут судить: «работает стабильно».

В клинике «лучший» врач берёт на себя то, что не входит в его прямые обязанности по контракту. Звонит коллегам напрямую, меняет порядок обследований, чтобы не гонять пациента по коридорам. Отказывается от лишних анализов, если видит картину. Пациент уходит здоровее и быстрее, но в системе образуются «дыры»: меньше счетов, меньше «оказанных услуг», больше вопросов у проверяющих — почему «не по порядку». Такой врач неудобен заведующему не потому, что плох, а потому что ломает ритм, на котором держатся финансирование и спокойствие при аудите. «Правильный» заполняет все строки: направление, анализ, консультация, контроль. Больной проходит длинный круг, зато у кабинета идеальная папка: «оказано в полном объёме».

«Лучший» учитель убирает лишнее, перестраивает урок под класс, заменяет зубрёжку интересным проектом и даёт детям время думать. Контрольные режет до минимума, а вместо «пятнадцати упражнений» просит одну живую работу — ту, что ребёнок делает сам. Дети начинают понимать предмет, но страдают привычные цифры: меньше проверочных, в журнале по две отметки в неделю вместо десяти. Звучит: «отклонения от календарного плана», «не проведено внеклассное мероприятие». Администрации такой учитель неудобен: родителям сложнее показать «успеваемость по графику», отчёт тоньше, олимпиадных галочек меньше. «Правильный» же даёт ровные контрольные, натаскивает на тест, закрывает все клетки журнала и сдаёт отчёт вовремя — пусть через неделю тема и стирается из головы. В системе, где ценят бумагу и средний балл, «лучший» ломает привычный ритм, а «правильный» выглядит образцовым.

В страховом урегулировании «лучший» аналитик находит общую причину повторных отказов и предлагает переписать правило так, чтобы половину кейсов закрывать без переписки. Клиент доволен, компания экономит часы — и тут «летит»

внутренняя схема. Касаний меньше — значит, проседает показатель «качества контроля», а заодно сжимается зона влияния нескольких начальников: одна подпись становится лишней. Аналитик получает «давайте подумаем» и «нужно согласовать на уровне группы». «Правильный» тем временем аккуратно собирает «обоснования», кладёт их в систему и демонстрирует «высокий уровень соответствия процедуре».

В городском сервисе «лучший» инженер предлагает перенастроить разметку и «убить» самый прибыльный перекрёсток для штрафов. Пара линий краски, новые тайминги светофора — и поток нормализуется. Он закрывает причину, а не обслуживает следствие. На это смотрят не как на подвиг, а как на угрозу выручке и показателю «выявляемости нарушений». Проект отправляют на «независимую оценку». Инженер получает благодарность — папка отправляется в долгий ящик. «Правильный» тем временем исправно собирает фотофиксации и вовремя грузит их в базу. В отчёте всё ровно, на дороге — как было.

«Лучший» участковый знает двор и людей. Разнимает конфликт до заявления, находит источник проблемы раньше, чем появится пострадавший. Его результат — тишина без дел, а в системе это выглядит как «ничего не произошло». «Правильный» ориентируется на раскрываемость: берёт лёгкие случаи, переквалифицирует «мелочь» в «тяжёлое», проводит рейды «для профилактики», наращивает быстро оформляемые штрафы и задержания. Там, где нужен длинный розыск, он предпочитает «палочку» — формально закрытое дело. Статистика растёт, начальство довольно, но улица не становится спокойнее: время уходит на то, что удобно положить в таблицу, а не на то, что реально снижает риск.

Для менеджера риск быть «лучшим» тоже имеется: он увеличивает разброс. Год «тащил проект» — завтра ушёл, и отдел развалился, потому что схема держалась на одном человеке. «Правильный» масштабируем: его способ легко повторить, заменить, распределить между новичками. Он не требует ломать регламенты и спорить с соседними отделами, не вызы-

вает раздражения у коллег, которым рядом с ним неловко выглядеть «медленными». Система ценит не пик, а ровность: «лучший» привязывает отдел к личности, «правильный» превращает его в конвейер.

Есть и вопрос ответственности. «Лучший» ради живого результата идёт поперёк регламента: обходит форму, делает «по здравому смыслу». Если получилось — это трудно вписать в отчёт: «по какой инструкции?» Если нет — наказание приходит быстро: «зачем нарушили порядок?» «Правильный» прикрыт формой: «сделано по правилам». Риск нулевой, даже если человек в итоге не получил помощь. Руководитель выбирает то, что не бьёт по фамилии при проверке. Так накапливаются подписи, а не победы.

При подборе кадров HR тоже настроен на «правильность». На собеседовании «лучший» звучит как тот, кто будет менять схему: «это лишнее», «эту метрику можно убрать», «этот процесс сократить». Нанимающий слышит потенциальный конфликт со смежниками и риск взорвать аккуратно выстроенные границы. Проще взять кандидата, который говорит: «разделяю ценности», «работаю по процессу», «владею корпоративными инструментами». Его легче встроить в текущие показатели — и он не спросит: «зачем мы делаем всё это?» Так система нанимает совместимость вместо способности.

Даже «правильное решение» ломает привычный порядок. Кто-то приносит механизм, после которого отпадает нужда в трёх согласованиях и двух службах. Клиент и сотрудники выдохнут. Но вместе с ними исчезают две зоны влияния, четыре кусочка бюджета, три начальника среднего звена. Решение сталкивается не со здравым смыслом, а с инстинктом выживания столов. То, что хорошо для жизни, оказывается плохим для сложившейся конструкции.

В такой команде «лучший» программист за две недели автоматизирует отчёт, который кормил мини-команду «ручных проверок». Экономия очевидна, но сразу возникает политика: куда девать людей, как объяснить бюджеты, почему закрыли направление, вчера признанное «ключевым». Итог предсказу-

ем: автоматизацию объявляют «помощником», ручной процесс сохраняют «на переходный период», который тянется годами. Проблема не в том, что код плох, а в том, что система не умеет сокращаться после успеха.

Логика становится крайне очевидной. Система, живущая на управляемой нехватке, выбирает не «лучших» и не «лучшие решения», а «правильных» людей и «правильные» шаги. «Лучшее» убирает повод для работы; «правильное» — поддерживает повод в контролируемых границах. «Лучшее» повышает риск для руководителя; «правильное» страхует его формой: «всё по инструкции». «Лучшее» сдвигает карты влияния; «правильное» уважает существующие границы.

Иногда «лучшие» всё-таки пробивают стену. Тогда система делает два хода. Первый — превращает прорыв в процедуру: «оформите как стандарт», «согласуйте со всеми», «раскатайте по стране». Живое решение теряет скорость и острый смысл, зато перестаёт мешать соседям. Второй — поднимает планку для всех: «раз вы можете вдвое быстрее, поднимем норму». Так прорыв возвращают в отчёт и превращают в новую «правильность». Стимул к настоящему упрощению снова исчезает.

Власть в такой системе держится не на эффективности, а на контроле над ходом процесса. Самый надёжный способ сохранить должность — сделать так, чтобы решения проходили только через тебя: подпись, согласование, «верните с правками», «нужно уточнить формулировки». При таком подходе инициативу проще не развивать, а приручать: не разбирать по сути, а ставить на место. Не улучшать процесс, а укреплять цепочку согласований, где главный ресурс — право говорить последним. Когда это становится привычкой, отношения внутри любой организации начинают строиться не вокруг дела, а вокруг демонстрации силы и правильной зависимости. А на верхних этажах та же логика превращается уже в кадровый принцип.

## **Я начальник — ты дурак; ты начальник — я дурак**

На уровне верхних этажей кадровая логика выбора «правильных» работает без церемоний. Большие начальники выбирают не «сильных», а «управляемых». Их задача — не улучшить систему, а сохранить контроль. Сильный заместитель быстро собирает свою команду, строит связи с регионами, бизнесом, силовыми ведомствами — и через год уже говорит с центром «на равных». Для главы это риск: сегодня он с тобой, завтра у него свой канал и своя повестка. Надёжнее продвигать тех, кто благодарен за кресло и чувствует личную обязанность. Такой человек не собирает независимую опору, не спорит публично и не пытается перепрыгнуть через шефа. Для власти это не трусость, а страховка: меньше неожиданностей, меньше внезапных центров притяжения.

Честные в такой конструкции опасны тем, что действуют по совести, а не по звонку. Честный скажет «нет» там, где «надо подписать», откажется «рисовать цифры», не прикроет явную ошибку словами «так решили». В кризис он выберет правильное решение вместо «правильной картинки» — и сломает сценарий. Руководителю такой кадр неудобен: он не прикроет, если ты промахнулся, не погасит чужую вину чужими рапортами и не удержит поток лжи ради «успеха к сроку». Поэтому честных отправляют «в почётную сторону» или держат там, где их совесть не мешает режиссуре. На их место приходят покладистые циники: они делают то, что нельзя поручить честным, и молчат там, где честные сказали бы вслух.

Централизация решений — естественный следующий шаг логики власти: меньше делегирования — меньше рисков. Когда вокруг одни «послушные», решать приходится самому: по бюджетам, по назначениям, по мелочам, которые раньше закрывал толковый зам. Сначала — приятная иллюзия скорости: одно «да», и все побежали. Потом на стол падают сотни вопросов в день — скорость камнем вниз. Местные перестают думать своей головой: инициатива наказуема; всё перепровер-

ряют по десять раз и ждут сигнал. Наверх идёт отфильтрованная картинка — «как они хотели услышать». Чтобы не злить начальство, плохие новости заворачивают в правильные слова, цифры подгоняют под ожидания, сроки заранее красят в зелёный. Снизу вверх идёт сахар, сверху вниз — приказы. Обратная связь исчезает.

Прямая вертикаль провоцирует одну незаметную поломку: она выжигает средний слой. Когда решения тянутся в центр, «середина» превращается в курьеров — «передал, согласовал, довёл». Эти люди перестают учиться решать, они учатся пересылать. Через год-два у страны, города или корпорации не остаётся второго эшелона — тех, кто способен взять тяжёлый участок и не утопить его в отчётах. Любая замена сверху превращается в лотерею. Система взрослеет в должностях, но молодеет в опыте. Резерв пуст.

«Лучшие» управленцы и «правильные» решения в такой системе выглядят как угроза — они сужают поле контроля. Лучший губернатор делает дороги так, что исчезает самая «урожайная» статья для вечных ремонтов. Лучший министр режет десять согласований до двух — и «обижает» пять ведомств, живших на этих цепочках. Лучший глава госкомпании увольняет «мёртвые души» и закрывает проект-витрину, благодаря которому годами «осваивали бюджет». Реакция везде одна: «не соответствует», «доп проверка», «не укладывается в рамки рисков». То, что выгодно жизни, вредно структуре: решение убирает чужие рычаги, чужие бюджеты и чужие поводы быть нужным.

Чем дольше работает такой отбор, тем грубее становится верх. В окружении остаются те, кто умеет не спорить и правильно оформлять. Плохую новость они принесут поздно — «чтобы не тревожить раньше срока». Вместо «не успеваем» скажут: «успеваем, но есть нюансы». Вместо «цифры нарисованы» — покажут красивую презентацию. Глава привыкает к миру, где «всё под контролем», пока внизу копится неподъёмный долг реальности. Когда он прорывается, наверху начинается ручное управление: звонки по мелочам, параллельные

поручения, взаимоисключающие сигналы. С виду это сила; по сути — паника, которую уже не лечит «правильная картинка».

Для эффективности это смертельно. Горизонт решений сжимается до «дожить до отчёта». Проекты выбирают по картинке в сводке, а не по тому, что меняется на земле. Профессионалы уходят — тем, кому важнее качественная работа и чистая совесть. Остаются терпеливые и циничные — тем, кому важнее кресло, чем результат. Обратная связь исчезает, ошибки повторяются, потому что называть их по имени никому не выгодно. Любую внешнюю критику объявляют «враждебной», чтобы не разбирать по сути. Машина глохнет медленно, но верно: вместо топлива в неё подливают лояльность, а лояльность не чинит дороги, не лечит пациентов и не сокращает очереди.

В итоге вертикаль начинает жить в двух разных реальностях. Внизу — очередь, поломки, недобор людей и злые вопросы. Вверху — презентация, где всё «в пределах нормы», потому что наверх поднимаются только «правильные» доклады. Того, кто приносит живую правду, воспринимают как врага: он ломает ощущение управляемости. Так избавляются от сильных и честных и набирают «удобных». Так все решения сходятся в одном кабинете. Так исчезает сама способность системы учиться и чинить себя без приказа.

Единая логика проходит через всю главу. Внизу продают порции облегчения, в середине обслуживают процедуру, наверху держатся за полномочия. Там, где «лучшее» убирает повод для работы, выбирают «правильное». Там, где честность требует сказать «нет», ищут тех, кто скажет «как велено». Там, где решение сокращает очереди, пугает пустой коридор: кому платить, кого контролировать, чем управлять? Так вертикаль тяжелеет и замедляется, а эффективность становится случайной. И чем выше башня, тем труднее признать: живые результаты не растут из страха и послушания.

## Коллапс систем управления

Финал у такой конструкции всегда один: она стагнирует и начинает трещать по швам. Не потому, что «все стали хуже», а потому, что схема перестаёт совпадать с жизнью. Реальность меняется быстрее, чем переписываются инструкции. Ошибки копятся в тихих местах — вне поля отчётов. В какой-то момент груз несоответствий становится тяжелее любой новой «временной меры». Трещины идут по корпусу.

Ломается обратная связь. За плохие новости наказывают — их перестают приносить. Проблемы переименовывают в «успеем к сроку», а там, где уже горит, предлагают подождать «итогового отчёта». На земле это выглядит как россыпь мелких аварий: коммунальные услуги — всё по графику, но мало что по факту решено. В приложении — заявленные, но неработающие функции. В бизнесе — выпуск сырого продукта. В государственном контуре управления — отчёт о «принятых мерах» вместо признания провала и разбора причин, комиссии вместо решения и «ситуация под контролем» как универсальная заплатка. Каждую трещину прикрывают «правильным ответом» — письмом, продлением, проверкой. Но трещины не исчезают: их просто перестали называть по имени.

Ломается ремонт. Латают следствие — его видно и удобно закрыть в системе. Причину откладывают «до стабилизации»: у неё нет ни срока, ни хозяина. Так нарастает долг: мост держится на ограничении скорости; в школе учат к тесту, а не думать; в больнице лечат «до следующего визита», не меняя образ жизни; город собирает штрафы быстрее, чем убирает повод к ним. Этот долг почти ничего не стоит сегодня, но съедает завтра, когда мелкий сбой останавливает целый узел.

Ломается координация. Наслоенные «временные порядки» начинают спорить друг с другом: одни требуют ускорить, другие — проверить ещё раз. В одном кабинете просят «закрыть к пятнице», в другом — «не трогать до совещания». Для чело-

века это превращается в бессмысленные круги: «вы не числитесь», «создайте новое обращение», «система не принимает документ». Для руководителей — в ночные совещания и ручное управление мелочами. Скорость падает, шум растёт.

Ломается доверие. Видно, что налоги и тарифы растут быстрее качества услуг; «особый порядок» живёт дольше повода; в отчётах всё зелёное, а на улицах — как было. Люди выбирают личный выход: уводят деньги в тень, обходят официальные маршруты, лечатся «по знакомству», учатся «на стороне», строят «своё» параллельно «их». Старый договор «платите — получите» превращается в пустую формулу: платить приходится, получить — как повезёт. Чем больше таких обходных троп, тем слабее общий контур.

Ломается способность к принятию решений. Центр, окружённый послушными, вынужден решать всё сам — от кадров до светофоров. В штить это похоже на силу. В шторм оборачивается узким горлышком: сигналов слишком много, настоящих данных мало, распоряжения противоречат друг другу. В жизни это выглядит как «сегодня одно — завтра другое», отмены в последний час и вечное «ждём уточнения». Цепочка поручений рвётся, понимание ситуации сжимается до ближайшей даты: планировать дальше просто некому и не на что. Конструкция накренилась.

Дальше нужен только толчок. Любой: экономический спад, неудачный сезон, технологическая авария, внешняя угроза, громкое расследование, погодная аномалия. Толчок превращает в явный сбой то, что давно стояло на подпорках. Вдруг выясняется: сети изношены сильнее, чем думали; людей «на подхват» нет; «резерв по плану» живёт лишь в отчёте; «успехи» рисовали под событие. «Временные меры» больше не тянут — они сами стали частью проблемы. Новые продления не успокаивают: в слово «временно» уже никто не верит.

Рушится не только участок — трескается общественный договор. Старый негласный обмен держался на простых обещаниях: «выполнил правила — будет спокойно», «терпи процедуры — получишь услугу», «не задавай лишних вопросов — всё

работает». Как только эти обещания перестают сбываться, люди перестают платить, не деньгами — вниманием и согласием. Уходят в параллельные каналы, перестают верить публичной речи, не видят смысла в длинных обязательствах. Власть видит в этом не усталость, а «измену» — и отвечает тем, что умеет: ещё большей централизацией и ещё более жёсткой версией прежних мер. Цикл смыкается.

Так и ломается старый порядок — не одним днём и не одним событием, а под тяжестью накопившихся несоответствий с реальной жизнью. Сначала кажется, что дело в «дисциплине» и «коммуникации»: нужно строже контролировать и лучше объяснять. Потом выясняется, что проблема в самих правилах — они больше не совпадают с жизнью. В конце становится ясно: правила держали договор, который никто уже не считает честным. Значит, созрела потребность в новом.

На рабочих местах включается прагматичный режим: «делаем ровно по инструкции — ни шагом больше». Внутри всё выглядит прилично: сроки отмечены, протокол соблюден, отчёт полный. Снаружи — пустая работа: задача закрыта, результата нет. Распоряжение сверху, на земле, превращается в серию уточнений, согласований и «ждём подтверждения». Личная власть растворяется в вязкости: все слушают, но немногие следуют без оговорок. «Итальянская забастовка» становится нормой.

Дальше этажи расходятся. Наверх уходит фильтрованный оптимизм, вниз спускаются распоряжения без объяснения причин. Средний слой учится не приносить плохие новости вовремя — вместе с ними приходят неприятности. На местах «подправляют» правила, чтобы хоть что-то работало: переставляют сроки, меняют очередность, закрывают глаза на мелочи. Жизнь течёт в двух руслах — официальном и настоящем. И чем шире разрыв, тем быстрее уходят компетентные: им нужна среда, где решение ведёт к делу, а не к презентации.

В это же время проседают и персональные позиции «на верхах». Имена, державшиеся в публичном поле, теряют вес — экрану больше не верят. Цена за поддержку вырастает:

бонусы, доплаты бюджетникам, «особые условия» тем, кто ещё держит систему на плечах. Союзы трескаются: одни публично сохраняют лицо, а неформально отходят в сторону; другие выходят из игры и уводят с собой участки влияния. Лояльность дорожает — и исполняется всё хуже.

Ответ верхушки предсказуем: ещё больше централизации, «законы на рассмотрении», ручной контроль за информацией и финансами. Меняют самостоятельных на послушных, поджимают независимые площадки, «замораживают» чувствительные цены, запускают спецвыплаты «ключевым категориям». На короткой дистанции это работает: шум стихает, лента выравнивается. Но цена — ускоренный уход в тень и всё изобретательнее обходные тропы. Каждая новая заслонка рождает новый лаз, каждый новый лаз становится поводом для следующей заслонки.

Параллельно буксует сама машина. Ведомства тянут одеяло, подрядчики берегут свои потоки, силовой блок просит дополнительных полномочий «для наведения порядка». Любое серьёзное решение упирается не только в население, но и в соседние башни внутри элит. У каждого — свой интерес и свой страх. Центр жонглирует обещаниями, продавая разным группам разные будущие сценарии. Время уходит на удержание равновесия — вместо устранения причины. Конструкция дрожит и грозит рухнуть под весом накопившихся ошибок. Власть утекает из сжатых рук.

Базовая ошибка у всех структур одна и та же: они начинают управлять не реальностью, а своими показателями и процедурами — и постепенно теряют обратную связь. Разница только в инерции: где-то расплата приходит быстро, а где-то последствия размазаны во времени. Аппарат управления обществом может годами выглядеть устойчивым именно потому, что умеет откладывать расплату: перекаладывать издержки, закрывать трещины временными мерами, менять формулировки, гасить недовольство отчётностью и обещаниями «доработать». Но когда обратная связь сломана надолго, трещины накапливаются и начинают сходиться в одну линию — рушится доверие к пра-

вилам и к тем, кто их объявляет. Далее разберём, как родился старый общественный договор и почему он треснул; затем — что приходит ему на смену.

# **«Вы нам — власть, мы вам — стабильность» — слом общественного договора**

Старый общественный договор родился не в кабинетной тишине. Его собирали на обломках войн и империй, когда мир ещё пах гарью, а карта Европы и Азии была в швах и заплатках. Людям нужно было одно — чтобы кошмар не повторился. Странам — чтобы не провалиться в нищету. Элиты искали способ удержать всё это в одном куске. Так и сложилась простая формула: порядок в обмен на согласие. «Вы работаете, платите налоги и не раскачиваете лодку. Мы даём безопасность, стабильную работу, жильё, дороги, больницы и школы». На Западе это звучало языком демократии и рынка, на Востоке — языком плановой экономики и «общего дела», но смысл был одним: не вернуться в хаос.

После войны миру нужны были товары и деньги, а США оказались единственной крупной фабрикой и главным кредитором. Единственной, потому что меньше всего пострадало от мировой войны. Заводы, которые вчера штамповали танки и бомбардировщики, переключились на автомобили, стиральные машины и холодильники. Вместо конвоев с военным грузом пошли суда с оборудованием и зерном. Общие правила торговли и расчётов, привязка валют к понятному якорю, длинные кредиты на восстановление — всё это выглядело не как великий план по установлению контроля, а как ремонт мира: убрать хаос, вернуть возможность планировать.

Доллар в этой конструкции стал не священным символом, а удобной линейкой. Его было просто считать, хранить и принимать. Через него шли кредиты на восстановление Европы и Японии, закупки сырья, контракты на станки и самолёты.

Чуть позже к той же мерке привязали энергетику: нефть, газ, крупные топливные сделки стали считаться в долларах. Деньги превратились в инфраструктуру — такой же «трубопровод», как электросеть или железная дорога. Там, где этот трубопровод проходил, вырастали порты, заводы, новые кварталы; там, где нет, десятилетиями стояло «потом».

В повседневной жизни эту новую архитектуру перевели на язык простых ценностей. Труд — добродетель. Семья — проект на десятилетия. Образование — лифт. Техника и наука — надежда, что завтра будет легче, чем вчера. В американском пригороде семья вечером смотрит телевизор в доме, взятом в ипотеку, и копит на второй автомобиль. В европейском городе рабочий с гордостью переселяется из трущоб в панельный квартал с горячей водой и лифтом. На Востоке показывают парады и новые гидроэлектростанции: «страна догоняет и перегоняет», «все заняты, никто не останется без дела». Запад дописывает к этому историю про личный успех «по правилам», Восток — про равенство и участие в общем строю, но общий посыл один: «Смотри вперёд, работай, не задавай лишних вопросов — и жизнь детей будет лучше, чем твоя».

На вершине этой конструкции постепенно оформился новый слой элит. Не одна ложа, а треугольник «государство — капитал — технократы». Офицер после фронта идёт учиться по льготной программе, из университета — в министерство, оборонную корпорацию или аналитический центр. Там его учат шить бюджеты, технологии и сроки, превращать государственные программы в стройки, оборону, инфраструктуру и потребительские рынки. В Европе похожую роль играют технократы в министерствах промышленности и «национальные чемпионы» — Siemens, Renault, EDF. В Японии на стыке государства и бизнеса растут keiretsu, в Корее — chaebol вроде Samsung и Hyundai. В социалистическом блоке элиты собираются в партийной вертикали и оборонном комплексе: капитал там — это не частная собственность, а доступ к фондам, распределению и ресурсам.

Послевоенные капиталы росли там, где шёл самый плотный поток решений и денег. Оборона дала первый длинный разгон: Boeing, Lockheed, Northrop, Raytheon десятилетиями жили на госзаказах, создавая одновременно и военную, и гражданскую авиацию, электронику, связь. Строительные и инжиниринговые гиганты вроде Bechtel и Brown & Root поднимались на дамбах, автомагистралях, атомных станциях и портах. Энергетика приносила устойчивую ренту: «семь сестёр» нефти контролировали добычу, переработку и фрахт танкеров, а расчёты за сырьё под доллары укрепляли и валютный якорь, и их собственную власть.

На потребительской стороне зарабатывали те, кто превращал рост доходов в стабильное потребление. General Motors и Toyota продавали не только автомобили, но и кредит под них. Procter & Gamble и Unilever заполняли полки товарами повседневного спроса. Sears и позже Walmart собирали под одной крышей всё — от носков до холодильников, превращая логистику в отдельный источник силы: поставщик, не работающий по их условиям, просто выпадал с рынка. В телевизионной сетке реклама кормила телеканалы, телеканалы формировали желания, желания подпитывали кредит — замкнутый цикл, где каждый новый виток приносил выручку сразу нескольким этапам системы.

Капитал здесь наращивал не только размер, но и рычаги. Главное — право писать правила. Стандарты и регулирование определяли, кто вообще допущен к игре. Если ваша техника не укладывается в принятые форматы, вы остаётесь в стороне от крупных контрактов. Если вы не можете выдержать отчётность и требования безопасности, вам не достанется место на витрине. Масштаб и сеть превращались в фильтр: чем больше платформа, тем легче ей добиваться «универсальных требований», которые случайно совпадают с её собственными процессами. Так вокруг узлов потока — крупных корпораций, банков, инфраструктурных монополий — постепенно формировались монополии на вход и стандарты.

Технический прогресс здесь не фон, а мотор. Контейнеры в портах удешевляют перевозки и превращают море в конвейер. Реактивные самолёты сжимают карту: вчера перелёт был событием, теперь — рабочей рутинной. Автомагистраль связывают заводы с пригородами: без них не было бы жизни «на колёсах». Транзистор и первые компьютеры позволяют корпорациям считать запасы, зарплаты и кредиты в масштабах, немислимых прежде. Телевидение превращает вечер в гостиную в единое рекламное поле: реклама учит мечтать о новой кухне и стиральной машине, а банковская рассрочка позволяет купить их «сейчас», расплатившись «потом». Каждый такой шаг укрепляет тот самый мост между трудом и благом: видишь, как твой труд превращается в зарплату, товары и комфорт, — легче соглашаться на правила.

Почему эта машина работала десятилетиями, тоже нетрудно понять. Сошлись страх, правила и конвейер. Страх внешне-го врага и памяти о войне позволял без истерики финансировать оборону и стройки века: «надо — значит надо». Правила денег и торговли давали бизнесу и государствам спокойный горизонт. Конвейер массового производства наполнял полки и воплощал обещание «жизнь становится лучше». На Востоке гарантия занятости, жилья и дешёвых коммунальных услуг давала другую версию той же уверенности: не избыток, но стабильность. Мост между трудом и благом был виден, и это цементировало доверие.

К середине XX века сложился тот самый общественный договор, который мы сегодня называем «старым»: вы — лояльность и участие в игре по заданным правилам, мы — рост, понятное завтра и защита от хаоса. Чтобы понять, почему этот договор начал трескаться, сначала нужно увидеть, кто именно стоял «наверху» и на каких рычагах держалось их могущество.

## На чём строилась власть традиционных элит

Когда мы говорим «элиты», легко представить себе одну тёмную башню, где сидит некий «мировой мозг» и всё решает. Такая картинка удобна для злости, но почти бесполезна для понимания. В реальности послевоенный мир строился иначе: не один центр, а сеть узлов, где сходились разные потоки — денег, законов, силы, знаний, инфраструктуры. В каждом таком узле сидели свои люди: чиновники, генералы, банкиры, владельцы корпораций, эксперты, дипломаты. Они могли не любить друг друга, спорить, бороться за влияние, но их объединяло одно: решения, которые они принимали между собой, определяли жизнь для миллиардов остальных. Не потому, что они «злые по природе», а потому что именно у них под рукой были рычаги.

Могущество элит — это не магия и не теория заговора, а позиция в системе. Кто распоряжается легальной силой, кто решает судьбу денег, кто пишет правила и контролирует инфраструктуру, по которой всё это бегаёт. Плюс те, кто объясняет остальным, почему всё именно так и «иначе нельзя». Послевоенный общественный договор «вы нам — власть, мы вам — стабильность» опирался как раз на эту связку. Элиты брали на себя роль тех, кто удерживает мир от повторения катастрофы, а взамен получали право решать, как устроена жизнь «внизу».

Основная очевидная опора этого могущества — сила. Государство после войны забрало себе монополию на легальное насилие. Только оно имеет право держать армию, полицию, спецслужбы, тюрьмы. Любая другая организованная сила оказывается вне закона — банда, террористы, экстремисты. Обмен здесь довольно прямой: гражданам говорят «мы не дадим стране развалиться, не допустим новой войны, защитим от преступников и внешних врагов». В ответ ожидается лояльность: налоги, повиновение законам, готовность терпеть неудобства ради «безопасности». Для элит это основной стра-

ховочный трос: когда есть монополия на силу, любые социальные потрясения в крайнем случае можно подавить или хотя бы локализовать.

Рядом еще одна фундаментальная опора — деньги. После войны мировая финансовая архитектура была устроена так, что ключевые решения принимались очень узким кругом игроков. Центробанки, министерства финансов, несколько крупных международных институтов и банков решали, сколько будет дешёвых кредитов, какую отрасль поддержать, а какую проигнорировать, кого спасти в кризис, а кого списать. Обычному человеку всё это подавалось аргументами: «мы держим инфляцию под контролем, обеспечиваем рабочие места, защищаем ваши вклады и пенсии». И какое-то время это действительно работало: страна за страной выходила из руин, построенные в кредит города и заводы давали рост, на глазах появлялся средний класс. Но цена этого контроля была в том, что судьба целых регионов и поколений зависела от решений людей, которых никто никогда не видел и не выбирал лично.

Третьей опорой стала — инфраструктура. Свет в розетке, бензин на заправке, товары на полках, поезд, который приходит по расписанию, связь, которая не обрывается посреди разговора. Всё это кажется чем-то «естественным», пока работает. Но за каждой такой «естественностью» стоят решения конкретных групп: где прокладывать магистрали, какие города соединять дорогами, куда вести газ и электричество, какие районы застраивать, а какие оставлять «на потом». Кто контролирует инфраструктуру, тот решает, где будет процветание, а где — застой. Если через твой регион идёт трасса и железная дорога, строится аэропорт и промышленный парк — у тебя появляются вакансии, сервисы, будущее. Если мимо — ты десятилетиями живёшь в режиме «держитесь, но денег нет». Эти решения тоже принимались наверху — в связке чиновников, бизнес-групп и финансистов. Сила, деньги и инфраструктура вместе давали традиционным элитам простой и мощный козырь: «без нас всё развалится, мы держим стра-

ну и мир в одной точке и не даём скатиться обратно в нищету и войну».

Но на голой дубинке и голых цифрах долго не усидишь. Нужен ещё мягкий слой — тот, который отвечает за то, что люди считают нормальной жизнью. Этим слоем были медиа, образование, официальная культура и часть религиозных институтов. Телевидение, газеты, радио, кино, школьные программы, университетские курсы, государственные праздники — всё это вместе рисовало картинку послевоенной нормальности. Картина была примерно такой: надо честно работать, растить семью, быть законопослушным, «не качать лодку», уважать государство и его символы, верить в прогресс и в то, что детям будет жить лучше. Бытовая мечта упаковывалась в язык «развития», «стабильности» и «цветания среднего класса».

Мы уже разбирали, как медиа умеют поднимать повестки, подогревать конфликты и продавать готовые интерпретации. В послевоенный период у этой машины была ещё одна важная функция: она укрепляла доверие к самому договору. По телевизору показывали, как строятся новые районы и дороги. В кино герой, прошедший через испытания, в итоге находил своё место в мире. В новостях объясняли, что кризисы — временные, реформы — необходимые, а жертвы сегодня ради лучшего завтра — это взрослый выбор ответственного общества. Школа и университеты добавляли к этому свои кирпичики: учили истории в удобном ключе, объясняли, какие строи «правильные», какие «устаревшие» или «враждебные», какие профессии престижны и «нужны новой экономике».

Так складывался мягкий контракт: «если ты играешь по правилам, стараешься, не лезешь в политику и доверяешь старшим — мир постепенно становится лучше». У элит есть недостатки, они могут ошибаться или воровать, но в целом «там наверху» сидят люди, которые знают, что делают и держат курс. Этот символический слой был не просто декорацией. Он помогал выдерживать реальные трудности: дефицит, очереди, периоды безработицы, локальные конфликты. Люди

терпели, потому что верили: в целом направление верное, а отклонения — временные. Именно эта вера и была настоящей валютой общественного договора.

Если посмотреть на всё это вместе, становится видно: дело не только в отдельных рычагах, а в клубе, который ими управлял. В этом клубе были разные башни. Силовой блок приходил со своими аргументами: нужно усилить контроль, иначе поднимут голову криминал и радикалы. Финансово-экономический блок приносил таблицы и прогнозы: если отпустить курс, будет больно, но экономика оживёт; если нет — затянем кризис. Бизнес требовал условий для прибыли и роста: рынки, льготы, дешёвые кредиты. Технократы и эксперты рисовали схемы реформ, программы модернизации, национальные проекты. Они спорили, торговались, иногда жёстко конфликтовали, но всё равно были вынуждены договариваться между собой. Потому что понимали: если система в целом рухнет, проиграют все. Никто не хотел оказаться последним ответственным за новый хаос.

Решения, принятые в этом клубе, спускались вниз уже в виде готовых пакетов: законов, реформ, бюджетов, инфраструктурных проектов, международных договоров, медиаповесток. Рядовой гражданин видел только верхушку — новый налог, новый завод, новую трассу, новый сюжет по телевидению. Так работала связка: сила, деньги, инфраструктура и смыслы. Именно через неё традиционные элиты удерживали управляемость. Их преимущество было не только в доступе к ресурсам, но и в скорости координации: они могли согласовать между собой сложные вещи быстрее, чем общество успевало разобрататься и возразить.

Если собрать всё сказанное в одну формулу, картина получится приземлённой, без мистики. Могущество традиционных элит держалось на том, что они одновременно контролировали легальную силу и могли в крайнем случае применить её; управляли денежной системой и перераспределяли последствия кризисов; решали судьбу инфраструктуры, через которую шла жизнь и развитие; задавали рамки «нор-

мальной» жизни через медиа, образование и официальную культуру; и могли согласовывать эти элементы между собой в узком клубе, не вынося каждое решение на открытый спор.

Пока этот набор давал обещанный результат — рост, понятное завтра, постепенное улучшение быта, — общественный договор работал почти автоматически. Его редко проговаривали вслух, он жил в ощущении: «да, вверх далеко, но в целом курс верный, мир становится безопаснее и богаче». Страх хаоса и надежда на «жизнь детей получше» держали систему в тонусе лучше любых лозунгов.

Проблема в том, что этот режим оказался не вечным. Рост замедлился, кризисы участились, выигрыши распределялись всё менее равномерно. В жизни людей стало накапливаться больше вопросов, чем ответов: почему цены растут быстрее зарплат, почему «временные меры» затягиваются на годы, почему обещанный прогресс всё чаще ощущается как ухудшение. У элит при этом оставались те же рычаги — сила, деньги, инфраструктура, медиасреда, — но готовых объяснений становилось всё меньше. Старые формулы больше не совпадали с опытом. С этого разрыва между обещанием и реальностью и начинается медленная эрозия доверия.

## **Эрозия доверия**

Разрушение доверия началось малозаметно — с несходящихся мелочей. Обещали «в срок» — приходило «движемся согласно отчёту». Говорили «встанем на рельсы роста» — в действительности закрывали цех и советовали «переучиться на другую специальность». Поколение, воспитанное на сюжете «каждый год лучше прошлого», вдруг стало ловить неровности: производительность растёт быстрее зарплат, «временные меры» живут годами, у «единого окна» множатся очереди, а новости всё чаще объясняют провалы «сложными обстоятельствами».

Доверие — это не любовь к власти, а режим по умолчанию: ты веришь, что система в целом держит слово. Если наверху говорят «будет так», оно примерно так и будет. Законы не поменяются задним числом, деньги не обесценятся за ночь, твой сегодняшний труд завтра не окажется мусором. В этом смысле доверие — кредит, который власть берёт у общества под залог будущего. Пока платежи по этому кредиту поступают вовремя, в договор никто не вчитывается. Когда обещания систематически расходятся с опытом, кредитная линия доверия начинает сжиматься, а внутри у людей включается тихий счётчик сомнений: «оно вообще того стоит?».

Первый большой надлом пришёл через экономику. В 1970-х мир получил удар по ценам на энергию и отказ от жёстких правил денег. «Нормальность» перестала быть гарантией: можно честно работать и всё равно проснуться среди инфляции, сокращений и «временных трудностей». Под новые условия элиты тихо переписали части договора: перенесли производство туда, где дешевле рабочая сила и мягче нормы; поставили во главу угла акционерную стоимость и отчёт за квартал; ослабили профсоюзы, которые раньше были посредниками в переговорах. В их логике это было рационально: так система казалась устойчивее и выгоднее.

На графиках рост ещё какое-то время держался — его подпирала кредит и маркетинг. Полки заполнялись товарами, кредиты позволяли покупать то, что раньше было недоступно. Но у людей возникло чувство подмены: вещей стало больше, уверенности — меньше. Любая неуклюжая реформа, приватизация или «оптимизация» уже воспринималась не как исключение, а как ещё один сломанный кирпич в распаде договорённостей. Обещание «если будешь стараться, будешь жить лучше» перестало звучать как гарантия: человек мог сделать всё «правильно» и всё равно оказаться в убытке.

Потом ударила политика. Войны без побед — Вьетнам, Суэц, Афганистан, Сомали, Чечня и другие — показали: даже могущественные государства могут увязнуть и выйти ни с чем. Скандальные расследования, утечки, записи переговоров, раз-

облачения спецопераций и внутренние договорняки оголяли ненадёжность системы. Оказывалось, что наверху сомневались, торговались, играли в комбинации, а людям продавали простой плакат: «мы знаем, что делаем».

Когда крупные решения объяснялись красиво, а заканчивались провалом, закреплялась простая мысль: «они лучше управляют картинкой, чем реальностью». В головах оседало: нам врут — не обязательно в духе заговоров, а просто потому, что слова перестали совпадать с последствиями. Публичные признания ошибок становились реже; вместо них появлялись оправдания, перенос дедлайнов и поиск «виноватого исполнителя». Театральность росла, и сцена всё чаще вступала в конфликт с жизнью зрительного зала.

К этому моменту начинают обнажаться подпорки системы: становится видно, что многие конструкции работают не ради исчезновения проблем, а ради их управляемого обслуживания. Бюрократические контуры, страховые схемы, «цифровые сервисы» и надзорные органы живут от того, что поток жалоб, нарушений, отчётов и проверок не исчезает, а идёт ровной струёй. Пока экономика растила пирог, этот перекося прятался в общем движении; как только рост дал сбой, стало слышно, как всё скрипит. Формально процедуры выполняются всё точнее, отчёты становятся всё толще, интерфейсы — сложнее, а базовое ощущение у людей одно: система занята собой, а не решением того, ради чего её придумали.

Медиасреда только усилила этот эффект. Экранов и каналов стало больше, и прятать провалы логики оказалось сложнее. Люди стали всё больше замечать несостыковки в реальном времени: одно ведомство говорит «всё под контролем», другое — «временные перебои», а на земле пустые полки и очереди к банкомату. Любой «кризис доверия» сразу порождал разговоры на кухне и в кругу друзей, временами попадая в выпуски новостей.

Слова обесцениваются, как валюта при высокой инфляции: их много, они звучат красиво, но покупательная способность

падает. Объявляют «историческую реформу» — и все вспоминают три предыдущие, которые обещали то же самое. Базовый режим восприятия меняется: если раньше по умолчанию верили и иногда сомневались, теперь по умолчанию сомневаются и иногда верят.

Когда доверие истончается, власть по привычке затягивает пояс безопасности: больше контроля, больше «особых порядков», больше «точечных ограничений». Камеры, правила посещения, доступ только «по паспорту». На короткой дистанции это работает: шум стихает, отчёты зеленеют, очередной скандал формально закрыт. Но с каждым новым регламентом граждане быстрее ищут обходы. Обмениваются товарами и услугами без регистрации бизнеса, уходят в наличные, игнорируют избыточные процедуры, формально подписывая всё, что требуют.

Лояльность перестаёт быть безденежной и превращается в субсидию: «сколько вы заплатите, чтобы я продолжал верить и подчиняться». Там, где раньше работала репутация, приходится удерживать силой, льготами и единоразовыми выплатами. Такой способ дорог и недолго держит. Управление дорожает: деньги уходят не на дело, а на трение — охрану, юристов, страхование, компенсации, «точечные» льготы и экстренные PR-вставки. Чем меньше верят, тем больше платят — и тем меньше остаётся на результат.

Ошибки начинают накапливаться быстрее, чем система успевает их переваривать. То, что раньше гасилось одним регламентом, разрастается в цепочки сбоев: сбой поставок — пустые полки — панические закупки; киберинцидент — замороженные счета — остановка платежей; скачок тарифов — каскад банкротств подрядчиков — срыв госзаказов. Каждый новый «патч» чинит одну трещину и ломает соседний узел.

В хорошо смазанной системе часть таких ударов прошла бы почти незаметно. Но здесь смазкой служило доверие — и оно ушло. Трение растёт, скорость реакции падает. Люди заранее ждут провала, быстро делятся историями друг с другом, каждую новую «временную меру» воспринимают как угрозу. Оста-

вить всё на самотёк — значит допустить каскадные поломки, уличные кризисы и главный для элит риск: потерю управляемости.

Большие начальники боятся не лозунгов «против» — к ним они привыкли. Они боятся управленческой пустоты: момента, когда распоряжение не превращается в действие, а вопрос «с кем согласовано?» теряет силу. Доверие — невидимая инфраструктура, которая делает власть дешёвой. Пока оно есть, многие вещи делаются «по умолчанию»: чиновник сам ищет решение, полицейский сам понимает меру, гражданин не проверяет каждое слово. Когда доверия нет, любая политика резко дорожает — в прямом денежном смысле.

Элиты не живут в вакууме, они умеют измерять трещины. Проваливаются опросы доверия к институтам — суду, парламенту, правительству, полиции. Падают явка на выборах, середина уходит в апатию, растут радикальные настроения. Таёт членство в партиях и профсоюзах — исчезают посредники, через которых можно протаскивать непопулярные решения.

Они видят, как «деньги перестают слушаться»: налоги недособираются, растёт серый оборот, расчёты уходят в наличные и взаимозачёты. Заимствования дорожают, надбавка «за риск» ползёт вверх, страховка от дефолта дорожает. Банкиры кладут эти цифры на стол — и у любого министра холодеет спина: дешёвые заимствования закончились, вера рынка в устойчивость эмитента стала дорогой и хрупкой.

Они видят, как проседает исполнение. Все делают вид, что работают — и строго по правилам. Заявка уходит «по маршруту», к ней прикладывают правильную форму, ставят пять подписей — и возвращают «на уточнение». Любую живую инициативу гасят фразой «в регламенте не прописано», любой риск отправляют «на согласование выше». Учитель сдаёт идеальный журнал — дети по-прежнему не решают задачу. Пациент обошёл все кабинеты — диагноз тот же. Полицейский «закрыв палку» — улица осталась небезопасной. В отчёте — зелёные галочки, у людей — ощущение «ничего не поменялось». Это и есть тихая забастовка: работа по инструкции до последней

запятой, чтобы никто не придрался, и чтобы ничего не сдвинулось.

Параллельно рассыпается единый нарратив. Окно внимания сжимается: нужная тема держится в повестке часы, а не недели. Слухи и утечки расходятся быстрее официальных опровержений. Там, где раньше хватало одной речи, теперь нужен постоянный насос внимания — дорогостоящий и с коротким эффектом.

И, наконец, верх начинает бояться сам себя. Срок жизни коалиций укорачивается, растут внутриэлитные конфликты, множатся утечки и медийные войны, всё больше решений принимается «без протокола». Там, где вчера хватало звонка, сегодня требуют письма; где хватало письма — требуют личные гарантии и страховки. Верх перестаёт быть единым «мы»: каждый боится оказаться крайним. Это прямой признак того, что верх перестал доверять верху.

Нестабильность нарастает, гайки закручиваются сильнее. Старый общественный договор технически ещё существует, но эмоционально уже не работает: у населения всё больше вопросов и всё меньше веры, что кто-то наверху держит целое. Элиты по-прежнему контролируют силу, деньги, инфраструктуру и медиасреду, но общей рамки, в которую всё это складывается, уже нет.

В какой-то момент из этого складывается холодный вывод: старая машина стала слишком дорогой и капризной. Слишком много сил уходит на то, чтобы объяснять, убеждать, латать трещины и отвечать на неудобные вопросы. Возникает соблазн построить такую конструкцию, в которой спорить с правилами просто негде: не уговаривать людей соглашаться, а устроить среду так, чтобы у них не было удобной точки, из которой можно сказать «нет». Не обновлять договор, а переписать сам формат отношений. Как именно это делается и во что постепенно превращается, мы увидим в следующем витке истории.

## Почему «как раньше» больше не работает

Весь путь до текущего момента был о видимой части мира: как устроен старый общественный договор, как работают медиа и повестки, как корпорации зарабатывают на повестке, как структуры, созданные решать проблемы, начинают жить от их присутствия, а не исчезновения. Сейчас важно собрать эти нитки в одну картину.

Если отойти на шаг назад и посмотреть на тот путь, который мы уже прошли в книге, картина становится очевидной. Миром всё меньше управляют прямым приказом и всё больше — настройкой среды. Не один начальник, а связка: государство, крупный бизнес, технократы, медиа, платформы. Вместо прямого «делай так» — правила и механики, при которых человеку проще подчиниться, чем разбираться. Когда мы разбирали повестки, миграцию, феминизм новой волны, цинизм медиа и корпоративную повестку, картина повторялась. Под видом решения проблемы выстраивалась управляемая рамка вокруг неё. Люди спорят о символах и лозунгах, а наверху считают потоки, риски и управляемость.

Многие институты перестали стремиться к исчезновению проблем, ради которых их создавали. Индустрия безопасности живёт от постоянного ощущения угроз, здравоохранению выгоднее бесконечный календарь посещений, чем реально здоровый человек, цифровым сервисам выгодно удерживать нас в стрессе, а не доводить до тихого «вопрос закрыт». ESG-отчёты, программы «ответственности», оценка рисков, внутренние комплаенсы — всё это часто закрепляет статус-кво, а не меняет его. Капитал прирос к процессу, а не к результату. Структуры, созданные тушить пожар, получают бюджеты и влияние, пока дым не рассеивается до конца.

Внизу это чувствуется как нарастающая усталость и тревога. Лента стала громче, обещаний — больше, а ясности — меньше. Человек всё чаще опирается не на «общий нарратив», а на свой опыт: что он видит в поликлинике, в банке, на работе, в очереди к окну госуслуг. Мораль старого мира — «держим строй и идём

вперёд» — больше не совпадает с реальностью, где за старательность не всегда следуют понятные дивиденды. Отсюда и ощущение: «что-то в конструкции не то», даже если человек не может это сразу сформулировать. От этого непонятная тревога.

Старый общественный договор давал стабильность и управляемость. В расцвете он выглядел так: вы — труд, налоги, лояльность, готовность жить по понятным правилам; мы — рост, предсказуемость, социальный лифт, ощущение, что детям будет лучше. Эта схема действительно работала: рос средний класс, была видна траектория «учись — работай — бери ипотеку — живи лучше родителей». Государство, бизнес и технократы могли быть циничными и несправедливыми, но систему в целом воспринимали как держатель рамки: да, она грубая, зато понятная.

Проблема в том, что мир, под который писался этот договор, закончился. Экономика усложнилась и расплзлась по планете: производство, финансы, логистика живут в разных юрисдикциях. Дешёвые ресурсы и энергия перестали быть бесконечными. Население постарело, долговые и пенсионные обязательства выросли. Скорость информации стала такой, что скрывать перекосы и ошибки на годы уже невозможно. Любое решение немедленно вступает в конфликт с миллионами частных интересов. Старый договор был рассчитан на более простой мир — с короткими цепочками, понятными рисками и иерархиями, которые можно удерживать силой репутации и немного — силой оружия.

Элиты долго пытались продлить срок его службы. Вместо пересборки правил сделали ставку на латки. Спрос подпирали кредитом и финансовыми трюками. Вместо прямого признания «ресурс кончился, надо менять модель» запускали кампании, повестки и символические реформы. Вместо упрощения процедур наращивали контроль и отчётность. Медиа и повестки идентичностей частично выполняли роль отвлекающего поля: внимание уходило в горизонтальные конфликты, пока наверху пытались удержать управляемость сложной, переросшей себя системы.

И вот мы приходим к ключевому выводу: вернуть «как в золотые годы» нельзя, даже если очень хочется. Старый рост опирался на набор условий, которых больше нет: дешёвые ресурсы, молодое население, неосвоенные рынки, меньшую взаимосвязанность и меньшую прозрачность. Сейчас мир уже плотный, взаимозависимый и нервный. Любая крупная ставка тянет за собой слишком много хвостов, любая несправедливость поднимается на поверхность быстрее, чем успевают подготовить объяснение. Старый договор умер не потому, что его кто-то однажды предал, а потому что исчерпался ресурс, на котором он держался. Попытки восстановить прошлое в исходном виде неизбежно превращаются в более жёсткий контроль и ещё более болезненные срывы.

При этом запрос людей никуда не делся. Людям по-прежнему нужен понятный мост между усилием и результатом: если стараешься, не должен проваливаться в яму. Нужна предсказуемость в базовых вещах: работа, жильё, безопасность. Нужна хотя бы минимальная справедливость правил: чтобы «своим» не было можно всё, а «чужим» ничего. Нужна возможность ощущать себя не одноразовой деталью, которую в любой момент можно заменить. Старые институты уже не могут честно и устойчиво отвечать на эти ожидания — и именно на этом вакууме теперь играют все: власть и корпорации ищут способы удержать хотя бы текущий уровень влияния, а граждане — построить свои независимые способы устроить жизнь.

Если смотреть на эту картину глазами верхнего контура, вывод получается пугающим. Доверие истончилось, стоймость управления выросла, старый формат «объяснять, убеждать, спорить» стал слишком дорогим и непредсказуемым. Большая, шумная, сложная система плохо слушается. Отсюда соблазн: не чинить старую машину, а сменить формат отношений. Построить такую конструкцию, в которой спорить с правилами просто негде; где неудобные вопросы не запрещены формально, но их некому адресовать; где не нужно постоянно просить согласия, потому что сама среда устроена так, что вариантов кроме «соглашаться» почти не остаётся.

На этой платформе мы и стоим. Старый общественный договор треснул и рассыпается у нас на глазах, но запрос на опоры никуда не делся. Люди всё ещё хотят устойчивости и понятных правил; элиты всё ещё хотят управляемости в мире, который ускользает из старых рамок.

Дальше мы спустимся на тот уровень, который обычно остаётся за горизонтом видимости обычного человека: посмотрим, какие новые механизмы и новые слои правил выстраиваются вместо понятного «вы нам — власть, мы вам — стабильность». Именно там, в архитектуре нового контроля и новых «невидимых» ограничений, сегодня решается, каким будет следующий мир.

# Управление доступом как новый общественный договор

Вы в аэропорту. Билет куплен, чемодан уже где-то в недрах ленты, визу никто не отменял. До вылёта сорок минут, вы подходите к стойке, протягиваете паспорт — и кассир вдруг нахмуривается: «Система не даёт регистрацию. Давайте ещё раз попробуем». Она пробует. Ещё раз. Звонит куда-то. Вам улыбаются, извиняются, но повторяют одно и то же: «Мы правда ничего не можем, система не пускает». Самолёт улетит по расписанию — вы останетесь в зале. Формально у вас есть все права на выезд, по документам вы чисты, но в этот конкретный момент эти права просто не работают.

Вы переводите деньги родителям или другу за границу. Раньше это была простая операция: ввёл номер карты, нажал «Отправить» — и деньги ушли. Теперь телефон выдаёт уведомление: «Операция приостановлена, требуется дополнительная проверка». Вы звоните в банк, техподдержка вежливым голосом и по скрипту рассказывает про борьбу с мошенниками, схемами и рисками. Никто вас ни в чём прямо не обвиняет, никто не говорит: «вам запрещено переводить». Просто перевод завис, и вся ваша «финансовая свобода» ждёт, пока кто-то поставит галочку одобрения в чужом интерфейсе.

Вы пишете в соцсети длинный пост, правда стараетесь: формулируете аккуратно, обходите острые углы, не нарушаете даже самых абсурдных правил. Пост выходит, но до глаз аудитории почти не доходит. Формально вы сказали всё, что хотели. Практически — почти никто этого не увидел. Вы не получили «предупреждение», вас не оштрафовали и не вызвали в отдел. Просто ваш голос буднично обрезали до уровня «никому не интересно».

Во всех этих сценах есть одна и та же интонация. Формально у вас всё в порядке: есть право на выезд, право распоря-

жаться своими деньгами, право говорить. Никакой прямой запрет не звучит. Но реальность решается не там, где написаны права, а там, где что-то молча отвечает «да» или «нет» на вашу попытку действовать. Главное становится не «что мне разрешено по закону», а «что у меня вообще получится сделать здесь и сейчас».

В прошлой главе мы разбирали старый общественный договор. Ту самую сделку из учебников: вы — платите налоги, соблюдаете закон, не пытаетесь ломать систему; вам взамен обещают базовую защищённость и хоть какую-то понятную траекторию жизни. Это мир табличек «запрещено» и чётко прописанных санкций. Можно спорить о справедливости правил, но язык ясен: «что нам можно» и «что нам сделают, если нельзя».

Так система работала раньше, но почти не работает сейчас. Формально права остаются: вы имеете право выехать, перевести деньги, высказаться. Но всё чаще исход решается не в момент, когда закон сравнивают с вашим поступком, а в момент, когда вы просто пытаетесь что-то сделать. Старый договор отвечал на вопрос «что разрешено по закону». Новый, тихий слой — на другой: «что у вас вообще получится сделать здесь и сейчас». Не «какие права задекларированы», а «какие действия инфраструктура в реальности готова обслужить». Именно эту смену вопроса мы и будем дальше развивать.

До текущего момента книга рассказывала в основном о мягком слое управления — о том, как через головы и ленты настраивают нашу повседневную среду. Медиа, повестки, личность как анкета, алгоритмы платформ, горизонтальные конфликты — всё это не просто «мнения», а способ собрать вокруг человека определённый воздух. Этот воздух наполняют нужными эмоциями и реакциями: что считать нормальным, за что стыдиться, на кого злиться, к чему и как относиться. Это настройка фона, в котором вы живёте каждый день, — настройка среды обитания. Формирование картины: «так тут принято».

Сейчас же мы впервые опускаемся в слой, который обычно не обсуждают вслух. В служебных документах его называют

сухо и по-английски: access management, risk-based approach, KYC/AML, eligibility criteria. В презентациях пишут про «бесшовный пользовательский опыт», «снижение операционных рисков», «повышение управляемости системы». За этими аккуратными словами стоит простая мысль: управлять будут не столько тем, что вы думаете и чувствуете, сколько тем, к каким действиям вы вообще допущены.

Это и есть новый общественный договор. За него никто не голосовал, о нём не было референдума. Вы подписываете его кусками — каждый раз, когда ставите галочку под очередным «согласен с условиями», привязываете документ к приложению, подключаете биометрию, выбираете «удобный способ входа». Сейчас суть сделки можно описать прямо. Вы отдаёте системе приватность и свободу действий: позволяете собирать о себе всё больше данных, принимать решения «по профилю» и при необходимости незаметно сужать ваш коридор. Взамен получаете доступ к инфраструктуре, скорость, удобство и ощущение, что «всё можно», пока вы встраиваетесь в её ожидания.

На языке старого мира вы по-прежнему гражданин с набором прав. На языке нового вы всё чаще становитесь пользователем с набором уровней доступа. Это не метафора, а рабочая логика. Там, где право должно было защищать вас даже от неэффективной системы, доступы начинают защищать систему от вас, если вы выходите за пределы заданной нормальности. Мы ещё увидим, как аккуратно этот переход оформляется под лозунгами заботы и безопасности, но важно зафиксировать с самого начала: центр тяжести сместился. От явных запретов — к тихим отказам. От литеры закона — к параметрам в панели администратора.

Здесь речь пойдёт не о теории заговоров и не о фантастике, а о том, как именно собирается режим дверей: от магнитных пропусков и банковских карт до цифровых паспортов, «денег с правилами» и национальных коридоров. Мы посмотрим, как дисциплинарный мир «делай так, иначе накажем» незаметно превратился в мир «делай так, иначе ничего не получится». Как деньги, документы и инфраструктура стали работать как

единая система допусков. И что это меняет в вашем ощущении свободы, даже если вы никогда не считали себя бунтарём.

## **От «дисциплины» к «контролю»**

Если отмотать жизнь назад лет на тридцать-сорок, то там режим контроля выглядел иначе. Мир был грубее, но понятнее. Завод, школа, ведомство, казарма, больница — каждое пространство имело своего начальника и свои правила. Вход охранял живой человек. Вахтёр, дежурный, сержант, медсестра. Он смотрел на тебя, слушал, спрашивал: «Куда? К кому?», иногда пропускал «по-человечески», иногда цеплялся к мелочам. Контроль был дисциплинарным: делай так, не делай так, иначе — выговор, штраф, наряд вне очереди. Граница была видимой, и у неё было лицо.

Потом границы стали обрастать электроникой. Появились магнитные пропуска. Те, кто работал в офисах и НИИ, до сих пор помнят этот новый ритуал: поднести карточку к считывателю, дождаться писка, посмотреть, загорелась ли лампочка зелёным. Турникет щёлкал, и ты проходил. По ощущениям это был прогресс. Больше не надо объяснять охраннику, кто ты и зачем здесь. «Железо» знает само. С этого момента решение переехало из головы вахтёра в чёрный ящик системы. Если база не узнавала твою карту, бесполезно было спорить и показывать удостоверения — лампочка горела красным, а проход оставался закрытым.

Та же логика незаметно пришла в магазины. Ещё вчера всё было непосредственно: достаёшь наличные, продавец берёт деньги, даёт товар, обмен завершён. Теперь появились банковские карты и терминалы. Покупка стала маленьким диалогом между машиной у кассы и далёким сервером банка. Ты проводишь картой, вводишь PIN-код, ждёшь. На чеке появляется «одобрено» или «отказ». Если «отказ», люди в очереди начинают переминаться, кассир пожимает плечами. Очередь стоит — платёж не идёт. Банк по телефону объясняет что-то

про лимиты и безопасность. И снова решение оказалось не между двумя людьми, а где-то в невидимой системе. Вежливо, без спора, но исход сделки уже не зависит только от воли участников.

Следующий шаг — связь. Старый городской телефон был фактически дырой в стене: подсоединил аппарат, и если есть физический доступ к линии, можно звонить. С мобильной связью всё иначе. Чтобы говорить, мало иметь смартфон, нужен крошечный кусочек пластика — SIM-карта. Отдельный он или вшитый в железо, не так важно: именно она говорит сети, кто вы, на каком тарифе, какие у вас возможности и лимиты. Привязка номера к человеку, к его документам и платёжной истории быстро стало казаться чем-то само собой разумеющимся. Ещё совсем недавно SIM-карту можно было купить в любом ларьке за углом и тут же вставить в телефон, при этом ни разу не показав паспорт — сегодня это уже воспринимается как фантастика.

Все эти вещи приходили под одинаковыми лозунгами. Удобство. Безопасность. Современность. Магнитный пропуск — чтобы не пускать посторонних и не устраивать допрос на входе. Карта — чтобы не таскать с собой пачки купюр и не бояться грабителей. SIM-карта с паспортом — чтобы сложнее было мошенникам и анонимным вымогателям. В каждом отдельном случае аргументы были разумными, даже правильными. Никто не садился в центре мира и не говорил: «А давайте-ка построим всепроникающую систему контроля доступа». Её собирали по кусочкам, решая локальные задачи.

Но вместе с этими кусками тихо менялась сама логика управления. В мире дисциплины от человека требовали правильного поведения в конкретном месте: вовремя приходиться, выполнять инструкции, не нарушать порядок. Наказание приходило как реакция на поступок — как человеческая реакция на конкретное действие. В мире контроля через доступ логика сдвигается. Система всё меньше думает о том, что вы будете делать внутри, и всё больше — о том, стоит ли вас вообще туда пускать. Вопрос меняется: не «как заставить вести себя хоро-

шо», а «как сделать так, чтобы внутрь попадали только те, на кого можно рассчитывать». И всё чаще это решение принимает не человек, а алгоритм.

Эта смена особенно заметна в одной навязчивой фразе, которую за последние годы мы слышали сотни раз. «Подтвердите, пожалуйста, личность, иначе мы не можем продолжить». Раньше так говорили только в банке, в полиции, на серьёзном экзамене. Теперь это фон эпохи. Вы хотите записаться к врачу, восстановить пароль, купить билет, оформить сим-карту, получить посылку — везде всплывает один и тот же запрос. Без подтверждения вашей цифровой персоны система как будто парализована, «ничего не может». Формально речь идёт о защите от мошенников. Фактически любая жизненная ситуация превращается в процедуру допуска.

Сначала это редкая проверка. Потом стандартный этап. В итоге обязательное условие входа. Люди сами начинают готовиться заранее: держат под рукой сканы документов, фотографируют себя с паспортом, запоминают кодовые слова, устанавливают на телефон всё нужное для двухфакторной аутентификации. В какой-то момент гордость «я прошёл верификацию везде, у меня всё подтверждено» становится новой формой статуса. Ты как бы «полноценный» участник системы: тебе доверяют, тебя пропускают быстрее, тебе меньше задают вопросов.

Контроль продают как индивидуальную привилегию. Сдай биометрию — и будешь проходить по лицу, без очередей и бумажек. Поделись побольше данными — и ты получишь персональные тарифы, скидки, предложения «именно для тебя». Разреши следить за своим маршрутом — и страховка станет дешевле, а навигатор точнее. Всё это правда даёт выгоды. Но и заодно привязывает человека к мысли: доступ — это награда за правильное поведение. Не абстрактное «послушание государству», как в учебниках, а соответствие ожиданиям системы, которое оценивает не инспектор, а алгоритм.

Главное, что исчезает на этом пути, — личное лицо санкции. В дисциплинарном мире наказание всегда приводил в ис-

полнение конкретный человек: учитель мог придрататься из-за плохого настроения, гаишник перегнуть, начальник устроить показательное выступление. Можно было, хотя бы в теории, спорить, апеллировать, договариваться. В мире доступа отказ приходит от молчащей машины. Номер ошибки, формулировка «не соответствует политике», ссылка на общие условия. Человек вступает в контакт уже после решения, и чаще всего тот, кто с ним разговаривает, реально ничего изменить не может.

Так шаг за шагом общество переходит от понятной, хоть и грубой дисциплины к вязкому контролю через двери. Человека всё меньше «воспитывают» и всё больше настраивают его окружение. Вместо прямого «делай так, иначе накажем» — мягкое «делай так, иначе ничего не выйдет». Вместо открытого конфликта с властью — бесконечные «технические ограничения». На табличках по-прежнему написано «закон», но в реальности всё чаще решают закулисные настройки, которые определяют, сработает ли ваша попытка жить так, как вы выбрали. Показательнее всего новый язык доступа работает на уровне денег.

## **Деньги с правилами**

В старой картине деньги выполняли одну функцию — они были средством обмена. Купюры не знали, кому они раньше принадлежали и на что их тратят теперь. Монета не различала, «правильный» перед ней человек или «неправильный». Договорились — расплатились — разошлись. Можно было нарушить закон, можно было всё оформить идеально — сами деньги были нейтральны, как вода. Государство и банки появлялись позже: через отчёты, налоги, проверки. Контроль был поверх транзакций, а не внутри них.

Когда деньги начали массово переезжать в электронный контур, между «я хочу заплатить» и «платёж совершен» вставился новый слой. Теперь любая сумма, больше пары стаканов кофе, проходит через фильтр. Кто платит, кому, откуда эти

деньги пришли, как часто такое уже случалось, нет ли совпадений с чёрными списками. На языке улицы: «банки перестраховываются». На языке служебных документов: KYC, AML, риск-профилирование. Суть одна: система решает, считает ли она вашу операцию нормальной.

Разница кажется тонкой. Раньше — сделал платёж, а потом при необходимости объясняешься: почему, кому, на каком основании. Теперь система старается не дать платежу состояться, если ему не доверяет. Не «вы нарушили правила, ответьте», а «мы не дали вам сделать то, что сочли рискованным». Удар по свободе смещается из зоны «последствий» в зону «предвосхищения». Вместо прямого запрета появляется технический отказ.

Это начинает чувствоваться не в инструкциях, а в бытовых мелочах. Кто-то вносит предоплату за ремонт квартиры — и застревает, потому что счёт подрядчика внезапно превратился в «подозрительный». Кто-то переводит крупную сумму родственникам за границу — и слышит в трубке: «Мы обязаны задавать дополнительные вопросы о целях перевода». Кто-то просто пытается снять свои же деньги, чтобы закрыть сделку наличными, и неожиданно упирается в лимиты, которых вчера ещё не было. Он всё сделал по закону, но закон здесь уже вторичен. Первичным становится сценарий, который заложили в систему.

В этот момент счёт перестаёт быть просто хранилищем. Он становится ключом доступа к экономической жизни. Ключ может быть «чистым» — и тогда ваши платежи летят, почти не встречая сопротивления. А может быть помечен как «повышенный риск» — и тот же самый человек с тем же самым паспортом почувствует, как мир вокруг делает шаг назад. Те же суммы, те же контрагенты, но каждое движение денег начинает сопровождаться подозрением. Не со стороны конкретного чиновника — со стороны безличной базы данных, в которой вы занимаете «неудобную» клеточку.

Особенно ярко новая логика видна даже не на уровне «привычных» банковских денег, а на уровне что сегодня называют

цифровыми валютами центральных банков (CBDC)<sup>[52]</sup>. В публичной риторике это подаётся как очередной виток прогресса: были наличные, потом карты и электронные кошельки, теперь появятся «официальные цифровые деньги государств», быстрые и безопасные. Внутри профессиональных кругов их обсуждают иначе. Там вслух признают: это не просто новый кошёлёк, это попытка сделать сами деньги умными.

Обычная безличная единица стоимости сама по себе ничего о вас не знает. Она записана на счёте такого-то банка, числится на вашем балансе, и только. Правила, по которым ей разрешают двигаться, живут снаружи — в системах банка и регуляции. Цифровая валюта ЦБ (CBDC) изначально задумана как объект с поведением. В неё можно зашить срок годности, список разрешённых категорий расходов, географию использования, персональные или групповые лимиты. Главная разница в том, что контроль переезжает внутрь самих денег: они уже не просто «переходят» по счетам, а сами несут в себе набор встроенных «можно» и «нельзя».

Можно сделать так, чтобы деньги, выделенные «на поддержку семей с детьми», физически не проходили при оплате алкоголя или ставок. Можно настроить, чтобы часть средств «сгорала» через полгода, стимулируя тратить, а не копить. Можно привязать их к конкретному региону, чтобы ими нельзя было расплатиться за границей или даже в соседней области. Можно сделать так, что деньги считаются действительными только в руках конкретного человека и на его гаджетах, а их траты ограничены списком. В какой-то момент это перестаёт быть просто «удобным инструментом помощи» и превращается в тонкий пульт управления тем, как именно люди пользуются своими деньгами.

На бумаге всё выглядит как мечта ответственного администратора. Больше целевых программ без нецелевого использования. Меньше пространства для махинаций. Быстрые санкции против реальных злоупотреблений. Всё это действительно возможно и местами полезно. Но вместе с этим в игру входит другое измерение власти. Если деньги умеют отличать «пра-

вильную» цель от «неправильной», значит, кто-то решает, что считать правильным. Если деньги могут перестать работать в определённом месте или сценарии, значит, кто-то получает возможность «наказывать» за поведение не через нравоучения и штрафы, а через простое отсутствие опции. Деньги есть — но на них ничего не купить.

Строго говоря, вопрос уже не в том, появятся такие деньги или нет. По объёму пилотных проектов и интенсивности обсуждений видно, что их будущее по сути решено, название конкретных проектов будут приведены в книге далее. Реальный вопрос в другом: кто и как будет настраивать их поведение. Насколько прозрачно будут задаваться ограничения. Можно ли будет контролировать, куда система постепенно подмешивает новые правила и в чьих интересах. Сможет ли человек хотя бы увидеть, какие именно «характеристики» у его цифровых денег — или это останется на уровне общих фраз «в рамках действующего законодательства».

Даже до запуска полноценной цифровой валюты логика «деньги с правилами» уже живёт внутри старых инструментов. Мы видим её в бонусных баллах, которые нельзя вывести и можно тратить только в узком круге партнёров. В кэшбэках, которые поощряют одни типы расходов и игнорируют другие. В специальных «баллах лояльности», которые обнуляются в конце года, если не использовать. В мягких, но настойчивых подсказках в приложениях: «оплатите так — получите скидку», «возьмите рассрочку — сейчас выгоднее», «попробуйте наш партнёрский сервис — это бесплатно только сегодня».

Это не новая идея, это новая упаковка. Разница в том, что раньше «правила» были в бумагах и людях, а теперь — в инфраструктуре. Старые денежные системы тоже умели «писать правила» на деньги, просто делали это не строками кода, а решениями институтов: через валютный контроль и лимиты, через «целевые» кредиты и субсидии, через разрешённые и запрещённые операции, через чёрные списки, санкционные режимы и комплаенс. Через правила банков: кому дадут кредит, кому закроют счёт, какой перевод попросят «подтвер-

дить документами», а какой просто не проведут. Деньги уже давно ходят не как нейтральная жидкость, а по трубам с клапанами. CBDC продолжает ту же логику «денег с правилами», но переносит её ближе к эмитенту: часть контроля может смещаться с банковских трубопроводов на саму денежную инфраструктуру.

Одна из невидимых границ проходит через риск-профили. Банк никогда не скажет в лоб: «Вы нам не нравитесь». Он скажет: «Согласно нашей модели, ваша операция попадает в зону повышенного внимания». Модель видит, что вы самозанятый, с прыгучим доходом, с частыми контрагентами из разных стран, без длинной истории «белой» зарплаты. В законе вы такой же гражданин, как сосед-офисник. В системе вы совсем другой объект. Соседу охотно предлагают кредиты, повышают лимиты, одобряют покупки. Вам — предлагают «подтвердить информацию», «подождать решения кредитного комитета», «предоставить дополнительные документы».

Так рождаются два финансовых режима. В одной деньги текут относительно свободно, разумеется, в рамках общих правил. В другой любое движение сопряжено с трением. Не объявленный запрет, а хроническая вязкость. Не тюремный срок, а бесконечное «сначала докажите, что вы не верблюд». Люди, попадая в такую вязкую реальность, подстраиваются. Кто-то начинает дробить операции на мелкие суммы, чтобы не привлекать внимания. Кто-то заранее подгоняет свою жизнь под шаблон «надёжного клиента», даже если это не лучшая стратегия для его дела. Кто-то уходит в серую зону, потому что у него просто нет времени и сил бесконечно оправдываться перед безликой системой.

В публичном же поле всё это сопровождается красивыми словами: «мы боремся с несправедливостью», «мы защищаем клиентов», «мы повышаем устойчивость финансовой системы». И в каждом из этих утверждений есть правда. Но побочный эффект в том, что деньги перестают быть нейтральным посредником и становятся языком мягких указаний. Куда удобно направлять поток, туда он идёт легко. Куда неудобно —

там нарастает слой препятствий. Не нужно никого публично наказывать. Достаточно сделать так, чтобы одни маршруты всегда были чуть более гладкими, а другие — всегда чуть более колючими.

Для человека внутри такой экономики ситуация сводится к вопросу: где для меня проходят границы «нормального» с точки зрения системы. Пока вы действуете в привычном коридоре — получаете зарплату, платите по счетам, иногда берёте кредит на понятные цели — всё работает так, что про правила можно не думать. Стоит вам выйти за шаблон — открыть необычный бизнес, резко изменить образ жизни, начать активно взаимодействовать с границами — и вы внезапно узнаете, что ваш доступ к своим же деньгам условен.

В старой финансовой системе, где в обороте всегда были наличные, всё было не так удобно, но свободнее. Если у двух людей есть купюры и договорённость, между ними в момент сделки никто не встаёт. Можно одолжить соседу крупную сумму, заплатить мастеру «на месте», поддержать человека или проект, которые ни один банк не считает «правильной целью». Риск и последствия лежали на вас, но решение «делать или не делать» оставалось человеческим. Теперь над этой сценой стоит невидимый арбитр, который должен сказать своё «можно». Если «не можно» — сделка просто не совершится, как будто договорённости и не было. Выбор меняется: уже не «делать или не делать», а «подчиниться правилам доступа или остаться с деньгами, которые не работают». А без денег, как известно, долго не проживёшь.

Именно здесь становится видно, чем новый договор отличается от старого. Раньше государство обещало: если ты ничего не нарушаешь, твоими деньгами распоряжаешься ты. Теперь реальность ближе к другой формуле: пока ты вписываешься в нашу модель «нормального поведения», мы даём твоим деньгам свободно циркулировать. Вопрос «кто решает, что такое нормальное» в этой формуле обычно остаётся за кадром.

Программируемые деньги и риск-профили — не единственный уровень контроля, просто самые заметные и болез-

ненные: через них проще всего почувствовать, что твой доступ условен. Но сама по себе эта система не взлетит. Чтобы фильтры и «разрешения» вообще могли работать по-человечески тонко, у каждого должен быть свой уникальный вход — профиль, к которому можно привязать и деньги, и операции, и поведение. В следующих разделах о том, как вокруг цифровой идентичности и единой точки доступа собирается остальная часть конструкции: когда решают уже не только «какие деньги у вас есть», но и «кто именно вы для системы и в какие двери вас теперь пускать».

## **Единая точка доступа**

За окном обычный будний день. Вы берёте в руки смартфон или садитесь за ноутбук, чтобы записать ребёнка к врачу. Открываете портал госуслуг, жмёте «Войти» — под вашей подтверждённой учётной записью, которую когда-то долго регистрировали и подтверждали по документам. Крутится значок загрузки, и вдруг на экране: «Не удалось выполнить вход. Попробуйте повторить позже». Вы пробуете ещё раз. Перезагружаете приложение. Меняете сеть. Ничего. Для системы вы на эти несколько минут просто перестаёте существовать как «подтверждённый пользователь» — и врача, слотов, расписания как будто нет.

Формально у вас всё на месте. Право на медпомощь никто не отменял, никакого решения «этому человеку нельзя к врачу» не было. Просто ваш доступ на время сломался в единственной точке входа. Никакого заговора — обычный «технический сбой», который в удачном случае обернётся лишь раздражающей задержкой. В неудачном — случится как раз тогда, когда нужно срочно вызвать врача, получить деньги, оформить документ, а вся окружающая инфраструктура вежливо разводит руками: «мы ничего не можем, система вас не видит».

Ещё недавно мир был устроен иначе. Паспорт, права, медкарта, трудовая книжка, налоговая история — всё это жило

в разных шкафчиках. На работе знали одно, в поликлинике — другое, в банке — третье. Где-то что-то могли напутать или потерять, но ошибка одного ведомства редко переключивалась сразу на всю вашу жизнь. Один грубый инспектор не мог по щелчку лишить вас одновременно и лечения, и работы, и доступа к деньгам.

Постепенно эту разнесённость начали собирать в один узел. Сначала под лозунгом удобства. Зачем заполнять одни и те же анкеты в каждом учреждении, если можно один раз подтвердить личность — а дальше системы сами договорятся. Зачем придумывать десятки паролей, если можно зайти «через банк» или «через госуслуги»? Зачем носить с собой пачку бумажек, если все справки и свидетельства могут лежать в одном аккуратном приложении?

Человек привыкает удивительно быстро. В какой-то момент вы ловите себя на том, что даже новые сервисы не воспринимаете как отдельные миры. Вы автоматически ищете кнопку «войти через...» и ожидаете, что вас узнают. Одна связка «я — это я» становится ключом ко всему: к госуслугам, банкам, медицинским записям, образованию, штрафам, субсидиям, аренде жилья. В рекламе это называют красивыми словами — «единый цифровой профиль», «цифровой паспорт», «цифровой кошелек документов». По факту это и есть единая точка доступа к вашему присутствию в современном обществе.

Чтобы убрать трения, к этой точке доступа прикручивают биометрию. Смартфон распознаёт ваше лицо, банкомат — отпечаток, приложение — голос. Аргументы привычные: меньше паролей, меньше риска взлома, меньше человеческих ошибок. И снова в каждом отдельно взятом случае они звучат разумно. Но шаг за шагом ключом к системе становитесь не только вы как запись в базе данных, а вы сами — ваше лицо, голос, пальцы — как физический объект. Там, где раньше можно было забыть пароль и восстановить его вручную, теперь нельзя «забыть лицо». Если система по какой-то причине перестала узнавать ваше лицо или пальцы, спорить особо не с кем.

На первых этапах всё это воспринимается как сервис. Приложение, где видно: паспорт действителен, водительские права не просрочены, штрафов нет, полис в силе, налоговая задолженность нулевая. Можно в один тап посмотреть, какие выплаты положены, какие заявления поданы, какие услуги доступны. Это правда удобно. Цифровой паспорт играет роль личного секретаря, который следит за вашей бюрократией и напоминает о сроках.

Проблемы начинаются, когда секретарь незаметно превращается в охранника. Всё больше действий требуют не просто «сообщить данные», а именно зайти через этот единый профиль. Записаться к врачу — авторизуйтесь. Подать заявление в суд — авторизуйтесь. Оформить пособие, субсидию, льготу — авторизуйтесь. Зарегистрировать бизнес, подать отчётность, подписать договор — всё через одну точку входа. Логика «один ключ ко всему» делает жизнь гладкой до тех пор, пока ключ в порядке. Но чем больше дверей вы им открываете, тем сильнее зависите от того, кто держит замочную скважину.

Сбой в системе идентификации становится не рядовой неприятностью, а маленькой личной катастрофой. Ошибка в одном атрибуте может пойти рябью по всей жизни. Где-то не обновили статус регистрации — и внезапно система не понимает, к какому району вы относитесь. Где-то вешают флажок «повышенный риск» — и параллельно начинают сбоить налоговая, банк и миграционная служба. Вы можете быть идеальным соседом, ответственным родителем, хорошим специалистом. Но для инфраструктуры вы теперь в первую очередь «профиль с проблемами».

Но дело не только в «технических сбоях». Та же самая дверца зависит от правил, которые кто-то постоянно подкручивает. Не обязательно кто-то злой. Просто где-то ужесточили критерии «рискового клиента», где-то подняли пороги срабатывания проверок, где-то добавили новый флажок для целой группы пользователей — формально из-за роста мошенничества или новых требований регулятора. На экране

это всё равно выглядит как безличное «ошибка, попробуйте позже», но по сути меняется подход, кому и на каких условиях система вообще открывает дверь.

В старой реальности ваши роли были развязаны. Можно было быть «сложным» клиентом для одного учреждения и абсолютно нормальным для других. Можно было конфликтовать с налоговой, но иметь идеальные отношения с врачом и местным сообществом. Можно было сменить банк, уйти к другому оператору, устроиться на работу в другом городе, не таская за собой одну и ту же цифровую тень. Сейчас всё плотнее завязывается на общий контур: одна запись об «аномальном поведении» в финансовой системе может усилить подозрительность в других местах, даже если вы там ничего не нарушали.

Тонкая, но важная перемена происходит в том, как вы начинаете думать о себе. Раньше вопрос «кто я» в повседневной жизни решался через роли и отношения: родитель, мастер, сосед, друг, специалист. Теперь к ним добавляется ещё один слой: «как я описан». Как выглядит мой профиль в глазах системы? Подходят ли мои доходы, траты, перемещения под шаблон «нормального гражданина»? Нет ли на мне лишних меток, ошибок, задолженностей, которые я даже не видел? Появляется новая обязанность — не только жить, но и держать в порядке своё цифровое досье.

Это досье, в свою очередь, всё чаще становится основой доверия. Не «этот человек зарекомендовал себя за годы работы», а «по нему нет проблем в базах». Не «мы его знаем, он надёжный», а «у него есть все нужные галочки и подтверждения». В бытовых ситуациях это незаметно. Но посмотрите на то, как сейчас принимают решение о выдаче кредита, аренде жилья, приёме на работу. Ручная рекомендация от знакомого всё чаще проигрывает цифровой «скоринговой» оценке. Вас могут даже не позвать на собеседование, если профиль не прошёл внутреннюю автопроверку.

Для тех, кто управляет системами, единая идентичность — подарок судьбы. Она уменьшает хаос, экономит ресурсы, даёт красивую иллюзию порядка. Можно моментально проверить,

кто перед тобой, не спрашивая лишний раз. Можно быстро находить мошенников и злоупотребления. Можно строить тонкие модели поведения: кто как платит, ездит, голосует, болеет. В какой-то момент становится трудно удержаться от соблазна использовать эту модель не только для поддержания порядка, но и для мягкой настройки поведения. Если видно, что определённые группы граждан часто допускают «нежелательное» с точки зрения системы поведение, логично чуть ужесточить фильтры именно для них.

При этом нужно помнить, что цифровую идентичность строит не только государство. Банки, крупные платформы, технологические гиганты выстраивают свои версии «главного входа». Один хочет быть вашим универсальным логином во все сервисы. Другой — вашим «личным офисом» для финансов и документов. Третий — вашим «социальным паспортом», через который вы общаетесь, работаете, учитесь, потребляете контент. В итоге вокруг человека образуется несколько «ворот», которые конкурируют и одновременно договариваются между собой. Где-то они срастаются в один клубок, где-то остаются параллельными. В любом случае по мере взросления этих систем всё больше реальной жизни протекает через одну–две связки «я — это я».

Если посмотреть на всё рассказанное выше без привычных рекламных фильтров, картина получается жутковатая. Цифровой профиль становится не просто визиткой, а условием допуска к нормальной жизни. Нет профиля — нет доступа. Профиль с проблемами — доступ есть, но с вязкостью, лишними проверками, ограничениями. Профиль с высоким уровнем доверия — жизнь течёт мягче и быстрее.

И это подводит нас к следующему шагу. Если вход в систему завязан на единую идентичность, то естественно начинается деление внутри: не только «кто допущен», но и «на каких условиях». Логика дверей сменяется логикой этажей. Одних пропускают по красной дорожке, других заставляют стоять в длинной очереди, третьим показывают табличку «закрыто на технический перерыв». Формально у всех остаётся один

и тот же цифровой паспорт. Фактически он превращается в билет на разные скорости жизни.

## **Уровни доступа — новая форма социальной иерархии**

Представьте двоих людей в одном городе. Оба примерно одного возраста, оба без судимостей, без громких политических историй, оба платят налоги. У обоих на телефоне одни и те же приложения банков, госуслуг, маркетплейсов. Внешне они живут в одной реальности — те же улицы, те же магазины, тот же транспорт.

Первому банк регулярно присылает: «Вам доступен кредит с пониженной ставкой», «мы увеличили вам лимит по карте», «мы упростили процедуру переводов». Он легко арендует квартиру: владелец видит «хорошую кредитную историю», «официальный доход», никакого «повышенного риска». На границе его пропускают быстро, изредка задавая формальные вопросы. Платёжки проходят с первого раза. Если где-то и возникает сбой, служба поддержки действует как обслуживающий персонал: «Ой, простите, сейчас всё исправим».

Второй проходит совсем другой путь. Банк присылает ему не «приглашение на премиальный кредит», а стандартное «в увеличении лимита отказано». Арендодатель, посмотрев отчёт, коротко отвечает: «квартира уже сдана», работодатель после такого же скоринга пишет: «мы выбрали другого кандидата». На границе его чаще останавливают «для выборочной проверки», и почему-то это почти всегда оказывается именно он. Формально к системе не пришьёшь дискриминацию — всё выглядит как цепочка частных решений. При попытке открыть счёт для бизнеса он раз за разом упирается в формулу: «ваш риск-профиль нас не устраивает, детали модели мы не раскрываем».

У них одинаковый паспортный возраст и одинаковый набор формальных прав. Но в системе они живут на разных эта-

жах. У одного коридор широкий и гладкий. У другого — узкий, с порогами и турникетами. Это и есть уровни доступа.

Важно сразу понять: доступом не управляет один большой злой дирижёр, который сидит в тёмном кабинете и решает, кого любить, а кого мучить. Уровни доступа получаются из связки. Регулятор описывает, что считать подозрительным и какие категории клиентов требуют особого внимания. Банки превращают это в внутренние правила и риск-модели. Платформы накладывают свои критерии: кто «качественный» пользователь, а кто «сомнительный». Технические команды шьют всё это в код. Модераторы и колл-центры работают уже с результатом. На каждом шаге все делают «разумные» вещи: уменьшают риски, берегут репутацию, оптимизируют затраты. В итоге выходит система, где миллионы конкретных людей оказываются разложены по невидимой лестнице допусков, хотя никто формально не объявлял «новую сословную реформу».

Эта иерархия не рисуется на плакатах и не прописывается в Конституции. Никто не выходит и не говорит: «вы — второй сорт». Наоборот, язык старается быть максимально мягким. «Ваша операция требует дополнительной проверки», «для вашей категории клиента такие услуги недоступны», «в вашем регионе сервис пока не работает». Даже слово «отказ» часто заменяют чем-то вроде «нам не удалось завершить операцию». Человека как бы аккуратно выталкивают из коридора, не беря на себя прямую ответственность за насилие.

В какой-то момент эта лестница начинает восприниматься как естественное состояние вещей. Ну да, у кого-то всё проходит с первого раза, у кого-то чаще возникают сложности. Ну да, есть люди «попривилегированнее» и «поблагонадёжнее». Так сложилось. Мы видим результат и теряем из виду главное: уровни доступа не отражают «естественную ценность» человека. Это всего лишь реакция системы на набор параметров, по которым она нас раскладывает. В глазах алгоритма вы не вы, а точка в пространстве признаков: профессия, доход, адрес, история перемещений, возраст, семейное положение,

подписки, устройства. Складывается профиль — под него подбирается этаж.

Особая роскошь в этой системе — даже не столько деньги, сколько возможность менять настройки. Богатый, но не встроенный человек всё равно упрётся лбом в те же красные экраны, что и бедный. Настоящая привилегия — иметь доступ к тем, кто способен переписать правила под конкретный случай: снять автоматический флажок, убрать лимиты, изменить категорию риска, «переподключить» услугу, которую обычно смертному уже не предлагают. Там, наверху, всё больше ресурсов уходит не на классические инвестиции ради прибыли, а на покупку положения внутри самой системы — долей в платформах, влияния на инфраструктуру, участия в разработке и настройке этих контуров доступа. Проще говоря, платят уже не только за активы, но и за право в нужный момент отменить или переписать правила под себя.

Это и есть тонкое отличие от старой классовой картины. Раньше элита жила как бы вне правил, в отдельном пространстве. Теперь элита живёт внутри тех же интерфейсов, но с другим уровнем доступа: там, где нам показывают «недоступно», им показывают «индивидуальное решение возможно». Правила формально не отменяются, но в нужный момент могут быть временно отогнуты. Настоящая власть переезжает из привычной плоскости «у кого сколько имущества» в плоскость «кто может менять параметры для себя и своих».

При этом важно понимать: это не единый заговор старых элит, которые сели за стол и всё так спланировали. Для части вчерашних хозяев жизни новая архитектура тоже оказалась сюрпризом: их влияние завязано на старые институты, а ключи от новых контуров власти оказываются у тех, кто строит платформы, инфраструктуру и алгоритмы. Одни группы элит обнуляются, другие вылезают наверх, борьба за контроль никуда не делась — просто всё чаще она идёт не за заводы и земли, а за право крутить ручки доступа.

Для середины и низа остаётся другой тип стратегии — стратегия выживания и обходов. Люди не садятся вечером за стол

и не обсуждают: «давай построим экономику сопротивления». Они просто пытаются жить так, чтобы один сбой в системе не обрушил им всё. Отсюда берутся запасные карты в разных банках, вторые сим-карты, альтернативные мессенджеры, разные источники дохода. Кто-то сознательно не кладёт все сбережения в один цифровой контур. Кто-то ведёт часть активности оффлайн, даже если это чуть менее удобно. Кто-то сохраняет старомодные навыки — договориться напрямую, записать телефон на бумаге, договориться про наличные.

Со стороны это выглядит как лёгкая паранойя или отсталость: ну зачем тебе наличные, когда всё можно картой? Зачем тебе записная книжка с телефонными номерами, когда все давно в мессенджерах? Ответ: потому что слишком хорошо чувствуется цена полной зависимости от одного уровня доступа. Стоит системе по какой-то причине решить, что ты больше не вписываешься в «норму», и твой гладкий коридор превращается в полосу препятствий.

Так у множества людей постепенно формируется двухрежимная жизнь. В первом контуре они играют в лояльного пользователя: ставят приложения, соглашаются с условиями, подтверждают биометрию, вводят коды из смс. Здесь они получают всё то, что обещает реклама — скорость, удобство, бонусы. Во втором контуре они оставляют себе небольшие островки автономии: немного кэша и электронных валют, немного личных договорённостей, несколько разных каналов для покупок не через главный вход. Это не подполье и не героизм сопротивления. Это попытка не ставить всю жизнь на одну карту, каким бы красивым ни был её дизайн.

Интересно, что сама система, если она не совсем саморазрушительна, тоже заинтересована в наличии таких клапанов. Слишком герметичная конструкция ломается при первом серьёзном кризисе. Поэтому даже самые продвинутые режимы контроля доступа оставляют щели: «пока ещё» наличные, «в порядке исключения» живое окно в ведомстве, «временно» доступ к некоторым операциям без полной верификации. Официально всё это подаётся как пережитки и временные ме-

ры. Неофициально работает как предохранитель от социальных взрывов: людям нужно куда-то девать накопившееся напряжение, и лучше пусть это будут дополнительные два часа в очереди, чем камень в окно администрации.

Осознание уровней доступа как новой социальной иерархии важно хотя бы потому, что возвращает чувство адекватности. То, что с вами происходит, — не всегда «личная неудача» и не всегда «универсальная несправедливость». Чаще это просто действие системы допусков, которая поставила вас пока не на самый удобный этаж. Понимание этого даёт небольшой, но реальный рычаг. Можно хотя бы перестать стыдиться того, что система относится к вам с подозрением, и задаться конкретными вопросами: где у меня узкое место? Что я могу вынести во второй контур, чтобы один внезапный отказ не выключил мне жизнь? За какие «особые условия и комфорт» меня пытаются купить, и готов ли я платить за них той ценой, которую не называют вслух?

Этот разбор нужен не затем, чтобы развести руками: «ну всё, классовая сегрегация вернулась, только теперь в цифровом виде». Наоборот. Пока лестница доступа остаётся невидимой, она максимально эффективна. Как только вы начинаете замечать, что живёте не в общем пространстве, а на определённом уровне с определёнными коридорами, появляется пространство для выбора. Иногда маленького, иногда болезненного, но выбора. И это уже не позиция дрессированного пользователя, который только ждёт новых правил, а позиция взрослого, который понимает ситуацию и имеет возможность предпринимать действия.

В этом есть не только мрак, но и шанс. Если принять как факт, что мир всё равно будет строиться вокруг коридоров и уровней доступа, появляется новая роль — не просто терпеть настройки, а учиться с ними работать. В городах это выльется в очень практичные навыки: диверсифицировать точки входа, не завязывать жизнь на один сервис, понимать базовую логику риск-профилей, выстраивать свой «второй контур» так же осознанно, как раньше выбирали профессию. В провинции —

в новые формы кооперации: небольшие сообщества, помогающие друг другу обходить избыточные фильтры, коллективные покупки, независимые каналы связи и доверия.

Да, придётся жить по-новому, но у тех, кто научится видеть и называть эти механизмы, появится преимущество — не в том, чтобы «выйти из системы», а в том, чтобы не быть для неё беззащитным статистом и уметь встраивать её рельсы в свою траекторию, а не только наоборот. Новые времена дают новые возможности.

В следующей главе логика уровней поднимется ещё на одну ступень выше. Мы увидим, как по тем же принципам раскладывают уже не отдельных людей, а целые страны и группы. Одним блокам дают премиальный доступ к ключевым инфраструктурам, других держат в зоне «постоянной дополнительной проверки», третьих переводят в режим «частично обслуживаются». Тогда становится ясно, что мир коридоров и клубов — это не метафора, а новая география, в которой нам всем предстоит жить.

# Деглобализация: мир коридоров и групп

Ещё десять–пятнадцать лет назад мир выглядел как система, которую можно объяснить за один вечер. Родитель, возвращаясь с работы, вполне мог в общих чертах рассказать подростку, как «это всё устроено». Учишься, получаешь профессию, заводишь банковскую карту, подключаешь интернет, оформляешь загранпаспорт — и ты внутри. Смартфоны и технику заказывают на Amazon или AliExpress, так дешевле. Билеты ищут на сайте-агрегаторе, где весь мир разложен по ценам и датам. Работать лучше в местном филиале компании под большим международным брендом. Картина складывалась в одну метафору: мир — это большой общий торговый зал. Шумный, несправедливый местами, но в целом открытый тем, кто умеет к нему подключаться.

Для рядового человека эта открытость проявлялась в мелочах. Посылка с другого конца планеты, которая стоит дешевле, чем аналог на полке соседнего магазина. Бюджетный перелёт: несколько десятков евро — и ты в другой стране, как будто съездил в соседний город. Банковская карта с логотипами Visa или Mastercard, которой можно оплатить кофе в аэропорту, аренду жилья на другом континенте и подписку на заграничный стриминг. Несколько кликов — и у тебя уже забронированы отель, машина и перелёт туда-обратно. Всё это создаёт цельное ощущение: мир — это одна большая инфраструктура услуг, и твоя задача — научиться нажимать на нужные кнопки.

Этот «открытый зал» не висел в воздухе. У него были несущие конструкции, о которых большинство почти не думало. Всемирная торговая организация прописывала базовые правила: какие пошлины допустимы, что считается нарушением, как решаются споры. МВФ и Всемирный банк определяли, кому и на каких условиях выдавать кредиты, а кого считать проблемным и ставить на особый режим. SWIFT обеспечивал нервную систему мировых платежей — миллионы сообщений

между банками, о которых никто не вспоминает, пока без сбоев проходят привычные переводы и оплаты. Крупные перевозчики вроде Maersk и MSC везли основную массу контейнеров через океаны. Рейтинговые агентства S&P, Moody's, Fitch раздавали ярлыки надёжности — одна буква в отчёте, от которой зависело, получит ли страна или корпорация дешёвый кредит или окажется в зоне удушающих ставок.

Если посмотреть на это сверху, картина мало похожа на «стихию свободного рынка». Скорее — на единую управляющую систему. Чем больше потоков проходит через одни и те же узлы, тем удобнее этими потоками распоряжаться. Чем больше стран подписаны под единым набором правил, тем проще планировать инвестиции и логистику на годы вперёд. Для крупных государств и корпораций мир одной кассы был не только про рост и прибыль. Это был инструмент контроля: значимая часть транзакций, грузов и контрактов шла через инфраструктуру, прямо или косвенно привязанную к нескольким центрам силы.

На среднем уровне — у компаний, региональных властей, больших организаций — глобализация давала предельно понятный сценарий успеха. Надо было встроиться в глобальные цепочки: закупать там, где дешевле; выносить производство туда, где низкие издержки; продавать там, где выше платёжеспособный спрос. Перевести отчётность на общие стандарты, чтобы аналитик в Лондоне или Нью-Йорке узнавал знакомые формы и коэффициенты. Если всё сделал правильно, кредиты становились дешевле, инвесторы — благосклоннее, рейтинги — выше. Мир одной кассы работал как система дисциплины: кто не готов подстраиваться под стандарты, автоматически получает меньше доступа к капиталу и рынкам.

Внизу всё это сливалось в фон новостей, который в общем то никто и не слушал. Решения WTO, рейтинги агентств, переговоры об очередном кредитном пакете МВФ происходили где-то далеко — между делегациями в Давосе. Здесь, рядом, были последствия. В магазинах постепенно разрастался ассортимент, техника с каждым годом дешевела, у студента из про-

винциального города появилась возможность уехать по обмену, у молодого специалиста — переехать в другой офис той же компании, но в другой стране. Глобализация ощущалась как операционная система: о ней вспоминали только в моменты сбоя, да и то — как о локальных «проблемах с банком» или «задержке рейса», а не в контексте свойств конструкции.

У этого устройства мира был негласный общественный договор. Государствам и элитам он предлагал рост и доступ к капиталу при условии, что они не будут сильно раскачивать общую архитектуру. Рыночные реформы, приватизация, открытие экономик, унификация правил торговли подавались как естественный путь «в нормальный, цивилизованный мир». Гражданам показывали другую картинку: чем свободнее ходят товары, услуги и деньги, тем дешевле вещи и шире выбор, тем больше шансов «реализовать себя» — от локального бизнеса до карьеры за границей. Учись, будь гибким, повышай мобильность — и мир, по идее, должен отвечать открытыми дверями. Пряники достались каждому уровню.

Под этим договором лежали основания, почти никогда не проговариваемые вслух: что инфраструктура останется нейтральной. Никому не придёт в голову перекрывать ключевые проливы и каналы, отключать целые страны от базовых платёжных систем — слишком велика цена для всех. Что дешёвый капитал никуда не денется для «правильных» игроков: ставки могут колебаться, но логика «деньги доступны, проекты окупятся, если экспортировать и привлекать инвестиции» кажется устойчивой. Что набор норм, закреплённый западными институтами, будет восприниматься как климат: может меняться, но в привычных пределах, без обвалов. Основа конструкции — понятная стабильность без хаоса.

В момент, когда эта картинка казалась особенно естественной, родились мнения о «конце истории» в контексте конца больших исторических альтернатив и окончательной победе глобального рынка. Казалось, что большие войны между крупными державами становятся маловероятны: слишком много взаимной торговли, слишком тесно переплетены цепочки,

слишком дорого разрушать чужую инфраструктуру, когда на ней стоят собственные интересы. Чем плотнее переплетены поставки, тем меньше смысл подрывать чужие порты и банки: удар всё равно прилетит по своим балансам. Мир одной кассы выглядел, если не финальным состоянием, то, по крайней мере, каркасом «надолго».

А потом в этом зале стал слышен треск. Снаружи всё ещё ходили контейнеры Maersk и MSC, банки исправно обменивались сообщениями через SWIFT, логотипы Visa и Mastercard по-прежнему висели на дверях. Но обычные сбои перестали быть обычными. То, что раньше проходило как локальная накладка, стало запускать цепные реакции. Одна задержка — и вместо небольшой дырки в графике появляется лавина срывов в разных частях карты. Как это происходило? Сейчас увидите, но важно держать в голове правильный порядок: сначала устала и расшаталась система управления глобальным залом, и только потом появился язык про «деглобализацию» и конец глобального мира. Не наоборот.

Логистика, которая долго продавалась как витрина рациональности, показала обратную сторону. Концепция «just-in-time»<sup>[53]</sup> обещала победу математики над хаосом: заводы выносили туда, где дешевле, комплектующие заказывали у победителей глобальных тендеров, запасы на складах резали до минимума. В отчётах всё выглядело идеально: оборачиваемость растёт, замороженного капитала почти нет, маржа улучшается. На деле мир лишился подушки безопасности. Цепочки тянули всё дальше: электроника — через Китай и Юго-Восточную Азию, автокомпоненты — через Европу и Мексику, лекарства — через Индию и ту же Китайскую Народную Республику.

Любая задержка в одном звене начинала отдавать эхом по всей сети. Пока контейнеры ходили по расписанию, конструкция казалась эталоном эффективности. В момент, когда контейнеровоз Evergreen встал поперёк Суэцкого канала, стало видно, насколько система хрупка: один застрявший корабль — и срывы поставок у автозаводов в Германии, у ритейлеров в США, у производителей сырья в Азии. Это был не «чёрный

лебедь», а демонстрация того, что происходит с архитектурой без гибкости и запаса прочности.

Финансовый слой жил в такой же уверенности, что фундамент не подведёт. Годами ключевые ставки в США, Европе и Японии держались почти на нуле. Деньги для крупных игроков стоили дёшево, риск — тоже. На уровне совета директоров это выглядело примерно так: на экране — график дешёвого заимствования, под ним — список проектов. Вынести производство из США в Китай, из Германии в Восточную Европу, вложиться в новые мощности в Юго-Восточной Азии. Окупится не завтра, зато «встраиваемся в глобальную цепочку». Банки вроде HSBC, JPMorgan, Deutsche Bank спокойно кредитовали эту модель, исходя из простого негласного предположения: глобальный зал никуда не денется, правила резко не изменятся, инфраструктуру никто специально ломать не станет.

Стимулы ложились по этой логике. Топ-менеджеры получали бонусы за рост оборота и сокращение издержек, а не за запас прочности цепочек. На совещаниях спрашивали: «На сколько процентов подняли маржу? Как изменились складские запасы?» — но почти никогда: «Что будет, если одна из опорных стран или крупных производственных площадок выпадет из игры?» Политики в Вашингтоне, Брюсселе, Пекине жили в ритме выборов и пятилеток: главное — показать рост сейчас, а не думать, выдержит ли конструкция ещё одно десятилетие напряжения. Пока деньги оставались дешёвыми, просчёты маскировались: старые долги закапывались в новые, запускались программы поддержки, менялись условия кредитов. Но как только Федеральная резервная система<sup>[54]</sup> развернула курс и начала резко поднимать ставку, многое, что при нулевых процентах выглядело блестящей оптимизацией, превратилось в обман. Длинный путь контейнера из Шанхая в Лос-Анджелес внезапно стал не экономией, а штрафом за медлительность и зависимость.

Ещё одна трещина прошла по линии доверия к нейтральности самой архитектуры. Институты, которые задумывались как амортизаторы, всё чаще использовали как рычаги давле-

ния. Санкции против Ирана, а затем против России показали: доступ к долларовой системе и к SWIFT можно перекрывать не только отдельным банкам, но и целым отраслям. История с Huawei, оказавшейся под жёсткими ограничениями на доступ к американским чипам и софту, высветила ещё один слой: глобальная электроника держится на решениях нескольких регуляторов и на оборудовании пары компаний. Без лицензий США и без станков ASML никакой «естественной взаимозависимости» нет — есть цепочка, которую можно в любой момент разорвать. То, что годами воспринималось как технический фон, вдруг оказалось оружием.

В этих условиях точки управления потоками перестали быть невидимыми. Там, где раньше работал почти автоматический светофор, реагирующий на экономические сигналы, появился ручной переключатель. Крупные банки и платёжные системы начинают перечёркивать целые географии: с этими странами мы больше не работаем, с этими отраслями — только через дополнительные фильтры. Логистические хабы в Европе, Сингапуре, на Ближнем Востоке обсуждают не только загрузку терминалов, но и то, какие суда и грузы вообще стоит обслуживать, чтобы не попасть под очередной пакет ограничений. Технологические компании из США и Китая оказываются между противоречивыми требованиями разных регуляторов. Одни требуют «обрубить» часть мира от сервисов и поставок, другие — сохранить доступ любой ценой, третьи в ответ строят параллельные системы, чтобы не зависеть ни от кого.

Если смотреть на мир с учётом вышеописанных процессов, картина перестаёт быть набором странных кризисов. Поздняя глобализация задумывалась как страховка от больших войн: чем плотнее переплетены цепочки, тем меньше смысл рушить чужие заводы, порты и банки — на них завязаны свои же интересы. Но реальные стимулы развернули эту идею иначе. Цепочки растянули до предела, «лишние» запасы вычеркнули, всю конструкцию посадили на дешёвые деньги, ключевую инфраструктуру сделали частью санкций и ответных мер. В такой

конфигурации любой удар — эпидемия, застрявший в канале контейнеровоз, разворот денежной политики или политический конфликт — перестаёт быть локальным и начинает гулять по всему залу. Связность, которая должна была гарантировать устойчивость, шаг за шагом превратилась в источник хрупкости.

На этом фоне и возникает то, что сегодня называют деглобализацией. Не как лозунг «отменяем глобальный мир», а как аварийный режим перегретой системы. Страны и корпорации почти синхронно начинают делать одно и то же. Укорачивают цепочки. Возвращают критически важные производства ближе к себе или к узкому кругу надёжных партнёров. Делят контрагентов на «своих» и «сомнительных». Ставят на пути потоков новые фильтры и уровни контроля, жертвуя частью эффективности ради ощущения, что систему всё ещё можно удержать. С точки зрения старой учебной логики мир становится менее оптимальным, но для тех, кто управляет потоками, он кажется чуть более послушным.

Снизу всё это ощущается как странная последовательность мелких ограничений. Очередной товар исчезает с полки «из-за проблем с поставками». Очередной международный сервис закрывается «в связи с изменением условий работы в регионе». Очередной платёж застревает «на дополнительной проверке». Но в масштабе нескольких лет вырисовывается другая картина. Мир больше не предлагает по умолчанию модель одного зала, открытого всем, кто умеет к нему подключиться. Он действует как набор коридоров, у каждого — свои условия, свои держатели ключей и своя цена ошибки.

Из этой главы стоит вынести две идеи. Первая: старый мир одной кассы не был естественным фоном, он был сложной конструкцией с договором и пределами прочности — и к своим пределам он уже пришёл. Вторая: деглобализация — это не прихоть и не чистая катастрофа, а способ уставшей системы уменьшить масштаб и вернуть управляемость, разрезав общий зал на коридоры и клубы. Всё, что будет происходить дальше, — с деньгами, энергией, элитами и фазовым переходом.

дом, — будет разворачиваться уже в этой новой геометрии. И чем раньше её увидеть, тем меньше шансов воспринимать все последующие события как хаос, пришедший «из ниоткуда».

## Что кардинально меняется для элит?

Когда говорят «элиты», в голове почти автоматически включается сцена из политического триллера. Полумрак, тяжёлый стол, несколько человек в дорогих костюмах решают судьбы стран и миллиардов. Они якобы знают всё наперёд, запускают кризисы по расписанию, дёргают за ниточки, а остальным остаётся только догадываться, «что задумали наверху». В этой картинке у обычного человека одна роль — статист. Можно возмущаться, можно строить теории заговора, но нельзя всерьёз считать, что от твоих решений что-то зависит. Где-нибудь в интервью появляется умный дядя с бородой и авторитетным видом подтверждает: «Там наверху сидят очень умные люди, всё уже давно просчитано». Публика кивает — картинка складывается.

Забавно, но такой образ удобен почти всем. Тем, кто внизу, он даёт простое и комфортное объяснение: если где-то там, наверху, зреет и исполняется всемогущий заговор, то моя жизнь и мои выборы уже мало что решают. В бытовой речи даже закрепились короткие дорожки-оправдания: «всё равно ничего не изменить», «любой бунт — тоже часть системы», «всегда так жили». Фраза «всё равно всё расписано за нас» по тону звучит как приговор в суде, но при этом одновременно — и как освобождение от ответственности. Можно не отвечать за собственные решения, не разбираться в механике процессов, не учиться. Зачем напрягаться, если «игра куплена, а лучшие места давно проданы»?

Тем, кто наверху, этот миф дарит удобный ореол всемогущества. Если люди верят, что ты контролируешь всё, тебе не обязательно контролировать всё на самом деле. Достаточно лёгкого жеста — палец вверх, движение бровями в нужную сторону — и все вокруг уже читают это как знак: «Большой начальник вершит судьбы». Достаточно поддерживать ощущение, что хаос — это часть большого плана, а любой провал —

хитрый ход в долгую. Достаточно подбрасывать идею, что «там наверху всё настолько сложно, что лучше туда не лезть». В такой оптике влияние можно удерживать гораздо дольше, чем позволяют реальные возможности.

Проблема даже не в том, что эта картинка из политического триллера «плохо описывает реальное положение дел». Проблема в том, что реальный мир всё наглее ей противоречит — так явно, что это начинает замечать уже рядовой гражданин. В предыдущей главе мы уже видели, как распадается единый глобальный зал и превращается в набор коридоров, закрытых блоков, несовместимых правил. Деглобализация ломает устройство мира не только для обычного человека, но и для тех, кто привык сидеть на «верхнем этаже». Они тоже оказываются зажатыми в узкие проходы юрисдикций, санкций, регламентов, технологических блокировок. Они тоже зависят от решений, которые принимаются не ими.

Не стоит поддаваться иллюзии: наверху нет богов и почти нет древних аристократических династий. Там живут вполне приземлённые люди, у которых в какой-то момент сложилось: кто-то успел вскочить в приватизацию или сырьевой бум, кто-то встроился в поток госзаказов, кто-то оказался в нужном кабинете рядом с нужным начальником, кто-то стоял у истоков удачно взлетевшей корпорации или цифровой платформы. Их деньги — не наследуемая магия «старого рода», а смесь удачного времени, доступа, цинизма, грязноватых сделок и иногда просто везения.

Если убрать киношный фильтр восприятия, то «элиты» — довольно конкретный слой. Это люди и группы, которые со временем оказались в комнатах, где решается больше, чем размер собственной зарплаты: распределяются крупные деньги, подписываются законы, управляется инфраструктура, формируются регламенты, запускаются большие проекты. По-человечески они всё те же — со своими страхами, ограничениями и ошибками, просто с другим масштабом последствий. Так исторически сложилось, что именно их решения начали определять жизнь остальных — и вокруг этого распре-

деления ролей и строился тот самый негласный общественный договор, о котором мы говорили ранее.

Общество долго жило с этим негласным договором: Мы — внизу — даём вам налоговую базу, терпим ваши ошибки, признаём ваши полномочия. Вы — наверху — берёте на себя ответственность, риски и сложные решения. Обещаете минимум предсказуемости: чтобы не рушилось всё разом, чтобы деньги были хоть как-то стабильны, чтобы кризисы происходили не каждый месяц, а войны — не каждый год.

Этот договор нигде не был подписан, но долго работал ровно так: «вы нам — порядок и рост, мы вам — власть и доступ к ресурсам». Сегодня он трещит по швам. Стабильности всё меньше, предсказуемость исчезает даже для тех, кто привык чувствовать себя хозяином положения. Решения наверху всё чаще выглядят как нервные реакции, а не как продуманная стратегия. И чем сильнее ломает мир деглобализация, тем яснее становится: элиты больше не стоят над штормом. Они внутри него.

Даже в более спокойные времена элиты не были монолитным блоком, скорее — слоёным пирогом: конкурирующие кланы, корпорации, ведомства, которые часто сами не до конца понимают, куда их несёт. Они были способны выдавать скоординированные, выгодные всем решения только тогда, когда сама структура мира оставалась понятной и стабильной. Но мир меняется, и старые инструменты — деньги, медиа, институты — начинают работать совсем не так, как двадцать лет назад.

Удобно представлять власть и миллиардеров как всемогущих кукловодов, но правда куда проще. Элиты тоже люди, и страх потери всё чаще руководит их действиями. И этот страх не выдуман. Чтобы почувствовать его, достаточно заглянуть не в конспирологические ролики, а в будни тех, кого мы привычно записываем в «верхний этаж». Там мало мистики и много Excel, дедлайнов, нервных переписок и опоздавших решений — того самого хаоса, который снизу так легко принять за «хитрый план».

Если без клише описать, на что похожа жизнь элит, получится похожей на перегруженный офис с дорогими костюмами. Те же ранние подъёмы после поздних ужинов, те же головы, гудящие от алкоголя и недосыпа, те же бесконечные чаты и письма с пометкой «срочно». Просто вместо вопроса «успеем ли сдать отчёт клиенту» — «успеем ли закрыть дыру в бюджете региона», вместо сорвавшегося контракта — завод, который может встать, если партнёр в другой юрисдикции сменит правила игры.

Днём эта жизнь выглядит как парад: форумы, дискуссии, встречи с делегациями, уверенные речи про «стратегическое видение» и «долгий горизонт». В новостях это превращается в картинку всесильного контроля. Но за кулисами те же люди в те же самые дни листают списки с новыми санкциями, перечитывают сценарии в Word и шепчутся о том, что никто не понимает, где окажется их бизнес через два года и в каком статусе будет их страна.

По-человечески это смесь привилегий и постоянного страха. Да, у них лучше отели, дорогие школы для детей и место без очереди в кабинет чиновника. Но фоновое чувство — не «мы управляем миром», а «нас может накрыть вместе со всеми, только громче и больнее». Любое неверное движение — это не просто минус к премии, а сотни закрытых точек, срыв госпрограммы, гнев начальства, риск уголовного дела и даже потери всего нажитого.

Так что в реальности элиты живут не над штормом, а внутри него. У них больше инструментов и подушек безопасности, но гораздо больше и точек, где может рвануть. Снизу это легко принять за хитрый многолетний план, но изнутри ситуация куда больше похожа на постоянную попытку доехать до следующего поворота, не вылетев с трассы и не поссорившись по дороге со всеми, кто сидит рядом с рулём в других машинах.

Так было не всегда. Долгие годы наверху работало негласное правило: чутко ловишь линию, не высываешься, не расквашиваешь лодку — система тебя прикроет. Принадлежность

к уровню сама по себе была бронёй. На верхних этажах — круговая порука и негласное «своих не сдаём», на нижних — общие интересы: всем выгодно, чтобы поток денег и полномочий шёл по привычным каналам. Ошибки прощались, если не превращались в скандал; риск поощрялся, пока не задевал чужие зоны влияния.

В этом мире можно было верить, что контроль над ресурсами и институтами почти автоматически означает контроль над реальностью. Пока у тебя в руках банк, министерство, телеканал, крупный подрядчик, — «мир будет слушаться». Корочки удостоверений, кабинеты с флагами, подписи под законами и строгий вопрос «с кем согласовано?» работали как магические слова. Они открывали двери, гасили конфликты, превращали личные интересы в «государственную необходимость». Верхний этаж мог позволить себе ощущение: шторм идёт где-то внизу, а мы стоим на крепком мосту.

Этот мир закончился без объявления, без толп с вилами под окнами и революционных манифестов. Сначала в повседневной речи наверху закрепились новые слова: «санкции», «ограничения», «риски комплаенса». Потом — списки персональных запретов, заморозка активов, внезапные письма от банков-партнёров, странные повороты маршрутов самолётов и денег. В какой-то момент люди, привыкшие чувствовать себя хозяевами большого зала, обнаружили, что вместо одного пространства у них набор коридоров: юрисдикции, блоки, технические стандарты и платформы, каждая со своими замками и правилами.

Старый верхний этаж ещё сохраняет вывеску — те же должности, те же протоколы, те же привычные ритуалы. Но сама архитектура уже другая: часть решений принимается не в кабинетах, а в серверных и на совещаниях платформ, часть правил спускается извне через чужие регламенты и чужие риски. Корочки и статусы постепенно теряют свою волшебную силу, а уверенность «не раскачивай лодку и всё будет хорошо» сменяется более честным ощущением: «лодку качает сама вода».

В моменты кризиса бизнес старается сохранить активы и снизить уязвимость. Начинаются поиски «тихих гаваней» — где держать деньги, где оформлять собственность, через какие банки и юрисдикции проводить операции, как перестроить личные и корпоративные связи так, чтобы завтра не оказаться выключенным одним письмом или новым регламентом. Со стороны кажется: «Олигархи прячут миллиарды по офшорам», «наворовали — теперь вывозят, пока не отобрали», «бабки есть, проблем нет». Но дело уже не только в том, чтобы спрятать, а в том, чтобы вообще остаться в системе. Если ты сам не определяешь, где твой дом и под каким флагом ты живёшь, это начинают определять за тебя.

И всё же многие наверху по инерции держатся за старую логику: деньги есть, связи есть, значит, и власть должна сохраняться. Для поколения, которое формировалось в 1990-е и 2000-е, формула «ресурсы = власть» была не теорией, а прожитой практикой. В двухтысячные картинка казалась прозрачной: если у тебя крупный капитал, свой телеканал, своя газета, доступ к чиновникам и силовикам — ты наверху. Ты можешь покупать предприятия, влиять на законы, договариваться о слияниях, двигать людей по должностям. В этом мире власть была как плотный, тяжёлый костюм: может, неудобный, но понятный и привычный. Войти в правильный круг и не мешать — этого, как казалось, хватало, чтобы десятилетиями оставаться «на этаже».

Сейчас тот же набор атрибутов перестаёт гарантировать контроль. Можно иметь канал, бизнес, партию, банк — и одновременно обнаружить, что картинку в головах людей рисуют «блогеры со смартфонами» и безымянные каналы, которых никто толком не контролирует. Можно штамповать законы о платформах — и каждый раз опаздывать на два-три витка, потому что интерфейсы, схемы работы и привычки аудитории уже успели поменяться. Можно владеть заводами и недвижимостью по всему миру — и при этом жить с пониманием, что один новый список в чужом министерстве или один жёсткий рапорт комплаенс-службы способен за одно утро превратить

часть собственных активов в чужой залог или замороженную строчку в реестре. Раньше достаточно было один раз войти в клуб и не делать глупостей. Теперь приходится каждый день подтверждать свою принадлежность скоростью решений и умением работать с потоками информации, а не только размером активов.

Происходит важный ключевой сдвиг: элиты утрачивают скорость. Они продолжают действовать в темпе 2010 года — через поправки, согласования, комитеты — в мире, который меняется в темпе 2025-го. Пока документ обходит все круги утверждений, сама проблема успевает дважды сменить форму и площадку. «Верхний этаж» всё больше живёт в режиме договняющего. Снизу это по привычке принимают за хитрый многоходовый план, наверху это ощущается как бесконечное тушение пожаров, которые вспыхивают в местах, которых на старой карте вообще не было. И чем сильнее разрыв между темпом мира и темпом решений наверху, тем более нервной и хаотичной становится сама элита. Ресурсы по-прежнему наверху, но реальная власть шаг за шагом утекает туда, где есть скорость, интерфейсы и прямой доступ к живым потокам внимания.

## **Новые игроки на старом поле**

Если посмотреть на все эти сцены с высоты глобальных процессов, можно заметить явный сдвиг власти. Старый верхний слой по-прежнему держит в руках то, что можно потрогать и занести в реестр: деньги, земли, здания, пакеты акций, подписи под законами. Но всё хуже держит в руках сам поток — внимание, информацию, ежедневные решения людей. Формально ресурсы наверху, но реальность людей всё чаще течёт мимо этих кабинетов: через смартфоны, приложения, ленты, сервисы, которые этому слою уже не подчиняются. Ресурсы остаются, а способность управлять потоком уходит в другие точки.

Самое болезненное для элит в том, что меняется не только отношение к ним, но и сам маршрут вверх. Раньше, чтобы подняться, были понятные коридоры: хороший вуз → стажировка в крупной компании → место в аппарате, в госкорпорации или у крупного бизнесмена → затем уже совет директоров, комитет, министерский этаж. На каждом этапе нужно было кому-то чем-то платить — лояльностью, компроматом на себя, долей, молчанием.

Между человеком и его местом в системе стояла цепочка деканов, шефов, кураторов, членов советов, через которых можно было фильтровать и продвигать своих. Сейчас всё чаще появляется возможность идти мимо этих коридоров — напрямую через экран. На маршруте от пальца до кнопки стало меньше старых начальников и больше кода, приложений и алгоритмов, которые решают, увидят ли тебя люди вообще и какие варианты действия у них будут перед глазами.

И вот здесь на старом поле появляются новые фигуры. Люди и команды, которые проектируют интерфейсы, настраивают ленты, управляют алгоритмами рекомендаций, обучают модели, придумывают, какие опции будут в приложении, а каких просто не будет. Они могут не владеть заводами и телеканалами, их фамилии редко мелькают в официальных списках, но именно через их решения, выраженные в архитектуре, проходит каждый жест, каждый свайп, каждое «согласен / не согласен» миллионов людей.

В этом разделе мы условно назовём их «новыми игроками на старом поле». Традиционные элиты продолжают держать печати и здания, но ворота доступа — к вниманию, к деньгам, к сервисам, к самым возможным траекториям — всё чаще строят уже другие люди.

Во всех этих новых маршрутах повторяется одно и то же: человек сталкивается не с институтом, а с интерфейсом. Не с «государством», а с сайтом или приложением. Не с «банком», а с формой перевода. Не с «мировой экономикой», а с маленьким экраном, где либо есть, либо нет видимой кнопки «вывести средства», «подать заявку», «обжаловать ре-

шение». Формально институты остаются теми же, но практическая власть уезжает из прямых указаний в архитектуру кнопок, форм, подсказок и фильтров.

Где-то наверху это начинают чувствовать. Там, где ещё десять лет назад видели в IT, платёжных системах и платформах обслуживающий сервис, всё чаще видят конкурента за управление. Не того, кто «помогает вести бизнес» или «поддерживает государственные услуги», а того, кто перехватывает у них главное — право решать, какой выбор может быть у человека, куда он сможет пройти и какие опции вообще существуют.

*— Вы мне за один день снесли выручку, от наводнения ущерба было меньше, — говорит владелец сети и швыряет на стол папку. — Весь месяц работали, одним вашим «фестивалем скидок» всё в минус.*

*Комната выглядит скромно: флаг в углу, экран на стене, чайник на тумбе. «Штаб при губернаторе». С одного края стола — владелец торгового холдинга, седой, в дорогом пиджаке. Напротив — региональный директор международного маркетплейса с юристом. Посередине — замминистра экономики.*

*Папка раскрывается, сверху — графики.*

*— Это что? — спрашивает замминистра.*

*— Это наша «чёрная пятница», — усмехается владелец холдинга. — Смотрите: вот обычная выручка по технике. Вот день до их «глобального сейла». А вот — сам день акции. Видите провал? Людей в зале полно, на парковке машин — как на концерт. А продаж нет. Они ходят, фоткают ценники и заказывают у них же, там же с телефона. Прямо из моего магазина.*

*Региональный директор маркетплейса открывает свой ноутбук:*

*— А это наш оборот по региону в тот же день, — спокойно говорит он. — Плюс тридцать процентов у малого бизнеса. Ваши же поставщики, мелкие продавцы, у которых на вашу полку шансов нет. Мы их поднимаем наверх.*

*— То есть я должен радоваться, что они зарабатывают у вас, пока у меня кассы простаивают? — прищуривается владе-*

лец. — У меня двадцать гипермаркетов. Люди, склады, кредиты, налоги тут. Я сюда кирпичами и людьми двадцать лет вкладывался. У вас здесь что? Сортировочный центр и сервер в другой стране. И это, по-вашему, честная игра?

Замминистра поднимает ладонь:

— Факт такой: после ваших акций, — кивает он в сторону маркетплейса, — традиционная розница проседает. Нам потом объяснять, почему закрылись магазины. Вопрос — что с этим можно сделать.

— Сделать можно очень просто, — владелец холдинга ловит момент. — Ограничить глубину скидок. Нельзя уходить в минус только ради оборота. Запретить продавать дешевле рекомендованной цены тем брендам, с которыми работают сети. И чтобы такие акции заранее согласовывались, а не «сегодня решились — завтра запустили».

Юрист маркетплейса чуть поднимает глаза:

— Если коротко, — спокойно говорит он, — вы просите государство закрепить за вами маржу и запретить нам конкурировать ценой. Плюс право заранее утверждать наши промо. Я правильно понимаю?

— Я хочу, чтобы мы в одной лиге играли, — отрезает владелец. — Сейчас я с пожарными, санитаркой и налоговой, а они с комиссией, которую крутят как хотят. Мой поставщик приходит и говорит: «В сеть зайду, но на платформе буду дешевле — там промо». Это нормально?

Региональный директор наклоняется вперёд:

— Покупателю всё равно, у кого какие проверки, — говорит он. — Ему важно, сколько сейчас стоит и через сколько привезут. И ещё одно: он теперь сначала открывает приложение, а уже потом думает, ехать ли в гипермаркет. Не наоборот.

Владелец холдинга усмехается:

— Да знаю я как это работает. Жена мне вчера написала: «Ты не ругайся, но сумочку я через приложение заказала, там выбор шире и бонусы».

— Моя то же самое делает, — отзывается владелец. — Только разница в том, что вы с этого богатеете, а у меня зал пол-

ный людей, которые у меня ничего не покупают. Я не против прогресса. Я против того, что меня выносят с поля чужими правилами. А вы мне что-то втираете про «естественный выбор».

*Замминистра смотрит на директора маркетплейса:*

— Конкретно. Что вы готовы сделать, чтобы не сносить им выручку в ноль?

— Практически? — переспрашивает тот. — Можем сократить частоту крупных распродаж по региону. Не ставить их подряд. Можем заранее давать календарь акций, чтобы сети не планировали свои в те же дни. Можем обсуждать совместные промо, когда ваши магазины становятся пунктами выдачи и получают за это деньги.

*Он делает паузу:*

— Но, если вы хотите, чтобы мы принципиально не могли давать цену ниже, чем на стеллаже, — это ручник. Тогда покупатель уйдёт туда, где ручника нет: на другие платформы, в серые чаты, на зарубежные сайты. Постановлением вы его обратно к тележке не развернёте.

— То есть вы нас шантажируете: «не трогайте нас, а то народ убежит», — сухо формулирует замминистра.

— Я говорю, что он уже там, — так же спокойно отвечает директор. — Мы здесь пока единственная точка, где вы его ещё видите — с чеком и налогами. Если нас зажать до состояния «удобно местной рознице», он уйдёт туда, где вас вообще нет.

*Владелец сети долго смотрит на стол:*

— А мне что делать? — наконец говорит он. — Закрывать магазины и становиться пунктом выдачи ваших коробок? Я на это не подписывался.

*Замминистра устало трёт переносицу:*

— В девяностые мы назад не вернёмся, — тихо говорит он. — И сделать вид, что приложений нет, тоже не можем. Если я завтра скажу людям: «Всё, акций на платформе больше не будет, ходите только в гипермаркет», — меня сместят, да и вам это не поможет.

*Региональный директор кивает:*

— Надо принять одну вещь, — говорит он. — Первый шаг человек делает не к вам и не ко мне. Он делает его в смартфоне. До смартфона ходить не надо. Кто контролирует этот шаг, тот и забирает остальное. Мы можем быть вашим партнёром в этом шаге. Или вы будете воевать с экраном до последнего покупателя.

Совещание заканчивают как положено: «обменялись мнениями», «договорились продолжить работу». Пресс-служба напишет аккуратный релиз про «обеспечение равных условий конкуренции».

В коридоре уборщица в синем халате садится на стул, достаёт телефон, открывает знакомое приложение и добавляет в корзину несколько банок тушёнки по акции «ещё два часа», так дешевле, чем покупать в магазине возле дома. Она не знает, что наверху только что спорили именно из-за этого движения пальца. И в протокол это, конечно, не попадёт.

Так происходит рождение нового слоя — тех, кого условно можно назвать техноэлитами. На первый взгляд они не похожи на «настоящих хозяев страны»: без кортежей, без партийных съездов, без привычного набора символов власти. Формально это владельцы и топ-менеджеры технологических компаний, руководители платформ, операторы платёжных систем, ключевые люди в облаках и дата-центрах. Но именно через их решения сегодня физически проходят деньги, информация, товары, документы и связи между людьми.

Большинство из них не вышли из старого политического класса. Это дети инженеров и предпринимателей, бывшие айтишники, основатели стартапов, которые десять лет назад считались в некотором роде маргинальным и «несерьёзным бизнесом». Они не строили министерских карьер, а собирали команды разработчиков, выбивали инвестиции, экспериментировали с данными и алгоритмами. У кого-то в начале был гараж и кредитная карта, у кого-то — хороший стартовый капитал и связи, но общим оставалось одно: они строили инфраструктуру цифровой повседневности, пока классиче-

ские элиты продолжали делить телеканалы и месторождения.

У этих новых игроков в руках оказались узлы доступа: платформа, через которую продаётся половина розницы; облако, в котором держат данные банки и госструктуры; платёжная система, без которой не пройдут транзакции; логистическая сеть, распределяющая грузы; рекомендательный алгоритм, который решает, что увидит человек в ленте. Они не просто зарабатывают на комиссиях и рекламе. Фактически они управляют тем, какие действия вообще становятся возможными, а какие исчезают из поля зрения, потому что до не попадают на экран.

На уровне отдельного человека это ощущается как удобство: одно приложение для такси, еды, переводов, билетов. На уровне государства это означает зависимость. Если платформа меняет правила, тысячи бизнесов оказываются в подвешенном состоянии. Если облачный провайдер поднимает цены или вводит ограничения, полстраны в панике смотрит на свои сервисы, не упали ли они. Если рекомендательный алгоритм слегка меняет приоритеты, у одних политиков исчезает аудитория, у других внезапно вырастает. При этом формально никто никого не запрещает: всё оформлено как коммерческие условия и «политика сообщества».

Старый верхний этаж всё ещё необходим. Он подписывает законы, выдаёт лицензии, утверждает бюджеты, контролирует силовые структуры. Десятилетиями этого было достаточно, чтобы держать под контролем и бизнес, и медиа, и общество. В случае опасности можно было сменить руководство телеканала — и затем резко скорректировать повестку. Можно было закрыть банк — и показать всем остальным, где границы допустимого. При желании можно было обходиться без сложных технологий: телефон, кабинет, силовой ресурс.

Но в мире, где критические процессы живут в сетях и приложениях, этой вертикали становится мало. Закон можно принять, но он начнёт работать только тогда, когда его встроит в код платформы и регламенты инфраструктуры. Можно

вызвать к себе владельца телеканала, но это уже не главный канал для молодого поколения, живущего в мессенджерах и видеосервисах. Можно запретить работу одного сервиса, но экономика и граждане уже успели завязаться на десяток других, часто зарубежных. Каждый новый кризис — эпидемия, протесты, финансовая турбулентность — подчёркивает эту простую вещь: официальный приказ без цифровой реализации всё чаще остаётся красивой бумагой.

Поэтому старым элитам приходится договариваться с теми, кого ещё недавно записывали в «молодые стартапы» и «технический персонал». Государство может грозить штрафами и проверками, требовать переноса серверов, но одновременно само нуждается в платформах для сбора налогов, в инфраструктуре для электронных госуслуг, в сетях для пропаганды и контроля. Слишком жёсткое давление — и компания уводит разработку и налоги в другую юрисдикцию, забирая с собой инженеров и часть экономики. Слишком мягкая позиция — и платформы начинают вести себя как самостоятельные центры силы, устанавливая свои правила для медиа, бизнеса и даже для политиков.

Чтобы удержать влияние, классические элиты идут на смешанные формы. Приглашают владельцев платформ в советы по цифровому развитию, покупают доли через государственные фонды, создают совместные предприятия, строят «суверенные» аналоги глобальных сервисов, вводят индивидуальные режимы регулирования под конкретные компании. Иногда это похоже на тихую капитуляцию: технический мозг новой инфраструктуры остаётся у техноэлит, а старый политический класс задним числом легализует уже сложившийся порядок вещей. Иногда на сделку: «вы даёте нам управляемость, мы даём вам особый статус».

Для самих техноэлит это тоже не прогулка по парку. Они понимают, что государство по-прежнему контролирует силовой аппарат, налоги, регуляторов, суды. Слишком открытый конфликт может закончиться рейдами, уголовными делами, блокировками, принудительной «национализацией». Поэтому

технологические и институциональные элиты стараются говорить на языке старого верхнего этажа: участвуют в форумах, финансируют «правильные» проекты, демонстрируют лояльность, обещают цифровой суверенитет и рабочие места. На публике жмут руки — по факту конкурируют. Власть сделалась двусторонней зависимостью: каждая сторона может разрушить систему, но не может её удержать в одиночку.

И всё же баланс постепенно смещается. Там, где раньше решали, кому принадлежит завод или телеканал, теперь решают, кто контролирует точку входа в мир — смартфон, аккаунт, платёжный инструмент, цифровую идентичность. Политик может оставаться формально вторым лицом государства, но если платформа ограничивает его охваты, его реальное влияние на аудиторию тает. Банк может числиться «системообразующим», но по факту превратиться в витринное приложение с логотипом, а все транзакции будут проходить по инфраструктуре CBDC. Внешне старый фасад власти сохраняется, но реальный рычаг всё чаще находится в руках тех, кто проектирует интерфейсы и управляет инфраструктурой.

В этом и заключается шок для старых элит. В их распоряжении по-прежнему законы, армия, спецслужбы, налоговая система, крупные банки и медиахолдинги — казалось бы, полный набор для контроля над страной. Немыслимо признать, что этого вдруг не хватает. Но каждое новое поколение граждан живёт уже не в рамках газетной полосы и новостного выпуска, а внутри цифровых экосистем. И сколько бы ни укрепляли кабинеты, конечное решение всё чаще принимается на экране приложения — там, где полномочия распределяются уже по другим правилам.

И каждый такой незаметный сдвиг, каждая новая сделка между кабинетом и серверной напоминают: власть всё меньше живёт в официальных кабинетах и всё больше — в реальном взаимодействии с пользователями. Старое поле, где играли классические элиты, внешне почти не изменилось. Но правила партии переписаны. На нём появились игроки, которые никогда не баллотировались и не командовали пол-

ками, но контролируют то, что сегодня важнее любого приказа: доступ.

## **Потеря монополии на формирование картины мира**

Долгие десятилетия главным неочевидным преимуществом элит была не только собственность, но и знание. Они знали больше, чем остальные. Видели больше цифр, больше закрытых отчётов, больше служебных записок. На их стол попадали материалы, которые для остальных либо не существовали, либо превращались в пару фраз в новостях. Если обычный человек видел два абзаца сообщения, то наверху видели десятки страниц анализа к этим двум абзацам.

Эта монополия держалась не на заговоре, а на инфраструктуре. У верхнего этажа были свои аналитические центры, think tank'и<sup>[55]</sup>, службы безопасности, внутренние исследовательские отделы. Люди, которым платили за то, чтобы они целыми днями читали, сравнивали, ездили в командировки, собирали «картинки по миру». У этих людей был доступ к тому, чего снаружи почти никто не видел: сырая статистика до публикации, полевые отчёты, внутренние сводки спецслужб, закрытые презентации банков и корпораций. На основе этого рождалась та самая «официальная картина происходящего», которую потом по капле разливали через медиа и речи.

Снизу это выглядело как естественный порядок вещей: одни живут «в реальности», остальным достаточно кратких объяснений. Можно было спорить с выводами, но почти невозможно было собрать свою альтернативную модель мира — просто не хватало исходных данных и времени. Чтобы понять, как устроена экономика, миграция, безопасность, нужно было жить внутри этих потоков информации, а туда пускали по спискам. В результате элиты контролировали не только решения, но и рамку, в которой вообще задаются вопросы: что

считать проблемой, что — шумом, где «кризис», а где «рабочие колебания».

Пока мир оставался таким, монополия на картину реальности казалась чем-то естественным, почти как горы и моря на географической карте. Есть вершина, с неё видно дальше — и те, кто наверху, решают, что именно считать «истиной для остальных». Затем архитектура информации начала меняться быстрее, чем успевали укреплять старые этажи власти. И внезапно оказалось, что способность видеть дальше уже не привязана жёстко к одному-двум слоям общества.

Интернет первым дал трещину по этой стене. Для тех, кто помнит жизнь «до сети», разница понятна без примеров: раньше за нужной книгой нужно было идти в библиотеку, искать «знакомого в институте», который разбирается в требуемом вопросе, выписывать журналы, ждать ответа бумажным письмом. Любая серьёзная тема означала месяцы поиска и ожидания. С появлением поисковиков всё это сжалось до нескольких запросов и вечера за монитором. Отчёты МВФ, стенограммы парламентских слушаний, статьи западных журналов — то, что раньше лежало только на столах у «важных людей», вдруг оказалось на экране у студента из спального района.

Но вместе с доступом пришло другое ограничение: слишком много всего и слишком мало сил это переварить. Мир раскрылся, но не в виде ясной картины — в виде лавины ссылок, таблиц, противоречивых интерпретаций. Чтобы из этого хаоса собрать что-то цельное, по-прежнему нужны были навыки и время. Нужно было уметь читать технический и бюрократический английский, вылавливать смысл из километров текста, разбираться в базовой статистике, уметь отличать данные от мнений. У большинства на это просто не было ресурса: после работы и быта оставались силы на новости и пару комментариев, а не на самостоятельную аналитику.

Элиты в этот момент монополию не потеряли, а перенастроили. Они первыми сделали интернет своим инструментом: подключили платные базы, заказали мониторинг, встро-

или в аналитические отделы новые источники. К закрытым сводкам добавились агрегаторы открытых данных, коммерческие исследования, данные с браузеров и устройств. Разница была в том, что наверху этим занимались команды людей, для которых «копаться в информации» — рабочий день. Внизу интернет чаще становился фоном: поток новостей, несколько любимых блогеров, редкие попытки «разобраться поглубже», которые быстро разбивались о нехватку времени.

В результате интернет вскрыл монополию на доступ, но почти не тронул монополию на сборку картины. Стало труднее скрывать грубые вещи, стало сложнее поддерживать одну единственную версию событий, но право на системное понимание оставалось у тех, у кого были люди, методики и оплаченные часы на разбор информационного шума. Стена перестала быть глухой, в ней появилось множество дверей и трещин, но снаружи всё равно стоял один и тот же вопрос: кто вообще умеет через эти двери ходить и что-то внятное выносить обратно. Именно в этот зазор — между доступом и пониманием — потом и вошли нейросети.

Чтобы понять, почему нейросети так выбивают почву из-под ног элит, надо сначала убрать вокруг них магический туман. По-человечески нейросеть — это не «искусственный разум из фантастики», а машина, которая наелась чудовищным количеством текстов, программных кодов, изображений и научилась угадывать, какой смысл уместен дальше. Она не «знает будущее», она просто очень хорошо продолжает мысль: подбирает слова, формулы, аргументы так, как это делали миллионы людей до неё. Только в отличие от людей, она это делает за секунды.

Для описания устройства нейросетей обычно приводят следующий пример. Представьте клавиатуру на телефоне: вы набираете первые буквы, и она предлагает возможные варианты слов для выбора. Нейросеть работает так же, только вместо переписки с друзьями она видела библиотеки, архивы, новости, учебники, форумы, чаты. На этапе обучения ей многократно показывали: вот кусок текста, вот слово, кото-

рое стояло дальше. Ошиблась — параметры внутри чуть подкрутили, попала — закрепили. Миллиарды таких итераций — и внутри модели возникает сложный «рельеф» смыслов: связи между словами, стилями, языками, жанрами. Поэтому, когда вы задаёте вопрос, нейросеть не «достаёт готовый ответ из базы». Она идёт по этому рельефу, буква за буквой и токен за токеном, прокладывая самый вероятный, связный маршрут от начала фразы к концу.

Но нейросеть — не живой разум, и у неё есть ограничения. Она не понимает мир как человек, у неё нет собственного опыта, но она отлично имитирует то, как люди уже писали, спорили, объясняли. Поэтому она может за минуты собрать обзор по теме, сжать длинный текст, перевести с профессионального жаргона на человеческий язык, разложить сложный отчёт на пункты. И по этой же причине она иногда уверенно выдаёт ерунду — потому что продолжает не реальность, а статистический рисунок в данных. Нейросеть — это не оракул и не судья. Это очень быстрый, очень натренированный продолжатель мысли, который способен в пару шагов сделать то, на что раньше уходили дни и недели ручной работы.

Главное отличие информационного мира до и после эпохи нейросетей — форма доступа. Поисковик просто показывал ссылки: вот десять статей, двадцать отчётов, тысяча комментариев, приходилось разбираться самостоятельно. Нейросеть же садится с вами за один стол и сразу даёт черновой ответ: вот как это устроено, вот основные версии, вот список фактов, вот пример кода или отчёта. Человек может сказать: «объясни проще», «перепиши короче», «предложи контраргументы», «собери это в таблицу», «переведи на мой язык» — и получит следующее приближение. Раньше, если вы видели технический документ на иностранном языке, на этом ваш анализ обрывался. Сейчас достаточно сказать: «выдели смысл и переведи». То, для чего раньше требовались отдел, живой переводчик и несколько сотрудников, стало доступно большинству — быстро и с низким порогом входа.

По масштабу скачка это похоже на появление интернета — только на следующем уровне. В эпоху библиотек дорога к сложной теме занимала недели: найти книги, выписать факты, найти людей, которые объяснят, что к чему. Интернет сжал этот путь до дней: десятки запросов, несколько внятных статей, ветка на форуме — и у вас уже есть грубая карта местности. Нейросети режут маршрут ещё раз. Там, где раньше уходил день на десять вкладок, чтение новостей и попытки собрать картину в голове, теперь за час можно прогнать данные через диалог: задать уточнения, проверить контраргументы, посмотреть на тему с разных сторон с экспертной оптикой, и получить сжатое резюме с выводами и примерами. Переход от «ничего не понятно» к «есть первичное понимание и набор гипотез» сжимается с недель исследования до одной сессии общения.

Тут есть нюанс: нейросеть не даёт гарантированную истину. Она даёт быстрый и связный черновик смысла. Но именно это и было когда-то привилегией элит. Раньше, чтобы получить такой черновик, нужны были люди в аналитическом отделе: «Соберите мне по этой теме всё главное и разложите по полочкам». Теперь похожую услугу в базовой комплектации может получить человек с ноутбуком и доступом к нейросетевой модели. Такой человек не становится автоматически мудрее, но получает то, что раньше вообще не было в его распоряжении, — машину, которая умеет с ним вместе думать о фактах, а не просто искать ссылки.

Если интернет дал ширину доступа — почти любые данные и документы можно было найти, — то нейросети добавили глубину: возможность быстро превратить эту ширину в первые осмысленные слои. И это уже не косметический фон. Это означает, что «оптика», которой раньше пользовались только те, кто сидел в think tank'ах и штабах, стала по умолчанию доступна любому, кто готов задавать вопросы и не боится уточнять. Именно с этого момента монополия элит на интерпретацию начала размываться. Процесс пошёл не через разоблачительные сюжеты в медиа, а через сам способ работы с информацией.

Монополия на информацию размывается не в тот момент, когда «секретные данные» просачиваются наружу. Такое уже много раз было и мало что поменяло. Она начинает ломаться тогда, когда любой мотивированный человек получает в руки инструменты, которые дают возможность работать с данными на том уровне, который раньше был доступен только квалифицированным аналитикам на базе центров и институтов. И именно это сделали нейросети — дали ранее недоступный и эффективный инструмент в руки рядового гражданина.

Раньше даже открытая информация была для большинства фактически мёртвой. Можно было видеть фрагменты, но не картину в целом. Допустим, в сети лежат бюджеты нескольких стран, статистика по миграции, отчёты по энергетике, стенограммы заседаний, новости региональных СМИ. Формально — бери и анализируй. Практически — у обычного человека нет ни времени, ни навыков, ни методик, чтобы всё это связать в одну картину. Как их сравнивать? Что считать важным? Где подвох в формулировках? На эти вопросы отвечали люди в think tank'ах и аналитических отделах. Они сидели на стыке: умели читать цифры, знали контекст, владели языками и инструментами. За это им платили, это и было «неочевидным оружием» элит — всегда на шаг впереди обычных людей.

Сейчас обычный человек со старым компьютером и доступом в интернет может за вечер собрать то, что раньше требовало отдельной команды и заметного времени. К примеру, можно попробовать понять, почему подорожал бензин. Дальше вы не «угадываете», а раскладываете цену на несколько крупных слоёв: что происходит с нефтью на мировом рынке, что происходит с валютой и налогами внутри страны, что происходит с переработкой и логистикой — и где именно в цепочке выросла стоимость: в сырье, в доставке, в марже или в правилах. В итоге получается базовый расклад, с которым уже можно работать.

Далее начинается не поиск единственной «реальной причины», а сборка карты. Шаг за шагом становится видна струк-

тура: как решения регулятора отражаются в цене на колонке, как перебои в поставках или ремонты НПЗ превращаются в дефицит, как скачок курса меняет стоимость импортных компонентов и топлива — и почему иногда нефть падает, а бензин не спешит следом. Нейросеть здесь работает как ускоритель: помогает собрать разрозненные факты в одну картину, подсвечивает места, где легко ошибиться, и предлагает альтернативные объяснения. А дальше, выйдя на глобальный уровень, вы можете добавлять новые кусочки мозаики и собирать цельную картину почти в реальном времени. Это не «игра в анализ» — это самый обычный анализ: скучный, проверяемый, с цифрами и графиками, но при этом действительно рабочий.

Ключевой сдвиг в том, что нейросеть даёт концентрированную обратную связь. Вы не тонете в сотне статей с цифрами, а сразу видите черновой смысл: вот факты, вот интерпретации, вот дыры. Можно уточнить, сопоставить, попросить разложить по шагам, перевести профессиональный жаргон в нормальный язык. За пару итераций у вас на руках не истина, а то, что раньше бы называлось внутренней запиской аналитического отдела: сжатый обзор, перечень версий, набор рисков. Разница в том, что теперь эта записка принадлежит не только кабинету наверху, а любому, кто не боится задавать последовательные вопросы и проверять ответы.

Конечно, у элит остаётся доступ к закрытым данным, живым источникам, внутренним моделям. Но то преимущество, которое раньше было абсолютным — умение быстро превращать данные в картину, — перестаёт быть эксклюзивом. Появился новый слой людей, которые не входят ни в какие клубы и не имеют официальной инициации, но умеют пользоваться инструментами. Они ведут каналы, пишут разборы, делают прогнозы, которые иногда оказываются точнее официальных. Не потому, что «знают больше», а потому что умеют по многу раз прогонять через нейросеть свои гипотезы, смотреть на тему с разных сторон и не ограничены интересами заказчика или начальства.

Для элит это выглядит как тихое, но болезненное смещение права на формирование убедительной версии. Раньше можно было исходить из негласного правила: «Мы видим больше, вы — догоняете по обрывкам». Теперь может быть наоборот: любой мотивированный человек может в каком-то узком вопросе видеть не меньше, а иногда и больше, чем тот, кто сидит в министерстве. Просто потому, что у него нет ограничения по повестке, зато есть время поработать с инструментом. Есть взгляд, который не зашорен институциональной рутинной. Нейросети не делают всех гениями, но они резко расширяют круг тех, кто вообще способен играть в длинную игру анализа.

В итоге элиты теряют монополию не на доступ к данным — закрытые потоки у них остаются, — а на информационную мощь как таковую. На саму принципиальную возможность быстро собирать, сравнивать, просчитывать сценарии и проверять свои же версии. Всё больше людей снизу получают в руки пусть упрощённый, но настоящий аналитический инструмент. Часто энтузиасты в одиночку по косвенным данным собирают картины, которые раньше считались доступными только внутри организаций. И с этого момента старый аргумент «вы всё равно не видите всей картины» перестаёт звучать так убедительно, как ещё десять лет назад.

Напрашивается вопрос: как так получилось, что такой инструмент попал в руки обычного человека, как это допустили? Элиты прозевали нейросети не потому, что глупее остальных, а потому что сидят в других ментальных декорациях. Там, наверху, ИИ долго воспринимался как очередная «сложная технология для своих»: что-то между дата-сайенсом, автоматизацией и игрушками больших платформ. То, что это превратится в массовый аналитический инструмент «для обычных людей», просто не помещалось в картину мира. В привычной оптике верхнего контура население — это аудитория, потребитель, электорат. Они могут спросить нейросеть про рецепт пирога или помощь с выбором фильма — и на этом успокоиться. И уж точно не додумаются стать самостоятельными исследователями, которые захотят копать глубже официальных сводок.

Кроме того, элиты ориентировались на знакомый им сценарий. Сначала технология появляется в лабораториях и корпорациях, потом сверху решают, как её встроить: где дать преференции<sup>[56]</sup>, где ограничить, где сделать «цифровую витрину» для отчётности. Нейросети пошли другим путём. Они почти сразу вывалились в открытый доступ в виде удобных интерфейсов. Не в форме сухих API для узкого круга инженеров, а в форме диалога, к которому может подключиться любой. Пока наверху обсуждали, как использовать ИИ для оптимизации отчётов и внутренних процессов, внизу уже десятки тысяч людей тихо входили в число тех, кто умеет: разбирать документы, считать вероятности, сверять версии — без допусков, должностей и кабинетов.

Ещё одна ментальная ловушка верхнего контура — инерция успеха. Если десятилетиями работала схема «у нас — think tank’и и спецслужбы, у вас — телевизор и поисковик», сложно поверить, что за пару лет баланс изменится. Те, кто принимает решения, перегружены текущими кризисами, выборными циклами, войнами, санкциями. На этом фоне нейросети долго выглядели как второстепенный сюжет: удобно, интересно, перспективно, но не приоритетно. Подлинный масштаб изменений становится заметен только тогда, когда в информационном поле начинают всплывать неприятные последствия: неожиданные утечки аналитики, точные предсказания «неофициальных» авторов, растущая недоверчивость аудитории, которая уже научилась быстро проверять базовые тезисы.

Почему же нейросети до сих пор не запрещены, если они так подрывают монополию элит? Во-первых, поздно. Технология размножилась. Крупные модели есть у нескольких конкурирующих блоков, есть открытые архитектуры и офлайн-модели, есть компании и страны, которые строят на этом свою конкурентоспособность. Страна или блок, который радикально перекроет доступ к ИИ, автоматически уступит в скорости всем остальным — в науке, бизнесе, военном деле. Верхний этаж слишком хорошо помнит уроки поздних запретов крип-

ты и интернета: жёсткая блокировка внутри одного коридора не останавливает развитие, а просто передаёт инициативу в чужие руки.

Во-вторых, у элит нет единой позиции. Политический верх, силовой контур, техногиганты и финансовые группы смотрят на нейросети под разными углами. Для техноэлит это новая нефть и новый канал влияния, для государств — одновременно инструмент и риск, для корпораций — шанс сократить издержки и обойти конкурентов. В такой конфигурации почти неизбежен компромисс: не полный запрет, а постепенная дрессировка. Вместо того чтобы вырубить модели целиком, начинают выстраивать слой ограничений: регулирование «опасных тем», фильтрацию ответов, привязку к цифровой идентичности, перевод сильных моделей в закрытые корпоративные и государственные контуры.

И этот процесс уже идёт. В разных юрисдикциях вводят акты о регулировании ИИ, разрабатывают списки «чувствительных запросов», тестируют системы маркировки контента. Пока это выглядит как набор разрозненных мер, но общий вектор понятен: свободное поле будут сужать, доступ — обкладывать условиями, а самые мощные версии инструментов постепенно уходить за плотные стены лицензий, корпоративных каналов и «особых режимов». Окно, в котором у обычного человека есть почти такой же класс инструментов первичного анализа, как у специализированных структур наверху, исторически ненормально широкое — и в таком виде вряд ли проживёт долгие годы.

Отсюда рекомендация для читателя. Если есть желание стать человеком, который умеет сам разбирать сложные темы, строить версии, проверять их и не зависеть от единственной официальной картинке, то сейчас очень удачный момент. Инструменты, которые ещё вчера были прерогативой служебных аналитических отделов, лежат в открытом доступе. Ещё можно экспериментировать, учиться задавать вопросы, оттачивать свою «оптику» без жёстких внешних рамок. Скорее всего, через несколько лет всё это станет более зарегулированным

и фрагментированным. А навык думать с опорой на эти инструменты останется.

При этом первые попытки почти всегда будут неровными: модель может ошибаться, источники — расходиться, а выводы придётся перепроверять руками. Но именно этот навык — уточнять, сверять и доводить до ясности — и превращает диалог в анализ. С выработанным навыком даже существующие офлайн-модели закрывают большую часть задач анализа: помогают собирать картину из доступных источников, проверять версии, строить аргументацию и быстро формировать выводы. Дальше всё зависит от опыта: новый мир требует новых навыков мышления.

## **Конкуренция разных типов элит**

В далёких и относительно спокойных 1990–2000-х элита выглядела как один большой клуб наверху. Да, внутри были группировки, личные войны, конкуренция за влияние. Но в целом картинка была цельной: нефтяники, банкиры, крупные промышленники, высшие чиновники, силовой контур, владельцы медиа и глобальные корпорации крутились в одном и том же поле. Те же международные форумы, закрытые ужины, одни и те же залы, где одни лица обсуждают экономику, безопасность, инвестиции и «устойчивое развитие». Снаружи это воспринималось как один слой — «мировая элита», у которой, кажется, общий интерес: рост, глобализация, предсказуемость.

Формула власти в этом мире была понятной: капитал + контроль над институтами + медиа = власть. Если у вас крупный ресурсный бизнес или банк, свои люди в правительстве и регуляторах, свой телеканал или газета, вы автоматически — наверху. Медиахолдинги формируют престиж и картину мира, политики и силовики обеспечивают «рамку безопасности», бизнес считает прибыль и перетекает из страны в страну. Каждый играет свою роль, но все понимают: общая задача — чтобы система росла и не ломалась.

В эпоху высокой глобализации этот общий зал интересов воспринимался как естественное продолжение мира. Одна финансовая система, несколько ключевых валют, набор общих институтов — от международных организаций до рейтинговых агентств. У элит разных стран возникало ощущение, что они, по сути, коллеги. Можно спорить о долях и квотах, но базовые правила едины: открытые рынки, свобода капитала, движение к демократии, борьба с «общими угрозами». Для общества это тоже выглядело монолитно: какие бы темы ни обсуждали по телевизору — кризис, войну, климат, — в студии сидели примерно одни и те же люди и уверенно объясняли, «что происходит».

Со временем этот «один клуб наверху» начал расслаиваться. Формально люди всё так же сидели в одних залах и подписывали общие декларации. Но если посмотреть не на лица, а на то, на чём каждая группа стоит, картинка уже не единая. Одни всё ещё держатся за территории, институты и ренты. Другие живут в мире кода, сетей и платформ, где важно не здание министерства, а дата-центр и команда инженеров. Третьи торгуют не нефтью и не облаками, а нормами: правами, повестками, языком будущего. Так на старом поле возникает тройка новых групп игроков: традиционные элиты, техноэлиты и повесточные элиты.

**Традиционные элиты (старые элиты / институциональные элиты)** — это классический верхний слой эпохи глобализации. Государственный верх, силовой контур, крупный сырьевой и инфраструктурный бизнес, традиционный финансовый сектор, олигархи, выросшие на приватизации и близости к бюджету. Их опора — физический мир: территория, завод, труба, порт, лицензия, договор с министерством, монополия на рынке. Они мыслят категориями «страна», «отрасль», «владение активом», «контроль над регулятором». Их власть завязана на институциональную машину: законы, силовые структуры, налоговую систему, суды, госбанки.

Во времена высокой глобализации именно они приносили в общий зал главное — контроль над территориями и живыми

активами. На официальной стороне — министры, губернаторы, владельцы сырьевых компаний и госбанков. На теневой — спецслужбы, закрытые фонды, криминальные связи, частные армии. Всё это один контур: способность открыть или закрыть рынок, запустить приватизацию, поменять налоговый режим, провести трубу или коридор. Без этого контура никакая глобальная архитектура просто не работала: кто-то должен был отвечать за «свою» страну и гарантировать предсказуемость.

Их базовая внутренняя вера: «пережили кризисы раньше, переживём и это». Это классический эффект выжившего. Если мы десять раз выходили из кризисов за счёт ручного управления, легко решить, что и в одиннадцатый сработают те же приёмы. Отсюда — иллюзия контроля: если где-то начинается хаос, значит, «мы недокрутили» или «нам мешают», а не то, что сама архитектура изменилась. В голове крутятся знакомые лозунги: «суверенитет», «стабильность», «безопасность важнее экспериментов», «страной надо управлять в ручном режиме».

Деглобализация и взрыв ИИ ломают именно эту уверенность. Контракт глобализации трещит в тот момент, когда общий зал перестаёт быть общим. Мир режут на коридоры: санкционные блоки, конфликтующие юрисдикции, конкурирующие стандарты. Традиционные элиты вдруг обнаруживают, что играть «за всех сразу» больше нельзя. Приходится выбирать: здесь мы держим рынок, здесь закрываемся, тут идём на прямой конфликт. Их ресурсы снова жёстко привязываются к территории: труба, порт, завод, налоговая база. Там, где вчера все говорили «win-win», сегодня звучит честное «наш интерес против вашего».

Их главное искажение — недооценка темпа и новых полей власти: интерфейсов, данных, нейросетей. Формальный суверенитет кажется достаточной защитой, хотя без контроля над этими полями он всё больше превращается в декорацию. Поэтому первая реакция старых элит — не перестроить архитектуру, а затормозить изменения: новые запреты, списки, блокировки, требования локализовать всё и вся. Отсюда и ощущение, что «верхний этаж» живёт в темпе прошлого

десятилетия в мире, который уже переключился на скорость интерфейсов.

**Техноэлиты (интерфейсные элиты)** — относительно новый слой, который в 1990–2000-х записывали в «айтишников» и «успешные стартапы». Сегодня это владельцы и архитекторы платформ, облаков, ИИ-систем, больших платёжных шлюзов, логистических сетей, маркетплейсов, операционных систем. Их опора — не территория, а инфраструктура, протянутая поверх территорий. Они живут в логике сетевых эффектов: чем больше пользователей и данных, тем сильнее система. Их власть — это не «завод и лицензия», а интерфейс, через который человек работает, общается, платит, заказывает, учится.

В эпоху глобализации они приносили в общий зал свой вектор: скорость и инструменты глобального масштаба. Их код и железо превращали политические договорённости в работающую инфраструктуру: логистика, маркетплейсы, рекламные сети, социальные сервисы. Нейросети и ИИ только усилили эту логику: теперь платформа может не только соединять людей и товары, но и обрабатывать смыслы, автоматизировать решения, подменять собой целые отделы.

Базовый инстинкт техноэлит: «если продукт несёт пользу и удобство, его не запретят» и «рынок в итоге отыграет своё». Это классический техно-оптимизм. Каждая проблема кажется задачей, которую можно закрыть ещё одним сервисом, протоколом, моделью. В собственной оптике они выше старых политических игр: «мы просто даём инструмент, не лезем в идеологию». Отсюда — вера в нейтральность технологий: «данные не врут», «алгоритм честнее человека», «регулятор всё равно всегда отстанет».

Деглобализация бьёт именно по этой уверенности. Их бизнес устроен так, что ему нужен масштаб: платформа, модель ИИ или облако становятся по-настоящему сильными только когда работают сразу на десятки стран и языков. Но государства больше не готовы просто так отдавать им своих людей и данные. Одни требуют локализации серверов и ключей шифрования, другие — доли в капитале и особых условий, тре-

тьи — фильтрации контента и «суверенных» версий сервисов. Платформа, которая вчера была «над государствами», сегодня вынуждена играть с каждым как с отдельным княжеством.

Их слепая зона — недооценка глубины страха государств и старых элит. Политическое сопротивление кажется им временной помехой, которую перекроет удобство и экономия. Но в какой-то момент напротив встаёт не абстрактный «регулятор», а грубая сила: национализация, уголовные дела, выключенный рубильник на уровне целой страны. Именно в этом напряжении — между глобальной логикой кода и локальной логикой суверенитета — техноэлиты сегодня и живут.

**Повесточные элиты (ценностно-нормативные элиты)** — слой, который родился не «сбоку», а внутри старой системы. Это те люди и группы, которые обслуживали её витрину и будущее: эксперты по устойчивому развитию, климату, правам человека, цифровой трансформации, урбанистике, неравенству. Часть глобальных медиа и академической среды, крупные НКО, консультанты, креативные индустрии, корпоративные «отделы по ответственности».

Именно они первыми почувствовали, что мир по старым схемам бесконечной экспансии уже не тянет, и сделали ставку на другой язык — про устойчивость, идентичности, инклюзию, климат, «ответственный капитализм», этику технологий. В их картине мира капиталы, территории и нейросети будут всегда. Настоящий вопрос в другом: кто пишет правила, по которым их можно применять, кто раздаёт ярлык «допустимо / недопустимо».

Их опора: отчёты, рейтинги, кампании, академические и медийные площадки. Через их тексты, конференции, образовательные программы в головы людей зашивались базовые идеи: глобализация — это хорошо, интеграция рынков — неизбежна, частный капитал эффективнее государства, права и повестки идентичности — универсальны, устойчивое развитие — новая мораль. Традиционные элиты получали моральное прикрытие своих решений, техноэлиты — красивый язык,

на котором можно продавать технологии и собирать политическую поддержку.

Их когнитивное искажение — «история на нашей стороне», «в долгую выигрывают не танки и не сервера, а те, кто задаёт правила допустимого». Лозунги — про легитимность, права, ответственность, борьбу с неравенством и дискриминацией. Отсюда — эффект морального превосходства: если мы говорим языком прав и устойчивости, значит, автоматически стоим выше тех, кто разговаривает языком силы или выгоды. Плюс мощный информационный пузырь: мир выглядит как цепочка кампаний и дискуссий, в которых их позиция звучит всё громче, а значит, «старый мир отступает».

*Честности ради нужно сказать: внутри всего этого хаоса есть ещё один, гораздо более тонкий слой — условно его можно назвать гибкими элитами. Это не четвёртый тип власти и не «клуб тайных спасителей», а люди внутри уже описанных трёх контуров, которые видят, что мир меняется необратимо и по инерции старой игры далеко не уедешь. Они руководствуются не только личными рейтингами, но и тем, как всё это будет выглядеть через десять–двадцать–семьдесят лет для стран, городов, людей.*

*Это может быть министр, который по мере возможностей саботирует заведомо разрушительные решения и продавливает более мягкие сценарии. Топ-менеджер платформы, который сознательно ограничивает самые агрессивные практики монетизации и слежки. Руководитель фонда или НКО, который не превращает повестку в бизнес-модель ненависти, а действительно пытается уменьшить боль, а не только собирать гранты и лайки.*

*Их мало, они разрознены и почти никогда не образуют отдельного фронта. У каждого своя уязвимость: кто-то зависит от выборов, кто-то — от совета директоров, кто-то — от построения грантодателя или силового блока. Но именно через таких людей в систему время от времени просачиваются более гуманные, долгосрочные решения, которые не вписываются ни*

*в логику грубой силы, ни в логику чистого роста, ни в логику повесточной войны. Важно видеть: они есть, но не стоит переоценивать их мощь. Это не «добрые элиты против злых», а редкие точки гибкости в жёсткой конструкции, которая в целом движется за счёт страха, инерции и конкуренции трёх основных логик.*

Деглобализация превращает когда-то совместимый по целям и универсальный язык элит в поле конфликта. И на этом фоне тройка старые — техно — повесточные уже не выглядит единым клубом: их три разных логики начинают открыто сталкиваться и конкурировать за конкретные поля — от законов и инфраструктуры до норм и голов людей.

**Правила игры.** Законы, регуляции ИИ, цифровые валюты, стандарты безопасности, процедуры санкций и комплаенса — всё это не абстракция, а набор рычагов, которые можно переписать под себя. Традиционные элиты пытаются удержать монополию на институты: парламент, суды, силовой блок, регуляторов. Техноэлиты заходят в ту же зону через экспертные советы, лоббизм и собственные стандарты: «мы лучше знаем, как регулировать платформы, дайте писать правила нам». Повесточные элиты вносят свою правку через язык норм: что считать «ответственным ИИ», «экстремистским контентом», «нарушением прав». Формально все говорят о безопасности и этике, по факту — торгуются за каждую строчку, потому что от неё зависит, что завтра можно будет делать легально, а что станет токсичным и рискованным.

**Инфраструктура.** Здесь уже не до красивых слов: либо тебе принадлежат сети, дата-центры, платёжные системы, логистические узлы, либо ты вынужден танцевать под чужую музыку. Традиционные элиты стараются вернуть контроль: требуют локализации данных, национальных платёжных систем, строительства «своих» облаков и магистралей. Техноэлиты сопротивляются и лавируют: где-то соглашаются на суверенные версии сервисов, где-то шифруют ядро так, чтобы его всё равно невозможно было полностью забрать, где-то

уходят в отдельные экосистемы, которые уже с трудом помещаются в рамки одной юрисдикции. Повесточные элиты на прямую инфраструктуру не строят, но активно участвуют в споре о том, кому «доверять»: какой платформе, какому провайдеру, какому криптоконтуру. Через рейтинги, кампании, отчёты они расширяют или сжимают репутационный лимит доверия к конкретным системам.

**Повестка и нормы.** Кто имеет право именовать вещи, тот косвенно управляет и реакцией на них. Традиционные элиты здесь опираются на традиционный язык суверенитета, безопасности, «наших ценностей». Техноэлиты — на язык инноваций, удобства и эффективности: «мы даём людям сервис, не мешайте». Повесточные элиты — на язык прав, меньшинств, климата, дискриминации, этики технологий. На этой почве возникают странные союзы: сегодня государство и прогрессивная среда вместе давят на платформу за «разжигание ненависти», завтра платформа и повесточные акторы вместе критикуют государство за цензуру и слежку. Для обычного человека это выглядит как шум и лицемерие, но внутри идёт борьба за то, какой набор слов будет считаться «нормальным объяснением мира» в следующем десятилетии.

**Мозги и таланты.** Это самый малозаметный, но, возможно, ключевой фронт. Инженеры, учёные, предприниматели, лидеры мнений, люди, которые умеют строить сложные системы и работать с новыми инструментами, становятся дефицитом. Традиционные элиты пытаются удержать их в своих коридорах: льготами, статусами, закрытыми программами, иногда — прямыми запретами на выезд и удалённую работу. Техноэлиты охотятся за теми же людьми глобально: предлагают релокацию, свободу, интересные задачи и возможность играть на мировом поле. Повесточные элиты борются за их головы и совесть: через университеты, гранты, профессиональные сообщества задают рамку, что считается «приличной карьерой», а что — «работой на тёмную сторону». От того, кто победит в этой борьбе за людей, через десять–пятнадцать лет будет зависеть и карта мощностей, и карта влияния.

Нейросети и ИИ проходят красной нитью через все эти поля. Для старых элит это одновременно инструмент контроля и источник новой утечки власти. Для техноэлит — сердцевина будущей инфраструктуры. Для повесточных элит — поле для новой этики и новых норм. От того, чья логика возьмёт верх в регулировании ИИ, будет зависеть, останется ли это в руках узких корпораций и служб или превратится в относительно доступный инструмент для миллионов людей.

Если говорить простыми словами без детализации, то разные группы наверху тянут мир в разные стороны, спорят о правилах, технологиях, ценностях. И, к сожалению, это всё не только про них, но и про нас. Любое решение, принятое «там», в итоге становится реализацией «здесь» — новым законом, новой галочкой в анкете, изменённым алгоритмом, непрошенной новостью в ленте. Борьба наверху доходит до людей не в виде схем и аналитики, а в виде того, как ведёт себя среда вокруг них. В виде ощущаемых последствий в реальной жизни.

Можно сказать что раньше было проще: как бы мы ни относились к элитам, они ощущались как единый центр тяжести. Была понятная вертикаль, одна главная линия: государство с его законами, крупный бизнес, привычные медиа. Человек мог быть недоволен, мог шутить про «там наверху всё решили», но ощущение было определённым: есть одна большая сила, под которую так или иначе нужно подстраиваться. Сейчас вместо одного хозяина зала — несколько. Государство со своими цифровыми контурами и требованиями безопасности. Платформы со своими правилами, подписками и алгоритмами. Повестка с её «современно/устарело», «прилично/стыдно». Они друг друга не контролируют полностью и не доверяют до конца. И это главный нерв момента.

На уровне повседневной жизни это ощущается как постоянное дребезжание. Сегодня какая-то форма поведения считается нормой, завтра она же вдруг вызывает осуждение или ненависть. Сегодня человеку обещают неприкосновенность

переписки, завтра расширяют список поводов для доступа к ней. Сегодня платформа клянётся в свободе выражения, завтра под давлением регуляторов незаметно подкручивает алгоритм, и часть тем просто перестаёт доходить до людей. Вроде бы человек ничего особо не меняет в своей жизни, а фон вокруг всё время плывёт — как будто кто-то не шумя переставляет мебель в комнате, в которой мы живём.

От этого становится больше не только хаоса, но и давления. Каждый из крупных игроков хочет, чтобы человек жил именно в его коридоре. Государство строит цепочку «документы — услуги — налоги» в одном наборе цифровых систем и старается, чтобы выходов из него было как можно меньше. Платформы собирают людей в свои экосистемы, чтобы и общение, и покупки, и работа, и развлечения проходили через один и тот же набор интерфейсов. Идеологические и медийные игроки пытаются занять внутренний голос: что считать нормальным, за что должно быть стыдно, каким нужно быть, чтобы чувствовать себя «современным и приличным». В результате в жизни становится больше точек, где на человека кто-то смотрит, считает, оценивает, и меньше пространств, где он может просто жить без чьего-то взгляда и меток.

С одной стороны — плохо. Но в этой картине появилось то, чего почти не было в эпоху единого «верхнего этажа», — щели. Когда наверху был один доминирующий центр, он мог спокойно выстраивать длинную линию: закон, медиа, институты, инфраструктура. Сейчас разные силы мешают друг другу доводить свои проекты до идеала. Государство давит платформу — платформа в ответ апеллирует к правам пользователей и ищет обходные пути. Платформа перегибает с монополией — на неё начинают наезжать и регуляторы, и общественное мнение. Один идеологический лагерь пытается отменить кого-то за «неправильное» мнение — тут же находятся другие площадки, на которых эти люди продолжают жить и работать. Из-за этой грызни наверху не получается построить цельную клетку вокруг всех сразу. И это не абстрактная надежда, а реальное пространство, с которым можно работать.

Для обычного человека это образует определённое, но не очень комфортное понимание: нельзя больше рассчитывать на одну «правильную линию», которой достаточно следовать, чтобы всё было стабильно. Придётся учиться ориентироваться самому. Понимать, что любая громкая мера — это чей-то ход, а не «воля мира». Привыкать к тому, что жизнь проходит сразу в нескольких коридорах: в государственном, в платформенном, в человеческом. И что где-то придётся строить мостики самому: искать запасные варианты, альтернативные сервисы, другие источники информации и дохода. Не из паранойи, а просто потому, что мир стал кусочно-мозаичным, и опираться на один столб уже небезопасно.

Одновременно это первый за долгое время момент, когда у человека появляется шанс быть не только статистом-наблюдателем. Часть ступенек, которые раньше вели только в закрытый зал наверху, теперь лежат в открытом доступе. Нейросети, открытые данные, новые форматы удалённой работы и кооперации позволяют, при желании, разбираться в происходящем куда глубже, чем это было доступно обычному человеку ещё совсем недавно. Теперь новости и решения можно воспринимать не только глазами ведущего по телевизору или автора телеграм-канала, а как участник, который сам сверяет факты, ищет альтернативные источники и проверяет разные версии.

У человека появляется больше реальных развилок. Благодаря появлению множества коридоров можно выбирать страну и формат жизни, профессию и степень вовлечённости в ту или иную систему. Можно осознанно усиливать одни коридоры и ослаблять другие, а не жить там, куда однажды занесло. Полностью выйти за пределы всех контуров вряд ли удастся, но всё чаще возможно хотя бы перенести часть жизни — работу, доход, круг общения, доступ к информации — в те зоны, где человек чувствует себя устойчивее и понятнее.

Смысл всего сказанного в том, что сказка о всемогущей единой элите окончательно трескается, но на её месте не возникает уютный мир свободы. Возникает мир конкурирующих сил, в котором больше шума, больше попыток контроля и од-

новременно больше свободы манёвра для тех, кто готов думать и действовать. Можно продолжать считать, что «там наверху всё решат» и просто плыть по течению, каждый раз удивляясь новым правилам. А можно отнестись к происходящему как к сигналу: мир входит в фазу, когда от способности понимать контекст и собирать свою траекторию зависит намного больше, чем раньше. Элиты будут и дальше грызться между собой — это их работа. Задача тех, кто живёт внизу, — не лежать между их зубами, а использовать образовавшиеся щели, чтобы спокойно строить свою жизнь по своим меркам нормальности и смысла.

Мир меняется, и с этим уже почти никто не спорит. Элиты больше не выглядят единым клубом, коридоры глобализации рвутся, цепочки поставок трещат, доверие к привычным институтам власти и медиа истончается до предела. Власть и большинство граждан всё чаще говорят на разных языках и живут в разных версиях реальности. Старый порядок можно какое-то время держать на временных опорах — менять вывески, ужесточать правила, латать дыры, — но бесконечно так продолжаться не может. Конструкция, на которой держалась старая система, уже не выдерживает нагрузок и распадается у нас на глазах.

Наступает момент, когда систему приходится переключать на другую передачу — даже если цепь не смазана, даже если шестерни рискуют погнуться. Фазовый переход на рельсы нового мира в этом смысле не вопрос веры, а вопрос времени и накопленных противоречий. Далее поговорим о том, что же из себя представляет этот переход и каким он будет — без мистики и конспирологии, на уровне понятных механизмов.

## Фазовый переход

Строго говоря, мир уже сменил режим работы, просто никто не включил сирену и не вывесил объявления на стенах. Нет одной даты, после которой «всё рухнуло». Нет кадра, который можно потом показывать в документалке: вот здесь старая эпоха закончилась. Напротив: магазины на местах, банки открыты, самолёты летают, интернет не выключен. Но если честно признаться себе, жить стало иначе. Вязче. Нервнее. Дороже по силам.

Фазовый переход — это не образ для красивой презентации. Это годы, когда статистика становится личной историей. Кто-то теряет бизнес и больше его не может выстроить по новой. Кто-то выпадает из своей профессии и не может адаптироваться и вернуться на прежний уровень. Кто-то тихо сторает в хроническом стрессе. Статистически среди этих людей обязательно окажутся ваши знакомые. Вопрос в том, какое место займёте вы: зритель, случайная жертва или человек, который заранее понял, что происходит, и вовремя подстроил свою траекторию.

По новостям кажется, что мы просто живём в «плохое десятилетие». То обваливается чья-то платёжная система, то вводятся какие-то новые «временные ограничения», то крупная платформа падает из-за глобального сбоя. На уровне одной семьи это выглядит как странная новая рутина. Перевод завис «на проверке», карта сработала вчера, а сегодня «операция отклонена». Приложение в десятый раз просит «подтвердить личность». Знакомый способ оплаты внезапно «больше не поддерживается», а обычный рабочий процесс превращается в бег с препятствиями — очереди, скриншоты, переписка с поддержкой.

Первое и самое удобное объяснение тут — «мир сошёл с ума». Но правильнее будет сказать иначе: старая конструкция мира уже не выдерживает собственную нагрузку, а новая уже развёрнута, но ещё прячется за словами «пилот», «особый порядок», «до стабилизации». Снаружи всё ещё похоже на мо-

нолитный лёд, но внутри структура уже поменялась. Форма та же, наполнение другое. Любой лишний нажим даёт трещину не по одной точке, а по всей плите. Корка трескается, обнажая изнанку.

У этого сдвига нет одного автора и одного решения. Его собирали годами, кусок к куску. Слишком долго всё, что ломалось, пытались чинить одним и тем же способом: добавить правила. Любой сбой превращали в повод дописать инструкцию, ужесточить отчётность, поставить ещё один фильтр. Для конкретного начальника это выглядело правильно: риск меньше, проверяющие довольны, цифры в отчёте улучшились. Но слой за слоем ткань становилась всё туже. Структуры, созданные решать проблемы, начали сами их производить. Формально всё «в порядке», по ощущениям — дела делаются всё хуже и дороже. Обратная связь запаздывает, метрики отрываются от жизни, административная логика побеждает здравый смысл. Главное — чтобы было «по форме». А по сути «как-нибудь разберёмся», если хватит сил.

Параллельно росла цена контроля. Реальность усложнилась настолько, что убеждать и договариваться стало дороже, чем один раз зашить нужный результат в архитектуру. Вместо долгих разговоров с клиентом — скоринговая модель. Вместо живого решения «можно / нельзя» — единая верификация и рейтинг благонадёжности. Ответ всё чаще рождается не в голове человека, а в логике шлюза. Снаружи это выглядит цивилизованно: меньше произвола, меньше «звонков сверху», меньше зависимости от настроения сотрудника. Но центр тяжести сдвигается. В старой конструкции многое держалось на простом доверии: «этот платит», «этот не подведёт», «этого знаем двадцать лет». В новой решают флажки и статусы. Экран показывает «несоответствие профиля» — и прошлые двадцать лет общения перестают иметь значение.

К этому добавился распад общего «торгового зала» на коридоры. Ещё недавно мир можно было описать простой картинкой: есть один большой рынок, где в целом все торгуют со всеми, а политика мешает, но не решает. Сегодня эта карти-

на рассыпается на фрагменты. Вместо одного зала — набор коридоров с собственными правилами. Кто с кем может торговать. Какие товары «чистые», а какие «под риском». Какие маршруты допустимы, а какие превращают обычную поставку в юридический триллер. Одна и та же деталь требует разных документов в зависимости от направления. Один и тот же поставщик вынужден держать две линейки спецификаций — «для этих» и «для тех». Прямая дорога расплзается на обходные маршруты с проверками и страховыми надбавками. Время растёт, издержки растут, запас прочности у конечных игроков тает.

На том же холсте — ИИ и алгоритмический контур. Его ставят туда, где людям уже трудно держать масштаб: прогнозировать спрос по миллионам транзакций, оптимизировать маршруты, высматривать «аномальное поведение», распределять лимиты, сортировать заявки. Машина действительно закрывает дыры: видит то, что глазом не ухватишь, считает за секунды, снимает нагрузку с перегретых отделов. Мир стал ровнее по графикам. Но эта ровность покупается ценой хрупкости. Когда решения принимает не живой человек, а одна и та же цепочка моделей, система отлично справляется с рутинной и мелкими сбоями — и почти не имеет запаса, если ломается сам контур. Там, где раньше можно было обойти вручную, временно «протянуть по-человечески», принять нестандартное решение, теперь всё завязано на общий алгоритмический позвоночник. Он даёт ощущение стабильности в обычные дни, но крупный сбой в нём останавливает сразу весь организм, а не отдельную ветку.

И всё это совпало по времени, выстроилось как в параде планет. Перегруженные регламентами структуры, подорожавший контроль, раскрошенный на коридоры рынок, чёрные ящики на ключевых узлах — всё это могло бы тянуться десятилетиями, если бы мир оставался предсказуемым. Но мы живём в период, когда внешние толчки стали нормой. Кибератака, погодный удар, локальная война, авария на крупном узле — и удар идёт уже не по одному сегменту, а по сцеплению сразу.

На пару суток встаёт порт — через месяц не хватает деталей на другом конце света, страховщики поднимают ставки, десятки компаний ловят кассовый разрыв, люди не получают вовремя зарплату и вдруг обнаруживают, что платить по кредиту просто нечем. Один сухой пункт «сбой на стороне провайдера» превращается в вполне конкретные сорванные планы, отложенные ремонты, нервные срывы.

Вот из этой смеси и собирается фазовый переход. Не из мифического «чёрного вторника», не из одного великого заговора, а из перегретой сложности, дорогого контроля, разорванных связей и алгоритмов, которым доверили слишком многое. Снаружи ещё долго будет казаться, что мир остался прежним: те же бренды, те же интерфейсы, те же привычные слова. Но подпорки уже другие, и трещины идут по другим линиям.

Дальше важно смотреть не на декорации, а на этот скрытый каркас — понять, что именно в нём уже ломается. Как это ощущается снизу — в семье, в работе, в малом бизнесе. И что можно сделать, чтобы в годы перехода постараться оказаться не под обвалом, а хотя бы на устойчивой платформе — а лучше на трамплине, там, где начинаются новые возможности.

## **Что именно ломается?**

Ломается не только экономика и не только политика. Ломается невидимая сделка, на которой держалась повседневная нормальность. Эта сделка звучала примерно так: «Ты ведёшь себя предсказуемо, не дёргаешь систему, платишь по счетам, соблюдаешь не только закон, но и негласные правила — а взамен получаешь более-менее понятную жизнь. Не идеальную, не справедливую, но стабильную».

Эту нормальность подмазывали деньгами, инфраструктурой и ритуалами доверия. Раз в месяц падает зарплата. Раз в год — отпуск. На больничном — деньги. Пенсия пусть и скромная, но всё-таки будет. Кредит можно перекредитовать, если уж совсем прижмёт. Если что-то идёт не так, всегда

есть человек, с которым можно договориться: начальник в отделе, знакомый юрист, «девочка в банке». Пока эта конструкция держалась, мир мог жить с воровством, коррупцией, несправедливостью. Было не то чтобы хорошо, но хотя бы понятно, что и как работает. Сейчас эта сделка уходит в прошлое. И дело не в лозунгах, а в самой механике.

Сначала приходит в негодность иллюзия правил как фундамента. Закон и регламент перестают выглядеть чем-то устойчивым — не только для «верхних этажей», но и для обычных людей. Вокруг всё по-прежнему, но в жизни появляются новые затычки: «временно», «в особом порядке», «до стабилизации». Одно и то же действие сегодня проходит без проблем, завтра упирается в новый «временный регламент». Право из опоры и основы общества переходит в реестры и приложения — набор переключателей в профиле, которые можно быстро поменять, сославшись на безопасность или очередную «политику компании». С точки зрения системы так гораздо эффективнее: на месяц включили «усиленный контроль» — переводы в другой банк идут не минуту, а сутки; потом добавили временный запрет на оплату части зарубежных сервисов; потом начали чаще «замораживать» счета до уточнения данных. Волна прошла — названия режимов поменяли, часть ограничений сняли, часть тихо оставили по умолчанию.

Нейтральность денег тоже пострадала. Мы привыкли к ситуации, когда деньги — это просто универсальный инструмент оплаты. Сумма есть сумма, а источник и назначение — вторичный, практически личный слой. В новой конфигурации деньги всё больше становятся слоем контроля, а не просто средством платежа. Процесс перестаёт быть рядовой передачей суммы и превращается в сообщение о том, кто платит, где он находится, что делал раньше и на что имеет право именно сейчас. Одни и те же сто долларов ведут себя по-разному в двух разных руках. Один платёж проходит за секунды. Другой идёт дольше или вообще виснет «операция отклонена политикой эмитента». Формально и на словах всё это делается «в целях безопасности». По факту возникает новая зависи-

мость: доступ к своим же деньгам можно ограничить одним действием, а возвращать доступ обратно — неделями. Блокировка происходит моментально, а разблокировка занимает от нескольких дней до месяцев — через техподдержку или суд.

Устойчивость жизни ломает и сама идея единого ключа. Раньше у человека был набор независимых «пропусков»: паспорт, водительские права, банковский логин, SIM-карта, пропуск в офис. Потерял одно — остальные продолжают работать. Можно лишиться работы, но сохранить доступ к счёту. Потерять телефон, но не потерять личность. Новая архитектура тянется к «удобной связке»: единый профиль, единая биометрия, единая связка «гражданин — клиент — пользователь». С экранов это преподносят как заботу: меньше бумажек, меньше очередей, один раз подтвердился — дальше всё автоматически. В реальной жизни это концентрация риска. Одна ошибка идентификации, один флажок комплаенса — и человек «временно недоступен» сразу как работник, как клиент и как гражданин. А как мы помним, возвращать всё обратно сложно и долго.

Сам контроль становится более «приземлённым» и ощущаемым кожей в обычной жизни. Раньше он ассоциировался с чем-то крупным и далёким: граница, налоговая, суд. Человек с этим сталкивался, но редко. Сейчас ворота переехали в самые бытовые места. Касса в магазине, считыватель на турникете, приложение маркетплейса, модерация комментариев, проверка карты «на санкции» — всё это маленькие шлюзы, где решает уже не человек в окошке, а набор правил платформы. Снаружи это действительно выглядит удобно и прогрессивно: оплата в одно касание, быстрая доставка, умная лента. Но у каждого такого удобства есть обратная сторона: решение принимается далеко от тебя, а объяснять его никому не выгодно. Появляется новая универсальная отговорка — «техническая причина». Она же становится новой формой выбора: если причина «техническая», то и программе свои огорчения не предъявить.

Шум новостей теперь всё больше задевает лично. Раньше казалось: кто-то ругается, кто-то спорит, завтра забудется.

Спорят — и пусть спорят, на жизнь это почти не влияло. Сейчас от информационного шума не скрыться, если не одевать на глаза повязку и не вставлять в уши беруши. Поле новостей и событий давно стало термостатом управления настроением общества. Пара тревожных циклов подряд — и аудитория устает настолько, что готова принять то, что ещё вчера казалось явным перебором. «Сделайте уже хоть что-нибудь» — идеальное состояние, чтобы под видом «временных мер» протащить очередной слой постоянного контроля. Людям кажется, что их убеждают и вовлекают в дискуссию. На деле их доводят до утомлённого согласия: лишь бы отпустило.

И в итоге закономерно, как дырявый шарик, сдувается сам механизм доверия. Старая конструкция держалась на длинных обещаниях: пенсии, страховки, кредиты на десятилетия, планы «на поколение вперёд». Это было зыбко, часто несправедливо, но именно на этой длинной линии жизнь казалась хоть чем-то неизменным. Новая конструкция всё больше существует короткими допусками: сегодня пропустили, завтра нет. Вместо отношений — анкеты и шаблоны. Вместо репутации — риск-метки. Вместо длинного горизонта — «в следующем месяце буду думать». И всё это не коварный план элит, это обычная логика управления перегретой сложностью: переключить на короткие шаги дешевле, чем убеждать. Блокировать проще, чем разбираться.

Как результат исчезает уровень человеческой ответственности — тот самый буфер между буквой правила и конкретной ситуацией. Пока решения принимали люди, оставался шанс наткнуться на того, кто видит контекст и готов взять решение на себя. Сотрудник мог сказать: «формально нельзя, но вот так мы можем вам помочь». Сейчас в месте решения стоит не человек, а контур отчётности и риск-модели. Сотрудник честно говорит: «я ничего не решаю, так настроено». Даже добрые, думающие специалисты оказываются лишены рычагов действия.

Всё в сумме и есть слом договора «послушание за нормальность». Система больше не обещает «нормальную жизнь в об-

мен на предсказуемое поведение». Её главная задача теперь — настраивать доступ, держать потоки под контролем и минимизировать собственные риски. Для конкретного человека это звучит как неприятная новость: можно быть «правильным» по всем старым правилам и при этом регулярно попадать под каток новых.

Обижаться на абстрактное «государство» или «корпорации» бесполезно. Лучше трезво признать факт: базовая сделка изменилась. Лучше — потому что фундаменты, построенные на эмоциях или иллюзиях терпят крах первыми. Старой опоры больше нет. Продолжать жить, как будто она есть, — самый прямой путь в статистику поломанных биографий.

## **Цена человечности**

Когда система перестаёт опираться на доверие и длинные обещания, первой падает температура среды обитания. Жизнь в городах становится холоднее и жёстче. Решения начинают смещаться из зоны совести и профессионального такта в зону протоколов и моделей. С экрана можно до бесконечности говорить о «справедливости процедур» и «снижении человеческого фактора». Внутри это выглядит бесчеловечнее: всё, что требует живого разбирательства, становится слишком дорогим. Человеческое участие потихоньку выносятся за скобки, как необязательная опция. Вежливость остаётся, но только как корпоративная этика. Без тепла в основе.

Для ясности можно вспомнить, как всё работало «по-старому». Был кассир, который мог отпустить хлеб в долг знакомой старушке, потому что видел её каждый день и понимал, что она принесёт деньги после пенсии. Врач мог задержать выписку на сутки, чтобы наутро сделать ещё один обход и лично убедиться, что пациент действительно стабилен. Диспетчер мог «втиснуть» машину на рейс, чтобы довезти ребёнка до школы, даже если по ведомости смена уже закрыта. Это были маленькие, часто неформальные, иногда даже «неправильные» с точ-

ки зрения инструкции поступки. Из них складывалось то, что люди называют человеческим теплом среды. Ты мог быть не прав в контексте правил, но при этом прав по-человечески.

В новой конфигурации те же роли встроены в конвейер допусков. У кассира — экран, который показывает только допустимые варианты оплаты. Врач видит перед собой протоколы и нормативы, за выход за которые его накажут быстрее, чем за ошибку «по правилам». Диспетчер нажимает кнопку в интерфейсе, и система сама решает, есть ли свободный слот. Всё, что не предусмотрено заранее, регистрируется как ошибка, а не как пространство для ответственности. Порядок сохраняется. Но вместе с ним уходит право человека смотреть на контекст и принимать решения, опираясь не только на чек-лист.

По ходу такой жизни размывается и личная ответственность. Когда решение автоматизировано, виноватым становится «так настроено». Банковский скоринг дал отказ — сотрудник лишь пересказывает формулировку на экране. Алгоритм модерации заблокировал контент — поддержка пишет шаблонный ответ. Платформа «временно приостановила» услугу — и никто персонально не чувствует себя причастным к тому, что кому-то сорвали сделку, а кому-то — лечение. В такой среде формируется выученная беспомощность<sup>[57]</sup>. Люди привыкают, что исход события слабо зависит от их усилий, а значит, попробовать смысла всё меньше.

Стоит признать, у этой холодности есть и светлая сторона. Жёсткий регламент и алгоритмы снимают часть боли с тех, кто раньше расплачивался за «человеческое решение» из собственного кармана и нервной системы. Продавец больше не получает выговор и минус к премии за то, что отпустил товар в долг, поверив человеку, который потом пропал. Менеджер не тянет на себе личный риск, пытаясь выкрутить ситуацию «по-человечески» между правилами и совестью. Добро становится труднее использовать как рычаг: меньше шантажа в духе «ну вы же нормальный человек, помогите», меньше манипуляций через жалость и давление. Но вместе с этим исчезает и сама возможность выйти за рамки, когда по-человече-

ски действительно нужно. Система больше не даёт права на исключение — ни во зло, ни во благо.

Когда хочешь поступать по совести, но периодически не можешь, происходит атрофия моральной мышцы. Если десятки раз подряд инициатива «помочь по-человечески» сталкивается с жёстким «так нельзя, система не пропускает», то однажды человек перестаёт даже думать в эту сторону. Возникает новая внутренняя установка: «моя задача — не разбираться, моя задача — не нарушать». Это удобно для отчётности и безопасно для карьеры, но каждое такое «я ничего не решаю» крошечным кусочком убирает из мира тот самый человеческий буфер, о котором все ностальгируют уже постфактум.

## **Адаптация психики**

Говорят, что одна из задач сознания — это отражение реальности. Структура мира не могла десятилетиями усложняться без ответа со стороны психики. Менялись не только правила игры для тех, кто уже жил, — менялась среда, в которую рождались новые дети. Их нервная система с нуля подстраивалась под другие ритмы, другие уровни шума и контроля. Так по слоям «новый раздражитель — адаптация психики» собиралась сегодняшняя картина: мир стал более хаотичным и технически управляемым, а люди — более приспособленными к этому хаосу, хотя при этом и получили некоторые уязвимости.

Те, кому сегодня сорок пять плюс, росли в мире длинных процессов. Учебный год, завод или учреждение «на всю жизнь», отпуск каждое лето, телевизор по вечерам. Их психика формировалась в среде медленных перемен и зачастую тяжёлых, но понятных правил. Потом всё резко сломалось — перестройка, девяностые, приватизация, обесцененные вклады. Они первыми проходили через тотальный хаос: пустые полки, бандитские «отжимы», дикие рынки. Их нервная система научилась переносить долгую боль, тянуть ляжку, выживать

в условиях нехватки и несправедливости. Но цена за эту закалку — жёсткая привязка к старой картине нормальности. Когда мир начинает переписывать правила каждые несколько лет, эта опора превращается в бетонный блок на ногах который мешает ходить. Люди, которых учили: «терпи, и будет лучше», вдруг видят, что «лучше» никогда не наступает, а правила меняются без их участия. В каждой стране история отличалась, но оставалась схожей по вектору.

Миллениалы — те, кто родился примерно в 80–90-е, — родились в старом, но вышли в жизнь в новом мире. Их детство ещё аналоговое: двор, книжки, кассеты, телевизор. Взросление — уже цифровое: интернет, глобальные бренды, первые кредитки, «карьера в корпорации». Хаос девяностых и ранних двухтысячных они застали краем — через родителей, семейные кризисы, нестабильность доходов. Зато на них обкатали новую версию старого договора: «получи высшее, учи китайский, поработай в нормальной компании — и ты в системе, у тебя всё будет». Их психика адаптировалась к миру, где ещё есть длинные планы, но уже постоянно меняются технологии и форматы. Они одновременно держат в голове старую логику («надо вырасти, укрепиться, купить своё») и новую («надо уметь переучиваться, менять траекторию»). Это делает их переходным звеном между эпохами — и одновременно поколением, которому сильнее всего достаётся в фазовом переходе. Потому что именно под них писали правила, которые сейчас незаметно отменяют. Сейчас им примерно от 30 до 45 лет.

Поколение Z — родившиеся примерно с конца девяностых по начало десятых — уже не застали мира без сети. Интернет для них не «технология», а воздух. Смартфон, мессенджеры, соцсети, короткие видео, игры как способ общения — это базовая среда. Их психика с детства живёт в ритме «стимул — реакция»: уведомление, лайк, новый ролик, новый чат. Они отлично чувствуют цифровые интерфейсы, быстро осваивают ИИ-инструменты, легко переключаются между задачами и идентичностями: здесь студент, тут фрилансер, там автор канала. Это адаптация к среде, где всё вокруг дрожит и менять траек-

торию — норма, а не ЧП. Но на пути этой адаптации теряется важная часть психических навыков. Длинная воля, умение держать проект месяцами, способность выдерживать скуку и боль без мгновенных облегчений — всё это становится редкостью. Там, где старшие ещё могут «тянуть», Z чаще срывается в тревогу, выгорание, бегство из ситуации. На данный момент им примерно от 13 до 28 лет.

Дети поколения альфа — те, кто родился после примерно 2013 года, — адаптированы ещё лучше. Они растут в мире, где алгоритмы и ИИ присутствуют с первых лет: детские видео по рекомендации, игрушки с голосовыми помощниками, умные дома, системы «родительского контроля». У них смартфон в руках появляется раньше, чем они встречают первого учителя. Среда буквально разговаривает с ребёнком, подстраиваясь под его реакции. Если для ребёнка двухтысячных «нормой» было спокойно смотреть одну передачу или играть в одну игру 10–15 минут подряд, то для альфа естественный кусок внимания в свободном режиме часто сжимается до нескольких десятков секунд — за это время на экране уже должен смениться ролик, уровень, персонаж.

Их психика с нуля учится жить в пространстве, где мир всё время откликается и обслуживает: подкидывает следующий ролик, подсказывает следующий шаг, мягко подталкивает в нужную сторону. Эта адаптация делает их максимально «совместимыми» с новой архитектурой контроля: для них коридоры, метки, рейтинги и биометрия — не вторжение, а просто часть привычного ландшафта. Но вместе с этим ещё сильнее сжимается зона автономной внутренней опоры. Там, где раньше её выращивали долгой игрой, ожиданием, терпением, теперь всё чаще покупают удобством и скоростью реакции. Терпение — короткое, внимание — меньше минуты, скорость адаптации — максимальная.

Если положить это на одну линию, вырисовывается логичная траектория. С каждым витком хаоса — экономического, технологического, информационного — рождались поколения, чья психика лучше приспособлена к новой нагрузке. Стар-

шие — к длительному дефициту и тяжёлым, но фиксированным правилам. Миллениалы — к совмещению старой дисциплины с быстрыми цифровыми изменениями. Z — к жизни внутри постоянного потока сигналов и временных траекторий. Альфы — к миру, где интерфейс становится основной формой общения с реальностью. И тенденция продолжается.

Это не хорошо и не плохо. Это адаптация. Мозг делает то, что должен: подстраивается под условия, чтобы выжить и хоть как-то чувствовать себя в безопасности. Но эволюционно у любой адаптации есть цена. По пути новых поколений теряется длинная воля, умение выдерживать фрустрацию и не ломаться, способность держать обещания и проекты на годы вперёд. Теряется терпение к боли и неопределённости. Сжимается объём контекста, который человек способен удерживать без внешней подпорки. И вместе с этим на уровне цивилизации происходит сдвиг в понимании человечности. Для старших «быть человеком» — это держать слово, выдерживать удар, не бросать своих. Для младших всё больше «быть человеком» — это не травмировать, не давить, быть безопасным и отзывчивым здесь и сейчас.

В целом эти типы психики не мешают друг другу, но в фазовом переходе они начинают конфликтовать. Одни будут говорить: «вы слабые, вы ничего не выносите», другие — «вы жестокие, вы не умеете слышать». А по сути, это будет разговор не о морали, а об адаптациях нервной системы к разным эпохам. И чем яснее мы это увидим, и честнее примем, тем меньше шансов превратить неизбежный сдвиг в войну поколений и тем больше шансов собрать из этих разных настроек новый, живой способ быть людьми в мире допусков и алгоритмов.

Из-за наложения разных типов психики возникает парадокс. По формальным параметрам справедливость растёт: меньше личного произвола, меньше «по знакомству», больше прозрачных правил. Но ощущение человечности падает. Для младших поколений это часто выглядит как «ситуация стала лучше»: наконец-то не нужно умолять, давить на жалость и зависеть от настроения конкретного человека. Для старших —

как охлаждение жизни: там, где раньше можно было человечески объясниться и найти живое решение, теперь есть только кнопка «согласиться» или закрыть приложение. Там, где раньше оставалось пространство для разговора, теперь есть окно «ваш запрос принят, ожидайте». Температура среды опускается на пару делений — не до льда, но до того состояния, когда лишний раз не хочется ни просить, ни помогать. Непонимание между поколениями тут работает как катализатор: одни видят в новых правилах защиту от злоупотреблений, другие — отказ от старого представления о человечности.

Поэтому вопрос на ближайшие годы звучит не «вернут ли нам старую теплоту», а иначе. Готовы ли мы, как общество и как отдельные люди, платить за человечность — временем, деньгами, вниманием, сложными решениями, медленными процедурами там, где легко было бы нажать «отклонить»? Или мы соглашаемся жить в мире, где по умолчанию решает алгоритм, а человеческое участие становится платной опцией, редким исключением, которое нужно ещё заслужить? От ответа на этот вопрос зависит, как именно мы пройдем фазовый переход: как очередную холодную реформу, после которой останется аккуратная, но пустая оболочка, или как период, в котором часть человеческого тепла удалось сохранить и встроить в новую архитектуру — не вопреки ей, а внутри.

## **Фазы перехода**

У любой такой перестройки есть своя внутренняя драматургия. Она не обязана совпадать с точными датами в календаре, но последовательность состояний у системы примерно предсказуема. Сначала всё выглядит как цепочка странных совпадений. Потом — как череда сбоев «по всем фронтам». Затем включается тяжёлая артиллерия управления доступом. И в финале появляется новая, внешне стабильная, но устроенная иначе нормальность. Никто не знает точных дат, виден только вектор.

Поэтому важно сразу подчеркнуть: это не прогноз в духе «в 2027 случится то-то, в 2028 — вот это». Фаза — это состояние среды, а не номер года. Одна страна уже живёт во второй фазе по деньгам и всё ещё в нулевой по инфраструктуре. Другой регион тянет старую логику в экономике, но давно ушёл в третью фазу по контролю за передвижениями. Один и тот же человек может одновременно находиться в разных фазах: по своим личным финансам — в разогреве, по рабочему месту — в череде сбоев, по цифровым следам — уже в инфраструктурной адаптации. Важно не то, «когда начнётся», а в каком состоянии вы лично оказываетесь по ключевым контурам: деньги, работа, доступ, инфраструктура.

Нулевая фаза — та, в которой мы уже живём по состоянию на конец 2025 года. Она выглядит почти прилично. Формально всё «работает», но привычные процессы стали ощутимо тяжелее. «Временные меры» тянутся годами, не откатываются и просто меняют формулировку. Запросы на услуги обрастают новыми полями и галочками. Банки и платформы всё чаще просят «подтвердить то, что вы подтверждали месяц назад». В ответах служб поддержки всё чаще мелькают вежливые, но пустые фразы: «по техническим причинам», «в связи с обновлением политики», «в целях безопасности».

Люди чувствуют усталость, но ещё надеются, что это просто «переходный период» и потом «всё устаканится само». Каждое отдельное неудобство кажется мелочью: ну да, лишняя проверка, лишняя форма, ещё один скриншот документа, еще один ответ в организации «по скрипту». Но в сумме это превращается в ощущение вязкости: чтобы получить тот же результат, как пять–десять лет назад, теперь нужно больше нервов, больше времени и больше терпения.

Первая фаза — каскадных сбоев — начинается в тот момент, когда усталость перестаёт быть фоном и становится сюжетом дня. Система входит в год, который изнутри ощущается как «всё происходит сразу». То здесь ложится крупный провайдер связи, то там встаёт порт, то внезапно отваливаются выплаты или задерживаются массовые переводы. Отдельно

каждый эпизод не тянет на историческую катастрофу. Но сцепление сегментов уже ослаблено, и поэтому любой толчок отдаётся по цепочке. Заблокирован на неделю крупный логистический узел — срываются поставки, пересчитываются контракты, по цепочке переписываются цены. Пара таких волн подряд — и компании начинают резать расходы не по уму, а по живому: замораживать найм, резать инвестиции, закрывать направления, которые и так были на пределе. Домохозяйства чувствуют это сильнее: денег стало меньше, а непредсказуемых расходов — больше. Горизонт принятия решений съезжает к формуле «дожить до следующей зарплаты», «протянуть до конца квартала».

На этой стадии «временных режимов» становится больше, а доверия — меньше. И государство, и корпорации начинают открыто говорить о необходимости «жёстких решений ради стабильности». Обществу предлагают первый обмен: чуть больше контроля взамен на обещание «сгладить турбулентность». На словах это звучит разумно: усталые люди готовы согласиться почти на всё, лишь бы не дёргалось каждый месяц. На деле именно в этой фазе закладываются первые необратимые изменения: расширяются полномочия регуляторов, создаются обходные механизмы для «быстрой приостановки», под шумок вводятся новые слои фильтров. Осевой отрезок этой фазы по текущему состоянию событий приходится примерно на 2026—2028 годы.

Вторая фаза — инфраструктурная адаптация — начинается тогда, когда все ключевые игроки признают: жить по-старому уже нельзя, и надо «наводить порядок». Под флагом борьбы с хаосом ускоряется унификация доступа. Разрозненные базы и идентификаторы подтягивают друг к другу, появляются сквозные профили и кошельки. Цифровые деньги и жёстко регулируемые стейбл-форматы начинают вытеснять наличные и «серые» схемы. «Временные песочницы» закрепляются как постоянный контур: то, что задумывалось как эксперимент, становится нормой.

С точки зрения системы это рациональная стадия. Реальность действительно слишком сложна, чтобы разобраться

в каждом частном случае вручную. Гораздо проще выстроить цепочку: единый профиль → единый скоринг → единый набор сценариев «разрешить» и «приостановить». Слом старой конструкции превращается в инженерную задачу по перестройке: связать всё со всем, поставить фильтры на входе и контролировать потоки в режиме реального времени.

С точки зрения человека эта стадия ощущается как резкое сужение воздуха. Одно неверное движение или пересечение с «рисковым контрагентом» — и привычные сервисы встают «до проверки». Деньги не исчезают, но иногда становятся «временно недоступны». Услуга не отменена, но «временно приостановлена». Неразбериха первой фазы сменяется чёткой, холодной дисциплиной: всё формально работает, но на чужих условиях. Ошибка перестаёт быть случайностью и превращается в режим: «сначала блокировка, потом разбирательство». Коридор фазы — примерно 2027–2032 годы, причём заметно, что она накладывается на первую фазу.

Третья фаза — консолидация и расслоение — создаёт новую стабильность. В какой-то момент жители крупных городов вдруг обнаруживают, что давно не видели громких сбоев. Метро ходит по расписанию, государственные услуги приходят вовремя, платежи проходят гладко. Внешне всё стало лучше, чем в годы турбулентности. Просто вместе с этим незаметно устаканились и «временные» ограничения. То, что раньше подавалось как исключительная мера, теперь записано в постоянных регламентах. Правило «сначала блокировка, потом разбирательство» становится не экстренным инструментом, а нормой среды. Список «рисковых профилей» перестаёт быть временной мерой и превращается в постоянный слой реальности. Никто уже не ждёт отката к прежним правилам — люди привыкают к новым. В этом новом спокойствии всё чётче проявляется разделение на этажи. Официальный контур становится быстрым и узким. Он идеально обслуживает тех, кто полностью вписался в его логику. Тот, у кого «чистая» история, правильный профиль, стабильный доход и минимум отклонений, движется по этому коридору как по траволатору: услуги приходят

вовремя, кредиты одобряют автоматически, проверки проходят «без участия клиента». Коридор — примерно с 2030–2031-го и дальше до середины 30-х. Это уже момент, когда созданы чёткие коридоры доступа в городах.

Те, кто не прижился постепенно сползают в параллельные слои. Кто когда-то поскользнулся, не сумел выполнить новые требования, оказался «не тем» в нужный момент: живёт в мире задержек, дополнительных согласований и постоянного риска «технических причин». Формально доступ есть, но в жизни это ощущается как бесконечная серия маленьких унижений: «подтвердите ещё раз», «подождите ещё неделю», «обратитесь по другому каналу». Именно люди из этих слоёв порождают альтернативный контур.

Его ещё можно назвать неофициальным контуром. Там, где официальный коридор слишком узок, возникает альтернативная жизнь: наличные, личные договорённости, взаимозачёты, локальные кассы взаимопомощи, ремесленные мастерские, «свои» врачи и мастера, которые работают «по звонку», а не по приложению. Этот мир медленнее, рискованнее, требовательнее к личной ответственности. Зато в нём чуть больше воздуха, когда официальный лифт закрывается. На стыке этих двух реальностей появляются «пограничники», которые обеспечивают взаимодействие официального «городского» контура и неофициального «деревенского».

Разделение «город — деревня» здесь не только про географию, а про способ жить. Крупные агломерации всё плотнее вшиваются в официальный контур: биометрия, сквозные профили, безнал как норма, сервисы «по подписке». Это даёт комфорт и скорость, но делает людей уязвимыми к любому сбою в верхнем слое. Деревня — реальная или городская по духу — живёт ближе к неофициальному контур: больше наличных, бартер, «свои» люди, больше автономии и ручного труда. Там больше трения, задержек и риска нарваться на непрофессионализм, зато меньше полной зависимости от одной-единственной платформы. Между этими полюсами и будут ходить те, кто умеет переводить одно в другое: поднимать деревен-

ский продукт в городские коридоры и, наоборот, обеспечивать горожанам доступ к более тёплой, но шероховатой «деревенской» инфраструктуре.

Важно понимать: эти фазы не идут гуськом по планете. Где-то первая давно переросла во вторую, где-то нулевая будет тянуться ещё годы. В одном и том же городе возможна своя карта: по цифровым деньгам — вторая фаза, по медицине — первая, по инфраструктуре — всё ещё нулевая. В этом и кроется головоломка для человека: он живёт в одной точке пространства, но в нескольких фазах сразу. И от того, замечает он это или нет, зависит, насколько больно будет происходить каждый следующий сдвиг.

## **Как это ощущается изнутри**

Если отбросить большие слова, фазовый переход для обычного человека выглядит довольно приземлённо. Не как «единая смена реальности», а как жизнь, которая странно усыхает и одновременно усложняется.

Для на уровне домашнего хозяйства это прежде всего про горизонт времени. Раньше можно было планировать хотя бы на пару лет вперёд: отпуск, крупные покупки, кредиты, ремонты. Сейчас всё чаще решения принимаются в режиме «посмотрим по итогам месяца» или «до конца года дотянуть бы». Как будто каждый раз накладывается новый налог, то там взлетает стоимость коммуналки, то «вдруг» дорожают услуги, которые ещё вчера были рутинной. Небольшой запас денег перестаёт быть подстраховкой и превращается в расходный материал: залатать очередную дыру. Чувство, что ты хозяин своего плана, уступает место ощущению постоянного реагирования на чужие ходы.

Для малого и среднего бизнеса переход ощущается как постоянная игра с меняющимися правилами. Ты выстроил отношения с поставщиками, завёл клиентов, наладил цепочки — и вдруг одна из ключевых точек выхода получает новый регла-

мент. Появляется «обязательная цифровая платформа», без которой нельзя выставлять счета. Банк вводит дополнительный КУС и замораживает деньги «до подтверждения». Маркетплейс переписывает пользовательское соглашение и оставляет за собой право «приостановить работу» магазина в любой момент «по совокупности факторов».

Там, где раньше спасали скорость, компетентность и репутация, всё чаще решает запас ликвидности и умение пройти по всем галочкам. Ощущение, что «я управляю своим делом», постепенно уступает место пониманию: «я завишу от набора ворот, к которым не имею доступа».

Для наёмного специалиста переход — это странное сжатие субъективной ценности. Можно быть хорошим профессионалом, но всё чаще оказываться заложником реорганизаций, новых «стратегий», смены приоритетов. В резюме пишут «ищем сильных людей», а на деле отбирают тех, кто лучше всего проходит через внутренние фильтры компании. Имеет значение не только то, что человек как сотрудник умеет, но и как его можно «пробить» через службы безопасности, комплаенс, риск-отдел.

Порог увольнений становится ниже: один резкий пост в соцсети, одна ошибка в отчёте, один конфликт с клиентом — и вас проще вычеркнуть, чем разбираться. Постоянное внутреннее напряжение — это тоже часть фазового перехода, только на уровне психики.

У всех этих линий есть общая точка: люди начинают чувствовать себя не участниками игры, а объектами маршрутизации. Не теми, кто ходит по доске, а фигурками, которых гоняют. Это чувство само по себе опасно. Человек с ощущением «я ничего не решаю» легче соглашается на любые условия. Легче сползает в выученную беспомощность. Легче превращается в строчку статистики.

Какой бы неприятной ни выглядела вышеописанная картина, фазовый переход не обязан становиться личной катастрофой. Он действительно ломает тех, кто входит в него вслепую, держась за старые опоры и делая вид, что «как-нибудь рассо-

сётся». Но те же самые годы могут пройти относительно ровно для тех, кто заранее признаёт факт перемены, пересобирает свой быт и работу под новые контуры и закладывает запас прочности там, где раньше жил «на авось».

Вопрос тут меньше про удачу и больше про настройку. Можно войти в переход как пассажир, которого катают по этажам, а можно — как человек, который заранее знает, что для него критично, где у него единственные точки отказа и какие шаги снизят урон от чужих решений. Следующий раздел будет практическим и предметным: о стратегии устойчивости, которая не обещает чудес, но позволяет пройти сложный отрезок без лишних потерь — а где-то и выйти из него сильнее, чем входил.

## **Стратегии устойчивости**

Если вы согласны с выводом книги о том, что базовая сделка изменилась, следующий важный шаг — перестать играть по старым правилам. В мире, где система больше не обещает нормальность за послушание, единственный разумный способ жить — строить свою устойчивость так, будто на это никто, кроме вас, не работает. Не драматизируя, но и не надеясь на чудо. Устойчивость в фазовом переходе — это три вещи: буферы, автономия и портативные навыки. Всё остальное — производные.

Буфер — это то, что позволяет не развалиться в момент, когда мир делает резкий шаг в сторону. Слой уплотнителя, который защищает вас от прямого столкновения с последствиями. Под «миром» же можно понимать что угодно: государство, банк, логистику, рынок труда. Пока всё идёт ровно, буфер кажется излишеством. «Зачем держать деньги под рукой, когда можно вложить? Зачем иметь запас риса в гараже, когда всё продаётся в магазине? Зачем знать вторую профессию, когда и в первой хватает забот?» Ответ приходит именно в фазовый переход, когда один сбой вдруг делает привычную опору недоступной — временно или надолго.

Финансовый буфер — не модное слово из книжек по саморазвитию, а очень конкретная вещь. Это месяцы жизни, которые вы можете прожить без нового дохода, не разрушая себя в ноль. Это расстояние между «внезапно всё встало» и «я вынужден брать первый попавшийся кабальный кредит». В стабильные годы его отсутствие компенсировалось общей эластичностью среды: всегда можно было перекредитоваться, найти подработку, занять у друзей. В годы фазового перехода все эти каналы начинают сжиматься одновременно. Занять становится не у кого, у всех свои дыры. Подработки появляются, но на условиях, которые ещё вчера казались унижительными. Банки закручивают гайки именно тогда, когда к ним идут слабые. Тот, кто входит в такую фазу без подушки, играет в рулетку на собственную нервную систему и здоровье.

Буфер в целом — это не только деньги и профессии. Это запас по критическим позициям: медикаменты, без которых вы не можете жить; расходники, без которых встаёт ваше ремесло или бизнес; связь, без которой вы теряете работу или доступ к услугам. В обычные годы держать дома две дополнительные SIM-карты от разных операторов кажется странностью. В годы, когда «технические причины» легко превращаются в несколько дней без связи, это становится банальной гигиеной жизни. Копия ключевых документов и доступов на переносном носителе, который не зависит от одного облака, — тоже часть буфера, а не паранойя.

Автономия — это не романтика выживания в лесу. Это способность продолжать базовые операции, когда привычный канал временно недоступен или стал слишком дорогим. Навыки простого ремонта и обслуживания оборудования, умение организовать поставку товара напрямую клиенту, альтернативный способ принять оплату, когда маркетплейс «поставил на паузу» стандартные способы, — всё это элементы автономии. В фазовом переходе выигрывает не тот, у кого самая удобная жизнь, а тот, у кого больше допустимых запасных маршрутов. Один маршрут — удобно. Два — устойчиво.

Портативные навыки — становятся важны как никогда раньше. В стабильном мире можно было позволить себе роскошь быть «человеком одной системы»: один язык, одна профессия, одна отрасль, один тип контракта. В мире коридоров и фильтров такая ставка становится всё более рискованной. Не потому, что «всё вот-вот исчезнет», а потому что именно ваш коридор может резко сузиться или закрыться для вас лично. Портативный навык — это то, что вы можете взять с собой, если придётся переходить в другой коридор: английский язык, который открывает другие рынки; умение работать с данными и ИИ-инструментами; способность организовать процессы, а не только выполнять узкую операцию; понимание, как устроена логистика и закупки, а не только своя роль в цепочке.

Это не значит, что каждый должен срочно становиться универсальным солдатом. Это значит, что хотя бы одна–две компетенции в вашей жизни должны быть привязаны не к конкретной компании и не к конкретной стране, а к реальной ценности, которую вы можете дать в разных условиях. В фазовом переходе именно такие навыки дают право выбора: уехать или остаться, сменить сферу или остаться в своей, но на других условиях, работать на локальный рынок или идти в удалёнку на другой. Говоря проще: у вас всегда должен быть План Б.

## **Ошибки адаптации**

У любой стратегии может быть и обратная сторона — набор ходов, которые почти гарантированно приводят к нежелательным последствиям. В фазовом переходе они особенно коварны, потому что часто выглядят как «нормальная реакция» на страх и неопределённость. Но обусловлены инерцией, когнитивными искажениями, страхами. Их надо знать, чтобы уметь их идентифицировать и избежать:

Мышление инертно, и часто предпочитает жить так, будто мир еще прежний и старый договор всё ещё действует. Про-

должает брать на себя длинные обязательства, рассчитывая, что «как-то выкрутимся, как раньше». Завешивает кредитами будущие годы, когда уже видно, что система готовится к уже-сточению фильтров. Влезает в ипотеку на пределе возможностей, не оставляя люфта ни по доходу, ни по здоровью. Строит карьеру так, как будто корпоративные лестницы всё так же надёжны. Это выбор в пользу фантазии: мир сам вернётся в удобное состояние, если я буду держаться за него зубами.

Когда мир непонятен, возникает соблазн найти простые объяснения и убежать в конспирологию вместо действия. Такая картинка даёт некоторое облегчение, потому что снимает ответственность: если всё уже расписано где-то наверху, то от меня мало что зависит. Но у этой позиции есть цена. Время и энергия уходят на поиск всё новых «доказательств», вместо того чтобы настраивать свои буферы и навыки. Люди, которые технически могли бы неплохо пройти переход, застревают в бесконечных обсуждениях, кто именно виноват и как всё будет плохо. В итоге переход доходит до них раньше, чем они успевают хоть что-то поменять.

Также плохая стратегия делать вид, что «умные системы» всё разрулят. Вера в то, что ИИ, большие корпорации или новое поколение политиков выправят ситуацию без личного участия человека, тоже форма самообмана. Да, алгоритмы будут работать всё лучше. Да, сервисы станут удобнее. Но их задача — стабилизировать систему по её внутренним интересам, а не специально заботиться о каждом. Полагаться на это как на личную страховку — всё равно что ехать без ремня, потому что в машине есть подушки безопасности. Они-то сработают, но их приоритет — сохранить конструкцию, а не уберечь от всех травм.

Часто судьбы губит стремление ставить всё на одну карточку под лозунгом «надо рискнуть». В эпоху низких ставок и растущих рынков ставка на максимальный риск иногда окупается. В фазовом переходе рискованная ставка всё чаще ведёт не к ускорению, а к сносу. Люди сгорают в попытке «сделать рывок» — вкладывают все сбережения в один актив, бросают

работу без плана, переезжают в другую страну без понимания своих портативных навыков. Иногда такие истории заканчиваются хорошо, но статистика здесь жестока. В переходные годы выживает не самый смелый, а тот, кто умеет сочетать смелость с холодным резервом.

В нестабильном мире главная опора — внутренняя. Не стоит ломать себя под систему до полного отказа внутренних опор. Принимать любой контроль, любые условия, любые правила, лишь бы не вылететь «из коридора». Это иногда даёт краткосрочную выгоду, но в долгую ломает психику так же надёжно, как и экономические потрясения. Человек, который полностью отказывается от своих границ и принципов, очень плохо переносит моменты, когда система всё равно его выталакивает — а такие моменты в фазовом переходе не только часты, но и как правило неизбежны.

Самое недооценённое в переходные годы — не «финансовая стратегия», а физическая и психическая выносливость. Когда режим сбоев становится нормой, вы не проходите дистанцию на мотивации — вы проходите её на базовой исправности: сон, движение, питание, ограничение информационного шума. Это не про ЗОЖ и не про «стать лучшей версией себя», а про сохранение управляемости: чтобы голова думала, тело тянуло нагрузку, а решения не принимались из истощения. Становятся крайне важны — маленькие действия, которые выбираете вы сами: тренировка, навык, порядок, ритуалы предсказуемой стабильности. На фоне больших рассуждений про «структуру мира» это выглядит мелочью, но именно из этих мелочей собирается способность проходить переход как человек, а не как статистика.

Дальше посмотрим уже на приятную сторону этой картины. Фазовый переход ломает, но он же открывает окна, которых не было в стабильные годы. Вопрос в том, кто успеет ими воспользоваться — и за счёт чего.

## Окно возможностей

Фазовый переход — это не только про потери. Это годы, когда одно и то же движение может обрушить кого-то и поднять выше другого. Когда старые этажи идут трещинами, а новые ещё не отлиты до конца. В стабильные десятилетия социальные лифты работают плохо: всё уже занято, распределено, заранее расписано. В переходные — наоборот: привычные лифты заедают, зато появляются лестницы, которых раньше не было. Вопрос в том, у кого хватит трезвости и сил перестать нажимать мёртвую кнопку и пойти искать эти лестницы.

Самое главное в этом окне — ломается инерция. Там, где раньше все делали «как всегда», теперь все делают «как умеют». Сильные игроки перегружены борьбой за сохранение старой схемы. Им нужно удерживать отчёты, рейтинги, акционеров, электораты, старые обязательства. У них мало свободы для эксперимента: любой шаг в сторону бьёт по репутации и капитализации. Малые и частные игроки в этом смысле свободнее. Они могут быстро отказываться от мёртвых направлений, пробовать новые форматы, подстроиться под карту доступа, которая уже изменилась.

Появляется спрос на тех, кто умеет не просто «действовать по инерции», а превращать разрыв между контурами в деньги. Объяснить ремесленнику, как упаковать товар и документы так, чтобы его сыр, мёд или мебель легально выходили в город и продавались дороже, а не «по знакомству за нал». Свести локальное производство с маркетплейсом, банком и требованиями коридора так, чтобы маржа не развалилась на комиссии и штрафы. Настроить компании связку «банк + финтех + альтернативные платёжные контуры», чтобы платежи не вставали от любого «технического сбоя» и новые рынки реально открывались, а не оставались на словах.

Помочь специалисту с сильной профессией монетизировать её через удалённые контракты или несколько юрисдикций, а не выгорать в одном-единственном офисе. Подсказать, как собрать уязвимый местный бизнес в кооперацию, чтобы

он начал играть по правилам коридора и зарабатывать больше, не превращаясь при этом в мутную историю. Всё это уже не про альтруизм, а про новые профессиональные ниши. Именно такие «пограничники» в переходные годы зарабатывают выше среднего, потому что без них деньги просто не доходят от тех, кто создаёт ценность, до тех, кто готов за неё заплатить.

Меняется и сама карта ценности навыков. В стабильное время многое решали титулы и вывески. Диплом, бренд работодателя, должность в резюме — всё это было «сигналами успешности», которые автоматически поднимали человека выше. В фазовом переходе вывески обесцениваются быстрее. Важнее становится способность реально решать задачи в условиях неопределённости. Не просто «быть юристом», а уметь проходить через новые регуляторные вилки. Не просто «быть айтишником», а уметь строить надёжные решения поверх нестабильных платформ. Не просто «быть менеджером», а уметь выстраивать процессы, когда каждый месяц меняются правила входа и выхода. Важнее становится не формальная бумажка, а практический навык.

Часть профессий, которые ещё недавно считались проходными, обретут новый вес. Люди, умеющие закупать, возить, ремонтировать, организовывать локальное производство, договариваться на земле, станут опорными узлами. Не потому, что мир «откатится назад», а потому что в любой сложной системе нужен тот, кто держит последнюю милю. Когда между вами и реальностью стоят десятки слоёв интерфейсов, человек, который способен дотянуться до этой реальности руками, становится ресурсом стратегического уровня.

Окно возможностей есть и на уровне личных траекторий. Фазовый переход обнуляет часть старых ролевых сценариев. Тот, кто в стабильные годы был «вечным младшим» — вечный помощник, зам, исполнитель, — может вырасти, если окажется единственным, кто не впал в ступор и готов и готов не прятаться, а брать на себя ответственность. Тот, кто в старой схеме считался «слишком странным» — видел угрозы

и возможности раньше других, — перестаёт быть маргиналом, когда эти угрозы и возможности становятся видимыми для всех.

При этом не стоит идеализировать переход как «праздник для смелых». Большинство людей в такие годы пытается любой ценой удержаться за старый этаж. И это понятно: у всех есть семьи, обязательства, усталость. Тут про другое: иногда минимальный шаг в сторону даёт несоизмеримо больше, чем титанические усилия по удержанию привычного. Не обязательно бросать работу и уезжать в другую страну. Но имеет смысл заранее осваивать вторую линию — фриланс, удалённую компетенцию, язык, локальный проект, который может выстрелить в новой конфигурации. В момент, когда основной коридор резко сузится, именно эта вторая линия перестанет быть «хобби» и станет спасательным кругом.

Разумеется, у всех разные стартовые позиции, и это имеет значение. В фазовый переход возрастает роль исходных условий. Люди с подушкой, с сетью связей, с уже наработанными навыками поднимаются по этим лестницам легче. Те, кто входит в переход в состоянии «минус» — с долгами, выгоранием, разрушенными отношениями, — будут проходить тот же путь тяжелее. Это несправедливо, но это факт. И именно поэтому так важно не доигрывать до минуса там, где можно остановиться раньше. Иногда честное «сейчас я уменьшаю уровень потребления, потому что дальше будет хуже» даёт больше свободы через пару лет, чем попытка любой ценой удержать прежний образ жизни.

Если смотреть на фазовый переход без мистики, он похож на перенастройку правил игры. Поле то же, фигуры те же, но ходы стали стоить дороже, а привычные комбинации — ломаться. В такой момент выигрывают не те, кто лучше всех играл по старым правилам, и не те, кто громче всех проклинает новые. Выигрывают те, кто вовремя увидел, что правила действительно изменились, и выбрал стратегию, в которой есть место и буферу, и автономии, и росту. Это время действия и адаптации, которое плохо переносит попытки запереть всё

нажитое в сундук, сесть сверху и делать вид, что земля перестанет трястись сама. Мир открывает новые возможности и новые траектории — посмотрим, что может вырасти на выходе из перехода, если события пойдут по уже заметным контурам. Не как на пророчество, а как на возможную карту местности: что станет нормой, как поменяются роли города и провинции, чем придётся расплачиваться — комфортом, приватностью, свободой манёвра — и где при всём этом можно сохранить человеческое ядро. Заглянем вперёд настолько, насколько позволяет текущее понимание.

## Мир будущего

Если по дороге не случится ничего масштаба открытой мировой войны, на выходе мы получим не руины, а новую, довольно ровную картину. По-своему удобную, по-своему жёсткую. Мир, где большинство решило обменять часть свободы и непредсказуемости на управляемый порядок и отсутствие лишних нервов.

Города закрепят этот выбор первыми. Жизнь там будет строиться вокруг платформ. Биометрические турникеты, «чистые» платежи, единые профили, расписание услуг, синхронное у всех. Такси приезжает вовремя, рейсы летают по графику, справки приходят за минуты, страховые случаи закрываются по чек-листу. Внутри этого коридора жизнь действительно станет куда комфортнее. Но только до тех пор, пока ваш профиль надёжен, доход прозрачен, поведение укладывается в шаблон.

Цена — жизнь «по маршруту». Любое отклонение от шаблона вызывает паузу. Резко меняешь страну, сферу, денежный поток — тебя ставят «на изучение». Ссоришься с алгоритмами, попадаешь в зону повышенного риска, долго не обновляешь документальные статусы — доступ сужается. Не навсегда, не драматично, а в виде множества мелких торможений. В какой-то момент человек понимает, что за пределы коридора лучше не выходить: это всегда стоит времени, денег и нервов.

Параллельно будет жить и другая траектория — провинция, малые города, окраины.

Там сохранится больше «ручного режима»: местные рынки, соседские договорённости, кооперативные мастерские, взаимовыручка «по звонку». Услуги идут медленнее, иногда с перебоями. Зато право на человеческое исключение остаётся. Можно договориться с врачом, с водителем, с мастером, можно решить часть вопросов личным словом. Комфорт ниже, но автономия выше: генератор во дворе, знакомый фермер, свой водитель, который довезёт ночью, когда приложение «не видит» адрес. Там, где в городе все ждут «разморозки сервиса», в провинции чаще поднимают трубку и звонят конкретному человеку.

Разделение проходит не только по карте, но и по смыслу. Одна часть населения охотно принимает правила — ради скорости, чистоты, предсказуемости. Это рациональный выбор: если твоя жизнь хорошо укладывается в коридор, он много чего снимает с плеч. Другая часть сознательно идёт в сторону более рыхлой, «живой» среды — со всеми её задержками, ошибками, ненадёжными сервисами и личной ответственностью. Здесь никто не гарантирует ровный поток. Зато меньше ощущение, что каждый твой шаг заранее прописан в чужом интерфейсе.

В сторону провинции пойдут не только романтики и «дауншифтеры». Туда начнут перетекать те, у кого есть дистанционный доход или крепкое ремесло в руках, и кому в городе уже слишком тесно от фильтров и регламентов. Уставшие городские профессионалы с портативными навыками, семьи с детьми, для которых важнее воздух, безопасность и живое окружение, чем близость к офису; люди, которые хотят строить свои небольшие, но устойчивые системы — мастерские, фермы, локальные сервисы. Это будут не беглецы от цивилизации, а тонкий слой прагматиков, которые видят: ровный городской коридор даёт комфорт ценой полной зависимости, а жизнь «на земле» позволяет разнести риски и вернуть себе хоть часть контроля над обстоятельствами.

У многих появится «двойной набор маршрутов». Даже те, кто живёт в официальном коридоре, будут спокойнее себя чувствовать, имея параллельные каналы. Официальный — для повседневных задач, удобства и больших действий: зарплата, налоги, крупные покупки, медицина. Параллельный — на случай сбоев, задержек и «технических причин»: немного наличных, второй банк, альтернативный способ перевода, запасной мессенджер, знакомые поставщики «последней мили». Это не революция и не сопротивление. Это здравый смысл. Один маршрут — комфорт. Два маршрута — устойчивость.

Бизнес тоже научится жить в двух режимах. Официальный контур — для крупных контрактов, кредитов, экспорта, работы с государством. Там всё бело, прозрачно, с отчётностью и проверками. Параллельный — для мелких операций, форс-мажоров, быстрого манёвра: локальные закупки, взаимозачёты, кооперации на коротких плечах. Компетенции сместятся в сторону навигации по доступу: понимать правила происхождения, экспортный контроль, требования по KYC/AML, уметь держать чистую историю и в то же время не зависеть от одного-единственного канала. Отдельная ценность будет у тех, кто умеет это настраивать — бухгалтеры-проводники, комплаенс-навигаторы, юристы «последней мили», которые не просто читают законы, а умеют проводить по коридорам людей и компании.

Город и провинция при этом не расползаются навсегда, между ними идёт обмен. Город даёт технологии, скорость, плотность рынков. Провинция — устойчивость длинных связей, ремесло, локальную еду, пространство для автономии. Между ними вырастет слой тех самых «пограничников» — людей и команд, которые умеют переводить одно в другое. Подключать сельских производителей к городским каналам так, чтобы их не раздавили регламенты. Обеспечивать горожанам доступ к «медленным» сервисам — уходу, поддержке, локальным сообществам — без лишних сбоев. Город в этом обмене остаётся для провинции окном в сложный мир. Отсюда приходят не только деньги, но и новые профессии, доступ

к продвинутой медицине и образованию, современные стандарты качества, инструменты ИИ, логистика и финтех. Городские команды могут не просто «высасывать» молодых в мегаполис, а упаковывать свои преимущества в виде конкретных сервисов и мостиков: телемедицина вместо переезда ради обследования, дистанционная работа вместо миграции всей семьи, обучение онлайн вместо разовой «поездки за знанием». В идеале город становится не противоположностью провинции, а её усилителем — центром, который помогает ей зарабатывать больше и жить лучше, не теряя своего темпа и укоренённости.

Большинство в итоге примет новый порядок. Потому что он снимает ежедневную боль: очереди, бессмысленное хождение по кабинетам, риск случайного отказа там, где тебя «не по той папке» разобрали. Комфорт — сильный аргумент. На фоне нескольких тяжёлых лет люди готовы отдать довольно много ради того, чтобы «просто работало». И когда по сравнению с фазой сбоев всё действительно станет ровнее, многие с облегчением скажут: «ну и ладно, пусть лучше так». Но стремление к резерву никуда не денется. Культура параллельных каналов станет нормой: наличные «на всякий», резервный счёт, второй мессенджер, бумажный блокнот с важными контактами, локальная сеть взаимопомощи, базовые навыки автономного быта. Это перестанет выглядеть странным. Так же, как сегодня никого не удивляет домашняя аптечка и огнетушитель в машине, через несколько лет никого не будет удивлять подушка на 2–3 месяца, второй провайдер связи или привычка хранить офлайн-копии ключевых документов.

На фоне этого всего остаётся один главный вопрос — не про технологии и не про регламенты. Каким останется человек внутри этой архитектуры? В мире, где решают настроенные правила и допуски, очень легко привыкнуть жить «как положено», а не «как правильно». Легко перестать обращать внимание на тех, кто вылетел из коридора и теперь стучится снаружи. Легко оправдывать любую холодность тем, что «так настроено» и «других вариантов нет».

Сохранить человеческое ядро в таком мире — значит, сознательно платить за тепло. Тратить время на объяснение, когда можно было отмахнуться ссылкой на регламент. Брать на себя ответственность за исключение, когда проще спрятаться за «система не пропускает». Строить вокруг себя связи — семью, соседство, профессиональные круги, местные общины — где ещё есть место длинной беседе и живому решению, а не только чек-листу.

После перехода мир, скорее всего, станет и ровнее, и холоднее. Большинство примет это как естественное состояние. Но очаги тепла всё равно останутся — там, где решения принимают люди, а не только модели; там, где отношения длиннее одного дня и не сводятся к «рейтингу лояльности»; там, где ответственность не прячется за фразу «ничего не могу поделать». Чаще всего это будут как раз деревни, посёлки, небольшие города и провинциальные агломерации, где ещё есть длинные связи, возможность договариваться по именам, а не по логину, и где часть жизни по-прежнему держится не на вшитых в интерфейс правилах, а на живых людях.

Эта часть книги не про страх и не про надежду. Она про честное признание: режим движения мира сменился, обратной дороги почти нет, но у каждого всё ещё остаётся выбор, в каком качестве идти дальше. Можно стать аккуратным объектом маршрутизации, который без сопротивления плывёт по заданному коридору — до первой серьёзной поломки. А можно — собирать вокруг себя небольшой, но устойчивый контур, в котором есть буфер, автономия и свои люди, на которых можно опереться. «Домик в деревне» перестает быть романтикой и становится контуром выживания.

То, что вы только что прочли, — не попытка угадать точные даты и сценарии, а попытка честно назвать цену перехода. Мир, который вырастает после 2030-х, вряд ли окажется ни концом света, ни сказочным рывком. Скорее — аккуратным, холодным компромиссом: меньше хаоса, больше коридоров; больше удобства, меньше воздуха. Часть людей вполне органично впишется в эту архитектуру и будет жить в ней без лиш-

них вопросов. Часть уйдёт в сторону более «живых» сред — в провинцию и небольшие города, в ремесло, локальные сервисы, гибридные форматы. И от того, к какому типу среды вы себя отнесёте и насколько осознанно это решение примете, во многом зависит, как именно для вас будет выглядеть мир будущего: как аккуратная клетка или как пространство с запасом дыхания.

К концу 2025 года многие элементы этой сборки уже можно было наблюдать в реальности — в пилотах, документах и новых интерфейсах. Страны запускали и расширяли CBDC-контуры: китайский e-CNY, индийскую рупию, российский цифровой рубль, нигерийскую eNaira; в Европе шло проектирование digital euro. Параллельно ускорялась цифровая идентификация: в ЕС продвигался EUDI Wallet на базе обновлённых правил eIDAS 2.0, в Британии были объявлены GOV.UK Wallet и курс на национальный цифровой ID (в публичном поле — BritCard), в Японии My Number всё плотнее становился ключом к услугам, в Индии Aadhaar оставался фундаментом процедур, а в ОАЭ связка Emirates ID и UAE PASS работала как пропуск между государством и рынком. Это не означает, что «всё уже включено», но означает, что форма уже видна: деньги получают параллельные рельсы, а личность — цифровой ключ.

И одновременно заранее оформлялись режимы «на случай», чтобы в перегрузке не придумывать правила заново, а включать готовые переключатели. В ЕС это видно по контурам кибер-реагирования (Cyber Solidarity Act) и кризисным полномочиям для платформ (Digital Services Act), по ужесточению прозрачности переводов в криптопериметре (уровня Regulation (EU) 2023/1113). На глобальном уровне обсуждалась и собиралась рамка пандемической готовности (WHO Pandemic Agreement), которая наделала много шума и скандалов именно потому, что такие рамки люди почти автоматически читают как попытку сделать «временное» постоянным. В сумме это и есть «земля» под всей схемой: не лозунги и не прогнозы, а уже названные решения, которые можно расширять, комбинировать и включать в режим.

Смысл всего вышесказанного не в том, чтобы напугать или позвать «бежать в лес». Задача другая: чтобы внутри появилось простое опорное чувство — я понимаю, что происходит, где меня прижимает конструкция, а где у меня ещё есть ход. Фазовый переход почти неизбежно ломает чьи-то биографии, но также неизбежно даёт кому-то шанс подняться этажом выше. Вся логика текста устроена так, чтобы вы оказались скорее во второй группе, чем в первой. Даже если для этого придётся признать текущую неприятную картину мира.

# Почему всё вышло именно так: от хаоса к адаптации

К этому месту книги у читателя уже почти вся картинка перед глазами. Факты. Мотивы. Новые институты. Платформы, которые обрастают городами. Коридоры, в которые сворачивается жизнь. Видно, кто на кого давит, какие механизмы запускаются, как «управляемый хаос» превращается в нормальный рабочий режим. Отдельные решения уже читаются как одна система, а отдельные сбои — как часть нового порядка. И всё равно остаётся важный, упрямый вопрос: почему именно так? Ведь развилка было больше одной. Теоретически всё могло бы быть мягче, честнее, свободнее. Почему история пошла именно через фильтры, допуски и коридоры, а не другим путём?

Если из этой картины убрать идеологию, привычные обвинения и сказки про «злую элиту» и «глупый народ», в центре останется одна основная причина. Один главный ускоритель, который связывает частную жизнь, политику и глобальные решения в одну линию. Страх хаоса. Не красивая метафора, а чистая физиология нервной системы: завтра всё может оборваться, и я ничего не смогу с этим сделать. Это чувство «земля может уйти из-под ног» одинаково бьёт и по чиновнику, и по наёмному работнику, и по владельцу платформы. Именно этот страх выравнивает частную жизнь, политику и глобальные решения в одну линию. Уже потом к нему придумывают красивые речи и оправдания.

Сначала тело фиксирует одно очень беспокоящее ощущение: если всё пойдёт так дальше, жизнь станет непредсказуемой и хрупкой. Затем выясняется, что это ощущение разделяет значительная часть общества. И уже под него начинают подгонять конфигурации власти: решения, законы, «особые режимы». Действие растёт из глубокой внутренней потребно-

сти. В этом смысле граждане и элиты оказываются по одну сторону: все бегут от одного и того же страха.

Мы говорим о хаосе не как о бытовом бардаке и не как о шуме новостей. На уровне личной жизни хаос — это когда ты стараешься, работаешь, планируешь, а результат всё равно почти не зависит от тебя. Сегодня ты всё делаешь «правильно», а завтра это уже ничего не гарантирует. Возникает образное понимание, подкреплённое эмоцией: «всё, что у меня есть сейчас, могу потерять в любой момент, и ничего нельзя сделать». Институты, которые должны держать общественный договор, сами начинают дёргаться и ломаться, как будто у них тоже нет контроля. Для нервной системы это всё сливается в один сигнал — постоянный фон «опасно». На таком фоне гораздо труднее оставаться спокойным и рассуждать трезво, чем кажется потом, в умных разговорах задним числом. Страх здесь не фигура речи, а выброс адреналина в теле, который резко меняет поведение и разворачивает его в предсказуемый вектор: не к свободе, а к тому, что хоть как-то держит.

Один из самых наглядных примеров такой сделки «свобода в обмен на стабильность» — траектория России после распада СССР. В начале 1990-х страна выходила из плановой экономики в режиме шоковой терапии: резкая либерализация цен, приватизация, обрушение привычных институтов. Доходы миллионов людей рухнули, накопления обесценились, привычные «правила игры» исчезли буквально за год-два. К середине десятилетия для огромного числа людей слово «рынок» ассоциировалось не со свободой, а с хаосом, бедностью, бандитами и тотальной незащищённостью.

Затем последовал дефолт 17 августа 1998 года: государство официально признало, что не может расплатиться по своим обязательствам, рубль рухнул, банковская система не выдержала удара. Для среднего человека это выглядело печально и действительно страшно: «ещё вчера у меня были какие-то сбережения и работа, сегодня ничего не осталось, и никто не отвечает». Память о девяностых в значительной части общества закрепились как память о времени, когда между усили-

ем и результатом действительно не было связки: можно было усердно работать всю жизнь и всё равно в одну ночь потерять всё. Страх повторения такого периода стал фоном, на котором любое обещание «больше никакого бардака» начинало звучать убедительно.

На этом фоне в начале 2000-х новое руководство страны сделало ставку на курс «стабильности»: собирание «вертикали власти», жёсткая централизация, контроль над ключевыми телеканалами, зачистка наиболее конфликтных фигур в крупном бизнесе и региональной политике. Формально страна оставалась с выборными институтами, но реальные коридоры для конкуренции и протеста с каждым годом сужались. Параллельно росли цены на нефть, экономика отскакивала от дна после кризиса 1998 года, реальные доходы населения к середине 2000-х вернулись к уровню конца советского периода. В массовом сознании это закрепило ментальную связку: меньше свободы — больше порядка и денег.

Дальше сделка только оформлялась и расширялась. После терактов начала 2000-х под лозунгами безопасности урезались региональные полномочия, усиливался контроль над выборами, сжималось пространство для независимой журналистики и уличной политики. Модель постепенно становилась авторитарной, но значительная часть общества воспринимала это не как «потерю демократии», а как защиту от возврата в девяностые. Формула «лишь бы не как тогда» перевешивала рассказы о правах, разделении властей и независимых судах. Свобода слова и политической конкуренции отдавалась по частям в обмен на предсказуемую зарплату, стабильный курс, отсутствие видимого бардака на улицах.

В какой-то момент эта логика стала самоподдерживающейся. Любой кризис — внутренний или внешний — только усиливал запрос на ещё большую жёсткость: «раз вокруг опасно, нельзя расслабляться, надо затянуть гайки». Так страх хаоса девяностых, пережитый телом миллионов людей, был превращён в ресурс для долгосрочной авторитарной сборки. Никакой «злой гений» здесь не был нужен: общество и элиты шаг за ша-

гом заключили негласный договор, в котором свобода стала первой валютой, за счёт которой покупали ощущение стабильности.

## **Невидимый союз власти и общества**

У социального хаоса в некотором смысле есть два слоя. Первый — по-настоящему разрушительный. Он бьёт по самому основанию жизни: безопасности, доступу к еде и деньгам, уверенности, что завтра будет где жить. В таком режиме любая мелочь — чужая прихоть, ошибка чиновника, случайная авария — может снести многое: работу, жильё, здоровье, планы на детей. Человек в этом состоянии перестаёт строить будущее — он только тушит пожары. Держится за край стола, лишь бы не слететь.

Второй слой — полезная доля хаоса. Без неё любая система начинает тухнуть. Это та часть неопределённости, где есть конкуренция, разные стратегии, возможность попробовать иначе, сменить маршрут, рискнуть в разумных пределах и заплатить цену, которую можно выдержать. Это место, где хаос проламывает засохшую корку старых стен и открывает путь новым, живым идеям. Неприятный, но полезный кусок жизни: именно благодаря ему что-то новое вообще имеет шанс появиться, иначе бы всё жило по одной инструкции от появления до смерти.

Не будет преувеличением сказать, что все люди хотят одного и того же: чтобы завтра не обрушилось. Стабильный доход, понятный график, крышу над головой, отсутствие резких сюрпризов. Это нормальное желание, а не «малодушие». Если ты вырос или жил в условиях, где любое случайное решение сверху могло снести твою жизнь, то тяга к предсказуемости — это вообще здоровая реакция. Проблемы начинаются не здесь. Проблемы начинаются там, где появляется фанатичная идея: «нужно вычистить хаос полностью». И в этот момент рождается невидимый союз: общество просит предсказуемости, власть обещает её обеспечить.

Когда человек пытается убрать хаос до нуля, его жизнь постепенно превращается в бетонный, серый коридор. Регулярная работа, удобный, но мёртвый график, одни и те же лица, одни и те же маршруты. В какой-то момент он уже почти не принимает решений — всё давно решено за него расписанием, кредитами, обязательствами. Сначала это даёт облегчение: «наконец-то всё по полочкам, без сюрпризов». Потом появляется тень — ощущение, что жизнь идёт где-то рядом, а он сам существует как обслуживающий автомат.

Иногда в такой жизни проскакивает усталость от постоянной серости. Хочется не абстрактного «счастья», а просто живого чувства: чтобы внутри снова что-то шевельнулось. Приключений, влюблённости, риска — чего угодно, где не всё заранее прописано. Но если называть вещи своими именами, приключение — это всегда кусок хаоса. Это когда впереди неясно, что будет, и нет гарантий, что всё пройдёт безболезненно. Новые чувства — это тоже хаос: ты встречаешь человека и не знаешь, как он себя поведёт, что в тебе перевернёт, как это всё закончится. Тотальная предсказуемость ломает жизнь не хуже тотальной неопределённости — просто делает это медленно и почти незаметно.

Когда человек полностью закрывается от хаоса, он вместе с тревогой вырезает и огромную часть жизни. В ней становится меньше угроз, но вместе с ними исчезают и новые траектории, новый опыт, новые воспоминания. День за днём всё больше похоже на набор функций: проснулся, отработал, выполнил, отвлёкся, уснул. Для такого режима даже думать особенно не обязательно — достаточно соблюдать инструкции. Снаружи это может выглядеть как «устроенная жизнь», внутри чаще ощущается как медленное угасание.

Иногда это понимание всё-таки пробивается на поверхность — и тогда случается срыв. Напряжение от бетонного коридора копится годами, и в какой-то момент у кого-то просто «сносит крышу». Человек бросает работу, семью, привычную жизнь и уходит в противоположный полюс: увольняется, продаю всё, уезжаю в бесконечное путешествие, «начи-

наю жить по-настоящему». Иногда это действительно даёт важный опыт, но чаще превращается в другую форму крайности — жизнь без опоры, где хаоса уже слишком много, а устойчивости почти нет. Тот же самый маятник, только в другую сторону.

Счастье в нашем мире — не про «полный порядок» и не про «жить, как бог на душу положит». Это про умение держать баланс между стабильностью и дозированным хаосом. Достаточно опор, чтобы не провалиться, и достаточно неопределённости, чтобы оставаться живым человеком, а не функцией в расписании. На уровне отдельной жизни такой баланс выстраивается годами — через ошибки, срывы и медленное обучение границам. На уровне обществ тот же маятник превращается в политику. То же самое происходит через те самые сборки институтов и правил, о которых мы говорим в этой книге. И этот баланс тоже легко сломать, если страх разрушительного хаоса становится главной эмоцией эпохи.

Современные общества почти везде ведут войну именно с разрушительным хаосом. Это рационально: без минимальной стабильности сложные конструкции — экономика, инфраструктура, цепочки поставок, право — распадаются. Проблема в том, что инструменты стабилизации обычно настроены грубо. Систему ставят в режим «никаких сюрпризов», и она начинает давить не только реальный риск, но и любое отклонение от шаблона. Жёсткие регламенты, фильтры и запреты на нестандартное поведение обрубают одновременно и угрозы, и нормальные попытки сделать иначе. Машина плохо различает, где человек действительно несёт опасность, а где просто не совпал с формой.

Особенно сильно этот страх включается в периоды, когда старые конструкции уже трещат: наверху появляется паника потери управляемости, внизу — паника неопределённости. На верхних этажах боятся, что система перестанет слушаться, начнёт рассыпаться по швам и утянет за собой власть. На нижних — что любой сбой обернётся личной катастрофой: рабо-

той, деньгами, доступом, статусом. И когда обе стороны одновременно хотят одного и того же — предсказуемости любой ценой, — возникает среда, где главная цель — не выпасть из нормальной жизни. Это и есть практическая часть того самого союза: общество соглашается на ужесточение ради стабильности, власть получает право «закручивать» в обмен на обещание, что завтра не рухнет.

Деглобализация и эрозия доверия делают такие периоды не исключением, а фоном. Цепочки становятся короче и ломче, правила — временными, партнёры — ненадёжными, а «внешняя гарантия» всё чаще исчезает в самый неподходящий момент. В этой среде управляемость держится не на обещаниях, а на предотвращении сбоев: задача смещается — не разбираться с последствиями, а гасить риск на входе, чтобы проблема не успевала стать событием. И для этого не нужно контролировать человека напрямую, если есть регулярная телеметрия и биометрия, если деньги идут по контролируемым рельсам, а повседневность психологически и физически привязана к инфраструктуре. При таком раскладе даже самый упрямый понимает: лучше терпеть унижительную формальность и играть по правилам, чем однажды остаться без счёта, без сервисов, без возможности вести нормальную жизнь. Свобода в этой логике не исчезает — она первой идёт под нож, когда страшно.

Так появляется управление доступом: не метафора, а рабочая архитектура удержания сложного мира в границах. Но собрать систему — ещё не значит объявить её нормой. Одних серверов, проводов и законов мало: нужно, чтобы у людей внутри поменялся способ видеть человека. Чтобы живой субъект легче считывался как профиль с уровнем риска. Чтобы «отключение» переживалось как технический исход — «так сработала система», — а не как личное насилие. И для тех, кто нажимает кнопку, и для тех, кого выключают, это должно ощущаться не как стресс и сделка с совестью, а как процедура. Дальше — о режимах психики, которые помогают такому порядку не только возникнуть, но и удерживаться.

## Психика: режимы соучастия

Если на этом месте остановиться и прямо спросить: «почему люди вообще соглашаются на такой порядок?» ответ «потому что они глупые или злые» уже не работает. Это слишком удобная версия — свалить всё на чью-то испорченность и сделать вид, что сам тут ни при чём. Чтобы управление доступом стало нормой, одного страха хаоса и технической выгоды мало. Нужна определённая внутренняя почва. Определённые режимы мозга и нервной системы, при которых жёсткость становится переносимой, а местами даже желанной. Без этого у нас получается красивая схема «нас заставили», но не будет видно, почему система так легко стоит на людях и не разваливается. Дальше — не морализаторство и не попытка назначить виноватых. Дальше — разбор того, какие внутренние режимы делают жёсткий порядок не только возможным, но и психологически «нормальным»: когда отключение переживается как процедура, а не как насилие.

В этой главе нет смысла уходить в религиозные слова или в абстрактную философию. Здесь зло важно не как «грех» и не как некая мифическая тьма. Зло — это режим, в который психика переходит под давлением. Набор способов не замечать другого. Набор способов не чувствовать своё. Набор приёмов, чтобы вернуть хоть какой-то контроль, когда стыд, страх и бессилие уже стали привычным фоном. Человек не просыпается утром «злодеем» — эти режимы включаются по шагам, по мере того как нормальные способы справляться перестают работать. Сами по себе они ещё не лагеря и не массовые расправы. Но без них лагеря и массовые расправы просто не запускаются.

В основе почти всегда одна и та же связка. Страх: со мной могут сделать что угодно, я не защищён. Стыд: я не дотягиваю, я хуже, чем «должен быть». Бессилие: я всё равно ничего не изменю. Если с этим жить долго и выхода не видно, психика начинает упрощать картинку мира. Делает её такой, в которой снова можно действовать. Чёрно-белой. Где есть «свои»

и «чужие», «правые» и «виноватые». Это удобно для выживания, но цена — чужая жизнь и собственная целостность. Часть себя приходится просто отрезать, чтобы выдерживать то, что ты делаешь или поддерживаешь. Вот как условно можно разделить эти режимы психики, если рассматривать их детально:

**Разрыв эмпатии.** В какой-то момент другой перестаёт ощущаться как живой человек со своей историей. Он превращается в категорию. В «них». В конкретный народ, класс, группу, записанную в «опасные», «лишние», «не наши». С таким «они» проще быть жёстким. Если перед тобой уже не человек, а «носитель угрозы», выключить ему доступ или лишит его прав психологически легче, чем разговаривать и разбираться. В цифровую эпоху это усиливается тем, что ярлыки и профили ставит сама система: она подсказывает, кто «рискованный», а кто «надёжный». История XX века показывает это предельно ясно: как только группу объявляют «недолюдьми» или «паразитами», дальше включается уже не совесть, а техника.

**Поломка собственного «я».** Если внутренний стержень хрупкий, то любая трещина в образе себя воспринимается как угроза личному существованию. Неудача, критика, потеря статуса переживаются не как частная ошибка, а как приговор: «я никто». Самый быстрый способ не чувствовать это — нападать. Ломать тех, кто напоминает о собственной слабости. В обычной жизни это выглядит как привычка давить вниз, унижать, мстить за малейший намёк на неуважение. На уровне общества — как постоянный запрос на «сильную руку», на лидеров, которые будут бить вместо тебя. Так вырастает культ силы, в котором агрессия уже не отклонение, а нормальный способ решать вопросы.

**Чувство несправедливости как лицензия на разрушение.** В какой-то момент ощущение «нас обманули, нас унизили, у нас забрали наше» становится главным. Дальше рождается формула: «раз вам можно так с нами, значит, нам тоже можно». Старые внутренние запреты на жестокость и насилие отходят в сторону. Внутри это не ощущается как зло — это воспринимается как «вернуть долг» любой ценой. Политики

и пропаганда легко подбрасывают дрова в этот костёр, постоянно напоминая о старых обидах и новых унижениях. Так запускаются войны реванша, этнические чистки, коллективные «наказания» целых регионов и слоёв населения.

**Отделение действия от авторства.** «Это не я, это приказ». «Таков закон». «Так устроена система». Человек продолжает делать своё, но внутри как будто снимает с себя ответственность. Это позволяет участвовать в жёстких процессах и не сходить с ума. Бюрократические машины смерти в XX веке держались именно на этом: кто-то заполнял формы, кто-то ставил подписи, кто-то отправлял эшелоны — и каждый по отдельности считал, что он «просто работает с бумагами». В цифровом мире часть этой роли берут на себя алгоритмы и интерфейсы: «так решил модуль», «так настроен фильтр», «так посчитал скоринг».

**Превращение людей в материал.** В голове появляется тихая установка: ради «безопасности», «порядка», «стабильности» можно списать целые группы. Ради «интересов государства» или «успеха компании» можно сжечь чьи-то жизни. В служебном языке это выглядит прилично: управление рисками, оптимизация ресурсов, перераспределение. По сути — легализованное использование людей как расходников. Чем сложнее становятся системы, тем легче спрятать за цифрами и графиками живые лица: в отчётах остаются только проценты, когорты и показатели, а не конкретные судьбы.

**Стыд, вывернутый наружу.** Когда человек долго живёт с ощущением «со мной что-то не так», смотреть внутрь больно. Признать это, разбираться, что именно не так, — ещё больнее. Гораздо проще найти тех, на кого можно этот стыд переложить. «Отсталые», «деградировавшие», «непрофессиональные». Таких людей удобно держать ниже себя: на них можно смотреть сверху вниз, на них можно сливать презрение, ими не жалко жертвовать. Современные медиа и соцсети только усиливают этот механизм: публичное унижение становится и развлечением, и способом управлять повесткой. Так поляризация превращается в удобный инструмент: внутренен-

ную ненависть к себе можно регулярно сбрасывать на тех, кого объявили «ниже».

**Связка пустоты и примитивной агрессии.** Пустота — это когда человек не чувствует ни опоры, ни смысла, ни собственной силы. Жизнь вроде идёт, а внутри — ничего. Примитивная агрессия — когда базовые вспышки ярости и страха так и не обросли тормозами и нормами. Вместе это даёт простой результат: разрушение становится способом хотя бы что-то почувствовать и хоть где-то почувствовать себя сильным. Толпы, которые вдруг начинают громить, жечь и убивать, в большинстве своём состоят не из тех, у кого всё хорошо. Это люди, у которых внутри уже давно ничего нет, кроме злости и усталости. В такой конфигурации любое разрешение «наказать виноватых» очень быстро превращается во взрыв.

Все эти состояния — разрыв эмпатии, хрупкое «я», чувство несправедливости как лицензия, уход от ответственности, превращение людей в материал, вывернутый наружу стыд, пустота и сырая агрессия — редко существуют по отдельности. Они собираются в один рабочий режим. В нём другой перестанёт распознаваться как живой человек с судьбой. В нём чужая боль воспринимается как допустимая плата. В нём жестокость становится не случайностью, а нормальной опцией. Это уже не про «плохие характеры», а про контур, которым удобно пользоваться тем, кто принимает решения.

На такую почву управление доступом ложится почти без сопротивления. Если другой уже «тип» и «носитель риска», выключить ему доступ проще, чем садиться с ним за стол и разбираться. Если решение ощущается как действие безличной системы, а не чей-то личный выбор, можно блокировать тысячи людей и не чувствовать себя причастным. Если чувство несправедливости давно стало внутренним оправданием, любое массовое отключение легко подать как «заслуженную меру». В такой реальности фильтр и турникет — это уже не просто железка или строка кода. Это продолжение этих внутренних режимов, вынесенное в инфраструктуру. Режим допусков держится не только на серверах и законах — он

держится на психике, которая научилась переносить отключение и оправдывать его как «нормальный порядок».

К сожалению, на этом процесс не заканчивается: он замыкается в петлю обратной связи. Страх хаоса и описанные выше режимы психики подталкивают общества к управлению доступом. Но затем включается обратный ход: сам режим допусков начинает усиливать те же состояния, из которых он вырос. Каждое новое решение «по профилю» подкладывает ещё один кирпич в ощущение: «я не дотягиваю, меня могут вырубить в любой момент». Каждая анонимная блокировка затягивает гайку бессилия: непонятно, кто решил и куда идти разговаривать. И это уже не просто «цена порядка» — это предел его устойчивости: система, которая питается страхом, стыдом и бессилием, неизбежно производит их всё больше, пока не начинает разъедать сама себя. Но такая петля не может сжиматься бесконечно — и однажды закономерно начинает пожирать уже саму систему, которая её запустила.

Это хорошо видно и на уровне компаний, и на уровне государств. Там, где любое отклонение от инструкции карается, самые внимательные и думающие либо замолкают, либо уходят. Остаются те, кто согласен просто выполнять приказы и закрывать глаза на последствия. Качество решений падает, ошибок становится больше, система отвечает на это ещё более жёстким контролем. Голод по «управляемости» растёт, а питательной среды — доверия, профессионализма, инициативы — становится всё меньше. Чем сильнее страх потерять контроль, тем быстрее система подъедает собственные опоры.

На каком-то этапе у такой конструкции остаётся всего два хода. Либо продолжать затягивать гайки и ускорять саморазрушение — получать всё более закрытую, но всё менее работоспособную среду. Либо начинать искать другие источники устойчивости: не только в фильтрах и допусках, но в тех местах, где люди ещё способны доверять друг другу и работать без постоянной угрозы выключения. Эти движения редко объявляются вслух, они не оформляются как «великий разворот». Но именно с этого момента можно гово-

рить не только о контуре контроля, но и о начале адаптации.

## **Адаптация: ответ на перегрев**

Любая система, доведённая до крайности, начинает вызывать ответную реакцию. Чрезмерная поляризация — «либо с нами, либо враг», «либо полный контроль, либо развал», «либо послушание, либо хаос» — поначалу работает как инструмент мобилизации. Но чем дольше общество живёт в таком режиме, тем больше людей и институтов оказывается не в «здравом центре», а втянутыми в жёсткое ядро этой логики «либо-либо». И в этом ядре очень быстро становится слишком холодно: слишком много насилия и принуждения, слишком мало воздуха для нормальной работы и нормальной жизни.

Когда фильтры и допуски начинают делить реальность на «допущенных» и «выключенных» почти по любому поводу, поляризация перестаёт быть только политической. Она становится бытовой и профессиональной. Либо ты полностью вписываешься в ожидания системы, либо живёшь с постоянной угрозой вылета. В какой-то момент это начинает вызывать не только страх, но и отвращение. Люди и группы, у которых ещё осталась хоть какая-то свобода манёвра, начинают инстинктивно обходить центральные зоны — там, где контроль максимален, а доверие стремится к нулю.

На этом фоне и начинается адаптация. Не как единый разворот «всех и сразу», а как набор разрозненных сдвигов: часть людей и институтов нащупывает другие источники устойчивости там, где прежняя жёсткость перестаёт давать результат. Не потому, что кто-то вдруг раскаялся или прозрел морально. А потому, что старый набор решений перестаёт работать. Там, где цепочка «страх → ужесточение → фильтры» больше не даёт управляемого результата, начинают нащупывать другие опоры. Это редко происходит открыто и красиво, без больших

слов. Но именно такие практические развороты со временем задают новое направление: что будет жить дальше, а что начнёт отваливаться, как слишком дорогая и бесполезная жёсткость.

По мере перегрева система начинает получать ответ не только в виде протестов и политических кризисов. Ответ разрастается по тем же слоям, по которым строился новый порядок: культура, семьи, миграция, работа, платформы, медиа. Там, где один контур доводят до абсурда, рядом начинает расти другой — тише, без лозунгов, но с вполне понятной логикой: «так больше не работает, нужно жить иначе».

В культуре это становится заметно в первую очередь. Когда крупное кино превращается в витрину повестки — правильные темы, правильные герои, правильные конфликты, заранее утверждённые ответы, — у части зрителей в какой-то момент исчезает интерес. Люди не перестают смотреть совсем, они начинают искать другое. В онлайн-платформах появляется ниша для маленьких, странных, честных фильмов и сериалов. Для режиссёров без «правильной биографии», для историй без идеологической выверки. Окно в мир снова открывают не фестивальные хиты и не гиганты индустрии, а проекты с бюджетом одной городской квартиры, но с узнаваемой жизнью внутри. Повесточное кино никуда не девается, но параллельно вырастает слой авторов и площадок, которые живут на другой сделке: не «правильное сообщение», а «чтобы было похоже на правду».

То же самое происходит с темой семьи. Чем агрессивнее повестка раскачивает крайние полюса — от лозунгов про «семью как тюрьму для женщины» и вечную войну полов до обратных криков про тотальную «традиционность» и «женщину у плиты», — тем сильнее включается ответная реакция. Ощущение постоянного нападения на саму идею нормальной пары и детей приводит к тому, что традиционная семья начинает восприниматься как то, что надо защищать. Появляется не просто молчаливое несогласие, а гордость за роль мужа, жены, отца, матери и готовность жёстко отстаивать этот уклад как свою территорию.

Миграционные волны подчиняются той же логике поляризации. Долгое время разъезд «самых активных» подавался как разумный ответ на хаос: страна не даёт перспектив — уезжай, спасай себя. Билет в другую страну выглядел как универсальный выход для тех, «кто понял жизнь». Но массовый отток всегда оставляет пустоты. Целые города остаются без людей среднего возраста. Системы — без тех, кто умеет их чинить и тянуть на себе. Семьи рвутся и растягиваются через полпланеты. Страны превращаются в территории, откуда выкачали живую середину.

Со временем это замечают не только сами люди, но и государства. Им тоже нужны инженеры, врачи, учителя, предприниматели — и они начинают прямо конкурировать за своих, а не только за «чужие таланты». Появляются программы возвращения, льготы, послабления, отдельные коридоры «для своих», а общая политика к мигрантам включает обратный ход и становится жёстче. Чужих всё чаще выдавливают, своих стараются втянуть обратно: с ними проще работать, они разделяют язык и коды, меньше рисков. Идентичность снова становится ценностью и одновременно пропуском — набором ключей, которые не работают ни в одной другой стране.

В мире труда и управления перегрев буквально ломает старые конструкции бизнеса. В них старый контракт звучал как: «делай, как сказано, выдержи десять–пятнадцать лет, а потом будет стабильность». Новое поколение в этот контракт всё хуже вписывается. У них меньше запаса терпимости к бессмысленному стрессу. Они иначе устроены биологически и культурно: рано пробуют разные форматы, не привыкают держаться за одно место любой ценой, гораздо быстрее замечают, когда из них делают расходный материал. Там, где управление строится на формуле «или работаешь, как велено, или за воротами очередь желающих», молодые сотрудники всё чаще выбирают третий вариант: «значит, это просто не моё место».

Это не героизм и не бунтарство, это прагматика. Они понимают, что цена здоровья и нервной системы выше, чем обещания «когда-нибудь оценят». Кто-то уходит во фриланс

и малые команды, кто-то — в свои проекты, кто-то опускается по уровню потребления или уезжает в деревню. Для работодателей, привыкших опираться на чужое терпение как на бесплатный ресурс, это становится не моральной, а технической проблемой: система перестаёт держаться на прежней дисциплине, а «очередь за забором» внезапно заканчивается. И в какой-то момент роли меняются местами: уже не работник цепляется за любой шанс, а работодателю приходится предлагать нормальные условия, иначе он очевидно остаётся без людей — и без бизнеса, который ещё вчера казался надёжным.

Платформы, построенные на цинизме, переживают похожую историю. Несколько десятилетий мир рос на контенте, который либо пугал, либо разлагал, либо отвлекал: бесконечные скандалы, токсичная ирония, театральная «жесть», которая ничему не учит, только держит внимание. В какой-то момент у значимой части аудитории наступает банальное перенасыщение. Люди ловят себя на том, что выходят из часа просмотренной ленты уставшими и пустыми. На этом фоне медленно, но устойчиво начинает расти другой тип контента: про нормальную жизнь, про ремесло, про тело, про дружбу, про маленькие города, про то, как люди реально справляются. То, что ещё недавно казалось «слишком простым», становится способом не сойти с ума.

То же касается медийных фигур. Эпоха притворных блогеров, живущих на выдуманных образах, постепенно съедает сама себя. Когда каждый второй «успешный» спустя год оказывается в скандале, банкротстве или просто в новой маске, доверие к нарисованным персонажам падает. Аудитория всё меньше верит тем, кто никогда не ошибается, всегда прав и каждое утро просыпается с одинаковой улыбкой. Зато начинает тянуться к тем, кто говорит проще, показывает не только удачу, но и провалы, не притворяется вечным победителем. Честность в медиа становится не романтической позой, а условием выживания: без неё люди все чаще выключают звук и пролистывают дальше.

Все эти эффекты — в кино, в семьях, в миграции, в работе, в медиапространстве — на самом деле про одно и то же. Про отказ участвовать в системах, которые пожирают живое. Кто-то выходит из них буквально, кто-то — наполовину, оставляя себе параллельные опоры, кто-то перестаёт всерьёз относиться к «официальной» картинке и делает ставку на свою. На уровне финансов и экономики сопротивление тоже проходит без шума: люди перестают покупать товары, перестают голосовать деньгами, перестают держать акции компаний и пользоваться сервисами, которым не доверяют. На уровне повседневности — в том, что всё больше решений принимается не по короткой выгоде, а по внутреннему критерию: «это меня разрушает или нет».

На длинной дистанции подключаются и большие исторические механизмы. История уже видела много форм насилия и дискриминации, которые исчезали не потому, что людям вдруг стало стыдно, а потому что слишком дорого обходилось их поддерживать. Слишком много сил, денег и контроля уходило на то, чтобы постоянно держать одних внизу и делать вид, что это «естественный порядок вещей». Появлялись новые связи, рынки, технологии, и старые модели начинали мешать зарабатывать и развиваться.

Так постепенно уходили наиболее грубые формы рабства, сегрегации, открытого принуждения. Не в один момент и не по велению совести, а через цепочку мелких сдвигов, которые делали старый порядок всё менее выгодным и всё более громоздким. В мире управляемых доступов та же логика со временем начинает работать против самых тяжёлых, непрозрачных и произвольных форм контроля.

Похожий процесс будет происходить вокруг непрозрачности и произвола. Если структура не может по-человечески объяснить, по каким правилам кого-то пускают, а кого-то выключают, она будет постепенно терять лояльность и ресурс. Люди могут продолжать пользоваться её сервисами по инерции, но доверия там уже не будет. Тогда таким игрокам придётся компенсировать это всё более жёсткими мерами — давлением,

штрафами, запугиванием. А это, в свою очередь, ещё быстрее вымывает доверие и подталкивает тех, кто может, искать обходные пути.

Такое естественное сопротивление возникло не вчера. Эрозия доверия была фоном задолго до перехода к системе управления доступом. Люди уже давно перестали верить большим словам, красивым стратегиям и «историческим решениям». Одни видели, как государства годами переписывают правила под себя. Другие — как корпорации торгуют лояльностью пользователей, когда это выгодно. Третьи — как знакомые и партнёры легко отказываются от обязательств, когда меняется конъюнктура. Этот накопленный опыт и стал той кислотой, которая медленно разъедала доверие ко всему «официальному».

Управление доступом во многом и было попыткой ответить на эту кислоту. Если людям больше нельзя верить «на слово», значит, нужно построить системы, которые будут считать всё: профили, скоринг, рейтинги, историю действий. Заменить живое доверие управляемым доверием через интерфейс. Не «я верю, потому что знаю человека», а «я допускаю, потому что система присвоила ему нужный уровень риска». Чем сильнее размывалось реальное доверие, тем быстрее форсировали эту сборку: больше данных, больше фильтров, больше автоматических решений.

Но сам процесс эрозии никуда не делся. Он не остановился от того, что появился новый язык — «скоринг», «репутация», «уровень доступа». Если государство легко блокирует счета и границы, ему продолжают верить меньше. Если платформа меняет правила по ходу игры, пользователи продолжают относиться к ней как к временному инструменту. Если человек видит, как его «профиль» в один момент превращает его из «надёжного» в «проблемного», доверие к системе уходит, даже если формально всё восстановят. Управление доступом на время маскирует отсутствие доверия, но не лечит его.

Дальше начинается то, что для элит и государств особенно неприятно: на месте разрушенного доверия вырастают аль-

тернативные контуры жизни. Малые круги, которые живут по своим правилам. Параллельные экономические цепочки, где люди рассчитывают не на институт, а на конкретных людей. Профессиональные узлы, которые держатся не на лицензиях и скоринге, а на реальной репутации. Полупрозрачные сообщества, разбросанные между городами и странами, но живущие «своим правом». Они не всегда легальны, не всегда видимы, но они реальны — и с каждым годом становятся плотнее.

С ними можно попытаться бороться в лоб: закручивать законодательство, объявлять вне закона любые формы автономности. Но у этого есть цена. Чтобы полностью задавить такие альтернативные контуры, систему пришлось бы довести до откровенного тоталитарного режима с массовыми посадками, конфискациями, закрытыми границами и прямым запугиванием. Это ударит не только по «диссидентам», но и по самой основе: по экономике, по управляемости, по тем самым людям, которые ещё держат на плечах сложные процессы.

Поэтому верхний контур власти почти всегда инстинктивно выбирает другой путь. Не уничтожать альтернативные контуры, а держать их на видимой дистанции. Где-то — не замечать, пока они не лезут в открытую политику. Где-то — аккуратно интегрировать, оформляя в виде «особых режимов», льгот, эксклюзивных статусов. Где-то — просто использовать, но не давить до конца. Формально всё устроено «по правилам», неформально все понимают: без теневых договорённостей, личных сетей, «своих людей» и серых зон относительной свободы система не поедет. Альтернативный контур становится смазкой, без которой машина встанет.

Более того, режимам контроля жизненно важно, чтобы у людей оставалась не только иллюзорная, но и реальная возможность жить иначе. Не в виде красивой рекламы «всё в твоих руках», а в виде настоящих ответвлений: провинциальных укладов, локальных сообществ, полулегальных экономик, дистанционных форм работы, в которых можно выйти из плотного коридора. Без этих выходов давление внутри герметич-

ной системы быстро превращается в разрушительную волну. Альтернативные контуры в этом смысле — не ошибка и не «побочный эффект свободы», а предохранительный клапан, без которого конструкция начинает взрываться изнутри.

Эрозия доверия, доведённая до предела, не разрушает жизнь до нуля. Она выталкивает людей в противоположные контуры. Одни стараются убежать от хаоса в максимально управляемый город-платформу, где всё решает система, а не человек. Другие сознательно уходят туда, где больше живого, пусть и с меньшим набором «цивилизованных» удобств: в провинцию, в малые города, в локальные сообщества, в профессиональные и родовые сети. Одни выбирают иллюзию полной защищённости ценой тотального контроля. Другие — более рискованную, но более честную жизнь с ограниченным, но реальным доверием.

К середине 2020-х мир дошёл до точки, где страх хаоса, человеческие режимы зла и управление доступом сложились в один рабочий контур — но этот контур больше не монополия. Он ужесточился настолько, что запустил ответные процессы. Эрозия доверия не только подточила старые институты, но и создала почву для иных способов жить. Мы уже не в моменте «всё катится в один сценарий», мы в моменте разветвления.

Дальше повествование будет уже не столько о причинах, сколько о траекториях — и о месте самого читателя внутри них. О том, как это раздвоение постепенно оформится в повседневность ближайших десятилетий: где окажутся те, кто выберет город-коридор с управляемым доступом, и чем будет жить провинция и малые узлы, где ещё возможно человеческое доверие поверх систем. Как будут сосуществовать те, кто бежит от хаоса в максимальный контроль, и те, кто учится выдерживать дозу хаоса ради сохранения себя.

Сейчас это ещё вопрос выбора: свою траекторию по отношению к этим двум полюсам можно сдвинуть гораздо легче, чем получится позже, когда контуры закрепятся. Об этом — следующая глава. «Мир после фазового перехода» разложит

эту вилку не в виде теории, а в виде двух разных способов жить, которые уже проступают сквозь сегодняшнюю реальность.

# Мир после фазового перехода

«Уехать в деревню» — старая идея. Вы уже наверняка встречали её под разными вывесками: «к истокам», «к предкам», «к настоящей жизни», иногда с религиозным или псевдоисторическим нарративом. В таком виде это выглядело как выбор вкуса и идентичности: одному нужен город и скорость, другому — тишина и земля. Выбирай по характеру, по внутреннему чувству.

Но после фазового перехода мотив меняется. Речь всё меньше про «красивую жизнь на земле» и всё больше про смену среды обитания, потому что прежняя среда начинает требовать жёсткого соответствия. Не «в целом быть законопослушным», а быть правильным по форме: жить по ожидаемой траектории, говорить ожидаемым языком, хотеть ожидаемых вещей. И закономерно часть людей на такую жёсткость не соглашается — не из протеста, а потому что хочет управлять жизнью самостоятельно, а не становиться приложением к чужим правилам.

Город в новом мире — это не просто плотность людей, магазинов и дорог. Это плотность регламентов. Вы живёте среди сервисов, которые работают быстро и красиво — пока вы «нормальный» по их шкале. И вот это ключ: система перестаёт видеть человека, она видит тип. Не вас, а шаблон. Вы можете быть умным, глубоким, честным, с нормальными намерениями — и это никого не интересует. Интересует только одно: укладываетесь ли вы в форму.

Цена этой формы редко проявляется как большая драма. Она проявляется в мелочах, от которых выдыхаетесь. Вы пытаетесь объяснить ситуацию — вам отвечают заготовкой. Вы пытаетесь договориться — с вами разговаривают как с кейсом, который надо закрыть. Вы просите «по-человечески» — и вдруг выясняется, что «по-человечески» не предусмотрено. Мир становится гладким, но холодным: он не злой, он равно-

душный. И именно это неприятнее всего — вас не наказывают, вас просто не видят.

Самое грустное здесь даже не в сервисах. Самое грустное — что по дороге человек теряется. Сложно представить такую жизнь, пока не пожил в ней изнутри. Снаружи всё может быть приятным и даже красивым: сервисы работают, улицы ухожены, люди вежливы, порядок на месте. И при этом внутри постепенно возникает пустота — не как трагедия, а как отсутствие встречи. Вы живёте среди людей, но всё реже чувствуете, что вас вообще слышат.

Запретов может и не быть. Никто не закрывает рот. Никто не запрещает говорить о важном. Но каждый раз, когда вы пробуете выйти за пределы повестки — не в политику, а в настоящие вещи: страх, смысл, выбор, ответственность, глубину — вы упираетесь в стену непонимания. Разговор либо обрывается, либо переводится в безопасное, либо превращается в набор готовых речевых формул. Это повторяется так много раз, подтачивая любую инициативу, что человек начинает учиться молчать. Не из трусости. Из экономии сил. Это рациональная адаптация: если за глубину каждый раз приходится платить отчуждением, вы перестаёте её предъявлять.

Представьте сцену — мы её даже немного утрируем для ясности: у вас обычная работа. Всё корректно, всё вежливо, улыбки на месте. Но разговаривают с вами только по делу. Ровно в границах корпоративных задач и этики. Задача — ответ, срок — отчёт, дальше тишина. Как будто вы не человек, а слот в таблице. Или вы мужчина и идёте на свидание. Вы пришли живым — со своими интересами, мыслями, чувствами, своим внутренним миром. А первые темы — как анкета. Сколько зарабатываете. Что в собственности. Кто родители. Какие связи. Не «потому что меркантильность», а потому что так устроен новый рефлекс безопасности: сначала параметры, потом человек — если останется место.

Или вы женщина — и вас тоже не спрашивают по-настоящему. Ваши мечты, характер, вкус к жизни уходят на второй план. Зато интересуют справки: «насколько вы здоровы для

рождения детей», насколько вы «подходите» под роль, насколько вы готовы быть удобной, регулярной, предсказуемой. Всё звучит прилично, без грубости. Но смысл тот же: не встреча, а контракт. Попытка заключить гарантированное соглашение на понятных основаниях — попытка, которая защищает от неприятных сюрпризов, но при этом полностью обрезает живое тепло.

Или вы сидите в компании людей, и всё вроде нормально. Можно обсудить новый релиз, шутку, новости, что угодно лёгкое. Но у вас недавно умер питомец — и вы вдруг понимаете, что разделить это не с кем. Боль как будто «не формат». Вы произносите пару фраз — и разговор аккуратно уезжает обратно в безопасное. Можно повысить голос, можно даже попытаться «достучаться» — и всё равно никто не услышит. Потому что дело не в громкости. Дело в том, что никто не слушает.

И в какой-то момент это усугубляется: человек разучивается говорить иначе. Он не просто «скрывает себя», он постепенно теряет язык даже для самого себя. Мышление упрощается, потому что вокруг на сложное не отвечают. Внутренняя жизнь остаётся, но перестаёт быть разделяемой. Вы можете думать тонко, но в социальном пространстве действуют короткие рамки — и вы начинаете мыслить так же коротко, просто чтобы не выпасть. Жизнь под анестезией приятная, но не полная.

Отсюда и обрезание социальной жизни. У вас могут быть знакомые, коллеги, приятели — но мало людей, с которыми можно поговорить по-настоящему. Не в смысле «излить душу», а в смысле удержать сложную тему, не свести её к шутке и не закрыть «да какая разница». И тогда появляется новая форма одиночества: не «я один», а «я не нужен как я». Я нужен как роль, как функция, как удобный собеседник на безопасные темы. А всё остальное — лишнее. То, что делает человека человеком, отваливается как ненужная сложная корка.

Это переносится и на отношения. Внешне выбор огромный: вокруг тысячи людей, приложения, мероприятия, «возможности». Но найти человека, который совпадает с вашей

конфигурацией души, становится сложнее — как будто вокруг много размеров, но ни один не сидит нормально. Большинство взаимодействий собирается по чек-листу: «что должен мужчина», «что должна женщина», «как правильно», «как принять». На уровне бытовой совместимости это работает. На уровне внутренней встречи — чаще нет. И чем сильнее среда стандартизирует ожидания, тем легче человеку получить «нормальную пару», и тем труднее — получить настоящую близость. Дыра одиночества в груди становится стандартом жизни.

И вот здесь проявляется настоящая цена «порядка без хаоса». Вам предлагают гладкую жизнь, где всё устроено и всё объяснимо. Но взамен у вас забирают право быть сложным — и быть нужным именно в этой сложности. Вас делают совместимым — и одновременно заменяемым. Из сложной формы вы становитесь кубиком, который легко вставить в любой ряд. Кубики удобно складывать. Проблема только в том, что грани, которые не подошли под размер, как будто просто срезаются. Они не становятся запретными — как это бывает в утопиях. Они просто уходят в закрытую зону, где человеку остаётся проживать их только с собой, наедине.

Если читатель такого ещё не переживал, он может подумать: «и что, меньше хаоса — разве это плохо?» Плохо не меньше хаоса. Плохо то, что вместе с хаосом часто уходит жизнь. Уходит риск настоящей встречи. Уходит право говорить и быть услышанным не по инструкции. Уходит возможность строить отношения и сообщества вокруг смысла, а не вокруг совместимости. И на этом месте «выбрать альтернативный контур» перестаёт быть прихотью. Это становится попыткой вернуть себе среду, где человеческое ещё имеет цену, где разговор возможен, где вы нужны не как функция — а как человек.

## Альтернативный контур

Альтернативный контур — это не про то, где вы живёте, а про то, как вы живёте: вы перестаёте покупать ощущение реальности через чужую бесперебойность и возвращаете себе взрослую позицию — «моя жизнь держится на моих решениях». Это не романтика и не протест, а смена центра тяжести: меньше жизни «в аренду», меньше зависимости от невидимых кнопок, больше собственной причинности, собственного темпа и собственной ответственности. В таком режиме человек снова становится субъектом — не идеальным и не романтичным образом, а настоящим: тем, кто способен выдерживать последствия, держать слово, продолжать дело без аплодисментов и жить так, чтобы у дня был вес, а у жизни — след.

Вне города мир устроен грубее, и именно поэтому он часто честнее. Там меньше слоёв, которые «бережно» прячут от вас реальность. Если нет воды — это не «сбой сервиса», а просто нет воды. Если дорогу размыло — это не уведомление в приложении, а грязь по колено. Если пропал интернет — вы можете «подождать пару дней, пока восстановят» — не потому, что он вам не нужен, а потому, что связи всё равно нет, и эту вероятность приходится учитывать в своей жизни. Это не делает жизнь легче. Это делает её более прямой: причина и следствие рядом, без упаковки. И к таким событиям вы неизбежно готовитесь заранее — они не становятся сюрпризом, который ставит жизнь на паузу.

Вне города трение лежит на поверхности. Его видно и его можно посчитать. Сколько стоит бензин. Сколько стоит ремонт. Сколько времени уходит на дорогу. Сколько надо иметь в запасе, чтобы не зависеть от одной поставки и одного дня. И вот здесь и происходит перемена: вы перестаёте быть «пользователем услуг» и снова становитесь человеком, который обслуживает свою жизнь сам — частично или почти полностью. Поэтому у «деревенской» траектории есть своя логика, и она не про романтику. Она про уменьшение числа условий, без которых жизнь разваливается.

В городе трение устроено иначе: оно размазано и спрятано. Оно живёт в тарифах, процедурах, ожидании, в мелких ограничениях, которые почти не выглядят насилем. Сегодня у вас всё есть, потому что так устроена большая связанная машина. Но стоит одному узлу дать сбой — и вы это чувствуете всей жизнью. Длительное отключение воды или электричества — и вдруг выясняется, что «просто подождать» нельзя: ломается привычная еда, гигиена, работа, связь, транспорт, покупки, безопасность, даже сон. Это может быть не катастрофа, но точно цепочка значимых проблем, которые быстро превращаются в большую усталость. То, что в деревне стало бы досадной неприятностью, в городе выбивает вас из нормальной жизни. Потому что ни психика, ни быт у вас к такому повороту не готовы.

Есть ещё одна важная вещь, которую люди обычно не замечают: «вне системы» не бывает. Уход в провинцию и автономию не даёт мифической свободы. Вы всё равно живёте среди людей, законов, чиновников, документов, поставщиков, медиков, учителей, владельцев земли. Разница не в том, что контроля нет. Разница в форме и скорости. В городе он чаще встроен в инфраструктуру и работает автоматически. В провинции он чаще опирается на отношения, на местные правила, на человеческий фактор. И это тоже риск: вместо «алгоритма» у вас может появиться «местный порядок», где многое решается не процедурой, а тем, как вас знают и как к вам относятся.

Здесь проявляется социальная сторона. В разреженной среде доверие и репутация действительно важнее — но это не всегда «тепло и взаимопомощь». Бывает и наоборот: замкнутость, ревность к чужому успеху, неприязнь к «городским», зависть, местные конфликты, которые тянутся годами. Человек, который мечтал «уехать от людей», внезапно понимает, что он просто сменил тип людей и тип правил. И если вы не умеете договариваться, держать слово, быть полезным и аккуратным, то там вам может быть даже сложнее, чем в городе. Потому что в городе вас обслуживает система. А в про-

винции вы живёте в сети человеческих отношений, и она не обязана быть мягкой.

Стоит не забывать про медицину, образование и безопасность. В городе многое решается деньгами и доступом: клиника, специалист, школа, охрана. Вне города многое решается временем, расстоянием и инфраструктурой: доехать, вызвать, дождаться, найти. Это трезвый аргумент, который отделяет реальную стратегию от фантазии. Если у вас дети — вы не имеете права строить жизнь на красивых лозунгах. Если у вас здоровье — вы не можете игнорировать логистику. Внезапное вечернее обострение легко превращается в ночь беспомощного ада, если вы забыли купить обезболивающее или лекарства. В эпоху перехода эти вопросы становятся не «планами на будущее», а условиями выживания траектории.

Поэтому для большинства людей самый разумный путь — не героическое «всё бросить и уйти в лес», и не цепляние за городскую гладкость любой ценой. А гибридная конструкция: уменьшать зависимость там, где это возможно, и не ломать себе жизнь там, где это бессмысленно. Условно: не превращать бытовую свободу в религию, но и не отдавать всё удобству. Держать запас прочности, навыки, вторую точку опоры, круг людей и понятную схему дохода, которая не разваливается от одной проверки, одного сбоя или одного изменения правил.

Перед тем как идти дальше, стоит внимательно посмотреть на подводные камни таких траекторий. Потому что у каждого решения есть цена — и чаще всего эта цена приходит не сразу, а через бытовые мелочи, которые постепенно перемалывают человека. Город умеет держать вас на крючке комфортом, так что вы не замечаете, как сдаёте свободу шаг за шагом. Автономия умеет закрывать человека иначе: через усталость, одиночество, ошибки, которые некому подстраховывать, и быт, который начинает съедать всё внимание. И если вы заранее не видите этих ловушек, вы легко поменяете одну зависимость на другую — просто под другим названием.

## Незаметные ловушки

У города есть одна ловушка, которая почти всегда срабатывает безотказно. Это ловушка удобства. Городской порядок выглядит как забота: всё рядом, всё быстро, всё по расписанию. Любую еду можно недорого заказать и получить через полчаса. Спортзал рядом, магазин рядом, аптека рядом. Заболел зуб — записались, дошли, и через два часа проблема решена. Хотите сменить одежду — торговый центр, витрины, размеры, кассы, всё под рукой. Хотите развлечений — концерт, кино, кафе: вышли из дома, и у вас выбор на любой вкус.

Из крана течёт горячая вода — каждый день и в любое время! Электричество не пропадает «внезапно на сутки». Интернет быстрый, связь стабильная. От жары можно спрятаться в помещении с кондиционером, от холода — в тёплом. И в какой-то момент это перестаёт быть удобством и становится базовым ощущением: «так и должно быть». Человек привыкает жить гладко — как будто это право по умолчанию, а не тонко настроенная система, которая держится на множестве условий.

А потом выясняется, что выход стал дорогим. Не в смысле денег, а в смысле сложности. Слишком много вещей завязано на одну схему: жильё, работа, график, документы, привычный уровень сервиса, обязательства. Вы не можете просто «пересобрать жизнь» за неделю, потому что вокруг вырос каркас из контрактов и зависимости от конкретной инфраструктуры. Это не трагедия. Это инерция. Но именно она и делает человека управляемым: не страхом, а тем, что быстро свернуть уже некуда.

У автономии есть своя ловушка — противоположная. Это иллюзия чистого выхода. Вы уезжаете, уходите от процедур, от плотности города, от вечного «докажи», и первое время чувствуете облегчение. Свобода и пространство — можно бегать и кричать! Воздух другой, небо шире, никто не дышит в затылок. Кажется: вот оно, жизнь без чужих правил.

Далее начинаются сцены, которые романтика обычно не учитывает. На земле всё реальнее, чем в голове. Грязь

не «где-то там», она на вашей обуви. Нечистоты на земле — не метафора, а то, что вы обходите каждый день. Вода то есть, то нет. Свет может моргнуть и пропасть на несколько часов — и это не событие, а «ну да, бывает». В жару вы потеете не на прогулке, а постоянно: влажная спина, липкие ладони, одежда, которую хочется снять прямо сейчас. В холод и дождь — наоборот: сырость пробирается в дом, в постель, в кости, и вы не «убежите в тёплый торговый центр», потому что торгового центра нет.

Очень быстро выясняется, что «всё рядом» было не мелочью, а огромной частью городской силы. Тут рядом только базовое. За любым нормальным выбором — поездка, ожидание, доставка, которая может не приехать. Нужный инструмент, нормальная деталь, хорошее лекарство, приличная одежда — вдруг превращаются в задачу на полдня или на неделю. И главное: от проблем здесь никуда не спрятаться. Если сломалось — вы не «оставите заявку». Если потекло — оно потекло у вас дома. Если заболели — дорога до нормального врача может стать отдельным испытанием. Если в доме завелись муравьи, крысы, плесень или что-то ещё «живое» — это не неприятность, которую можно игнорировать. Это соседи, с которыми придётся разбираться руками.

Про репутацию мы уже говорили, но стоит повторить. В городе вы можете посориться — и через день никто не помнит. В маленьком месте память длинная. Если вы где-то ошиблись, кого-то обидели, показали себя ненадёжным — это не сотрётся «новым аккаунтом» и не перекроется новой ролью. Про это будут помнить. И вы будете это чувствовать в мелочах: во взглядах, в отказах, в том, как к вам относятся. Но это работает и в другую сторону. Если вы помогли, не подвели, сделали как обещали, закрыли чужую проблему без позы и самовосхвалений — это тоже запоминают. Здесь добро не растворяется в общем шуме. Оно накапливается. И в какой-то момент вы неожиданно обнаруживаете, что вам доверяют не потому, что вы «правильно выглядите», а потому что вы уже несколько раз оказались человеком, на которого можно опереться.

В маленьком месте вас редко принимают сразу. Люди приглядываются долго. Проверяют не словами, а временем, бытовыми ситуациями, мелочами: как вы разговариваете, держите ли слово, платите ли вовремя, уважаете ли границы, не врётё ли на пустом месте. Зато если вас «опознали» и отнесли к своим — это обычно надолго. Тут меньше быстрых симпатий, но больше устойчивых связей. И это, при всей жёсткости, даёт редкое чувство безопасности: вас знают как человека, а не как профиль в приложении.

Вроде всё понятно, но неизбежно возникает вопрос: «и что, мне ради живых разговоров менять комфортную жизнь на какую-то грязную деревню?» Нет — не ради разговоров по душам. Разговоры — побочный эффект. Главная причина очевиднее: в городе после перехода вы покупаете комфорт ценой зависимости, и эта зависимость начинает стоить дороже, чем кажется, пока всё гладко. В провинции вы покупаете устойчивость ценой ответственности: меньше чужих выключателей, больше опоры на себя, и поэтому ваша жизнь реже встаёт на паузу из-за внешнего сбоя.

Временные меры вроде поездки на природу не решают проблему, потому что это отдых, а не архитектура жизни. Вы можете «перезагрузиться» в лесу, но вернётесь в ту же схему, где ваш быт держится на чужой бесперебойности. А сдвиги будущих лет — это не «настроение» и не «устал». Это перенастройка правил и инфраструктуры. В такой фазе вопрос звучит грубо: что будет с вашей жизнью, если один элемент схемы перестанет работать на неделю? Не в теории. В быту.

Разделение на город и провинцию в этой главе нужно не из-за большой симпатии автора к жизни в деревне. Просто альтернатив больше не видно. Все остальные варианты либо слишком дорогие, либо слишком крайние. У большинства нет миллиардов, чтобы построить себе частный «бункер мечты» — как это иногда делают люди из списка Forbes. Да и даже если деньги есть, это не магическая кнопка. Такой проект упирается в предсказуемые препятствия: ресурсы нужно постоянно воспроизводить, технику — обслуживать, людей — удержи-

вать, логистику — поддерживать. Любая сложная автономия быстро превращается в отдельное государство, только без государства.

Жизнь в технологичных башнях и «умных» небоскрёбах — тоже не вариант. Там всё красиво, современно и комфортно, но цена ровно та же, только выше: зависимость от стабильности и согласованной работы множества систем. Чем выше технологичность, тем больше невидимых связей, тем дороже сбой, тем меньше у вас простых способов «решить руками». А вариант «уйти одному в лес» — это не стратегия, а фантазия. В одиночку надолго не выживают, и главное — в этом нет необходимости. Жизнь не требует превращаться в дикаря, она требует разумно собрать устойчивость.

В итоге остаются два предсказуемых контура — не потому, что «в деревне свобода», а потому что остальные пути либо недоступны, либо не работают как массовая траектория. Город и провинция. Встроенность и разрежение. Всё остальное — вариации этих двух режимов, с разной степенью комфорта и разной ценой.

Провинция, при всей тяжести быта, часто возвращает вам две вещи, которые город размывает. Первая — реальная причинность: сделали — есть, не сделали — нет. Это неприятно, но возвращает чувство опоры на себя. Вторая — социальная реальность: вы либо полезны и надёжны, либо вы никто. Там меньше иллюзий и меньше «контрактов без души». Да, это может быть жёстко. Но для части людей это единственный способ снова жить не как пользователь сервиса, а как субъект — не бумажный, а настоящий.

И последнее. Никто не обязан «уезжать». Уехать — не моральный выбор и не знак просветления. Это выбор траектории. Если вам требуется максимальный комфорт, и вы согласны платить за него зависимостью — оставайтесь. Если вы видите, что мир становится нервнее, правила плотнее, а устойчивость важнее витрины — начинайте искать среду, где жизнь не ломается от одной паузы. Вот и вся разница. Не про романтику. Про конструкцию, которая выдерживает.

## Ключевое разделение

Живым человека делает не настроение и не вдохновение. Живым делает неизбежность — момент, когда нельзя откатить. Не в философском смысле, а в самом бытовом: если вы не сделали — оно не произошло. Если вы не решили — само не рассосалось. Если вы не встали и не пошли — никто не подхватит. Ребёнку плохо — нужно действовать. В доме нет воды — нужно организовать. Инструмент сломался — нужно чинить или искать замену. Это не «героизм», это просто момент, где жизнь перестаёт быть теорией и становится делом.

Жизнь ощущается через моменты с последствиями. Вы можете видеть сколько угодно красивых снов, посмотреть глубоких фильмов или пройти захватывающие игры — но чаще всего это быстро стирается из памяти и опыта. Потому что в реальности не осталось следа: ничего не изменилось. Жизнь начинает чувствоваться там, где нельзя пересобрать ситуацию «задним числом», где нельзя выкупить себе ещё одну попытку. Когда вы сделали что-то — и вам приходится жить с последствиями, и это становится вашей личной, неизменяемой историей.

Пока всё можно отложить, перенести, заменить, объяснить, человек легко превращается в пользователя: он живёт в режиме «сервис решит». Отменить сообщение, переехать в другой район, удалить профиль и никогда больше не встречаться с последствием — город даёт много способов «снять» ошибку с себя. Это может быть комфортно, рационально, даже красиво. Но внутри постепенно исчезает главное — чувство реальности. А реальность и есть жизнь.

Когда у человека появляется возможность откатывать последствия почти без цены, жизнь начинает вести себя как интерфейс. Любое решение становится «пробной версией»: можно нажать, посмотреть, не понравилось — отменить. Можно уйти из разговора, не выдержав паузы. Можно сменить круг, не прожив конфликт. Можно выбросить кусок своей истории, как будто его не было. И сначала это кажется свободой.

Но у этой свободы странный побочный эффект: выбор перестаёт быть выбором, потому что за ним не стоит тяжесть реальности. Он не требует цельности. Он не требует внутреннего «да» или «нет». Он требует только скорости и удобства.

Психика на это реагирует предсказуемо. Снижается способность держать напряжение и ждать результата. Хуже переносится неопределённость, потому что мозг привыкает к кнопке «исправить». Растёт тревожность от любого трения: там, где раньше вы бы прожили неудобство и вышли сильнее, теперь включается импульс «снять дискомфорт» — сбежать, отключиться, заменить, стереть. Появляется тонкая, но постоянная пустота: как будто вы всё время находитесь в преджизни, в черновике, где ещё «не по-настоящему». И в итоге человек может жить комфортно, аккуратно, даже успешно — но ощущать, что жизнь проходит мимо, потому что в ней мало моментов, которые оставляют след.

Это цена, о которой редко думают заранее. Цена в том, что в мире, где многое можно отменить и сгладить, человеческое начинает мешать: оно слишком неровное, слишком медленное, слишком «не по инструкции». И постепенно среда выстраивается так, что живое становится лишним — не потому, что его запрещают, а потому что под него просто не оставляют места. Люди отвыкают выдерживать сложность — и всё вокруг подстраивается под эту привычку. «Гладко и отменяемо» становится нормой, а всё, что требует выдерживания последствий, терпения и длительного внимания, начинает восприниматься как помеха. И в итоге живое не просто редет — ему становится негде возникнуть.

Человеческое почти всегда неровное. Оно состоит из импульсов, сомнений, ошибок, внезапных поворотов. Из желания сделать «невыгодно, но правильно». Из способности остановиться, когда от вас ждут эффективности. Из внутреннего зова, который не объяснишь словами и не докажешь цифрами. Из желания поступить по совести — пусть и во вред личной выгоде. Человек живёт не только логикой: он иногда выбирает боль ради смысла, риск ради любви, лишнюю работу ради до-

стоинства, странный путь ради того, чтобы не предать себя. Именно это делает его человеком, а не механизмом.

Но чем плотнее становится мир регламентов и совместимости, тем сильнее он вытесняет неровное как «лишнее». Не запретом, а простым принципом: всё, что нельзя быстро классифицировать и вписать, становится проблемой. Сложность мешает. Искренность мешает. Неудобная правда мешает. Пауза мешает. Сомнение мешает. Поступок «вопреки» мешает. И человек постепенно учится не тому, как быть лучше, а тому, как быть гладким. А ведь именно это «неровное» и есть полезная доля хаоса — та самая человечность, без которой система не оживает и не обновляется. Убираешь её — и получаешь не порядок, а стерильность.

Самое опасное происходит не снаружи, а внутри. Человечность подрезается ещё до столкновения — не потому что вы слабы, а потому что вы разумно экономите силы: вы уже знаете цену «лишних» объяснений и «неудобных» слов. Так проще проходит день. Сначала вы просто чуть чаще выбираете нейтральную версию себя. Потом перестаёте поднимать темы, которые всё равно не выдерживают. Потом откладываете свои странные планы «на потом», потому что они не поддерживаются средой и не дают быстрых бонусов. И через какое-то время становится трудно отличить: это вы так решили — или вы просто привыкли жить уже без этих частей, как будто их и не было.

И именно поэтому разговор о провинции и автономии на самом деле не про локацию. Он про возвращение права быть неидеальным без внутреннего самоуничтожения, и про возможность выдерживать последствия. Потому что неидеальность — это не дефект. Это то место, где у человека остаётся свобода. Там, где он ещё живой. Провинция здесь важна не как «земля и тишина». Она важна как среда, где жизнь не получается прожить на одних искусственных конструкциях. Там нельзя долго существовать в режиме пользователя, если вы хотите, чтобы день вообще состоялся. Не потому что «там все правильные», а потому что реальность ближе. Там

меньше красивых оправданий и меньше места для самообмана.

На длинном горизонте это сохраняет не только отдельного человека, но и ткань жизни вообще. Цивилизация держится не на декларациях и не на витринах. Она держится на людях, которые умеют делать, чинить, выращивать, держать дом и процесс в рабочем состоянии. На людях, которые в сложные моменты умеют договориться на ходу, без бумаг и без театра. В эпохи гладкости кажется, что такие навыки «никуда не денутся». На деле они исчезают быстро, потому что их вытесняет сервис. А потом приходит трение — и выясняется, что сервис не заменяет компетенцию. И что навыки нельзя срочно купить в нужном объёме. Их либо сохранили, либо потеряли.

И тут появляется личная выгода для тех, кто сумел это сохранить, — не «элитная исключительность», а бытовая практичность. В новом мире будет дорожать не умение красиво говорить и не умение подстраиваться. Будет дорожать способность решать и умение нести последствия. Способность сделать так, чтобы что-то работало, даже когда всё сломано, и вода под напором бьёт из стены. Способность выдержать хаос, задержку, сбой — и не требовать и не убежать, а спокойно выравнять курс и решать проблему. Таких людей всегда мало. После перехода их станет ещё меньше. А редкость в реальном мире превращается в силу — не в смысле власти над другими, а в смысле возможностей. У вас больше вариантов. Больше доверия. Больше устойчивости. Меньше шансов стать не востребуемым. Вы можете делать то, на что другие в целом уже не способны, — и спрос на это огромный.

Что примечательно: эти навыки почти невозможно «купить» образованием. Их нельзя быстро поставить на поток. Это не курс, не сертификат и не набор техник из умной книжки. Это в первую очередь свойство нервной системы: как вы переносите неопределённость, задержки, скуку, конфликт, физический дискомфорт, отсутствие быстрых наград. Как быстро вы срываетесь. Как быстро вы устаёте. Как долго вы способны держать внимание на одном деле, когда вокруг никто не апло-

дирует. Такие компетенции выращиваются жизнью и условиями среды, в которых формируется нервная система. Их нельзя получить в виде информации на лекции.

Институт даёт знания. Иногда — неплохие. Но он почти не тренирует ту часть человека, которая будет решающей после перехода: выдержку и способность доводить дело до завершения. Потому что в институте вы всегда живёте в искусственной среде: понятные сроки, понятные правила, понятная обратная связь, понятное «сдал — получил». Даже на работе в «гладких» городских условиях много что подстраховано: есть поддержка, есть процесс, есть «не моя зона ответственности», есть возможность перескочить на другое место, если стало неприятно.

А вот длительная компетенция — та, которая держит мир в реальности — выращивается иначе. Она выращивается повторением опыта «неприятно, но надо», «не получилось — делаю снова», «сегодня нет настроения — всё равно делаю». Не как насилие над собой, а как привычка тела и психики. И это формируется средой. Среда учит вас либо опираться на себя, либо опираться на сервис. Либо выдерживать паузу и не разваливаться, либо требовать, чтобы паузу немедленно убрали. Либо держать длинную линию, либо жить короткими импульсами.

Поэтому компании и будут платить за такие навыки как за редкий ресурс. Потому что они не могут «купить» такую нервную систему на рынке обучения. Они могут купить дипломы, курсы, знания, красивые презентации. Но когда начинается трение — внезапные поломки, срыв поставки, конфликт в команде, задержка денег, смена правил, неделя без привычного — диплом не держит человека. Держит то, что у него внутри: способность оставаться собранным и действовать в нестабильных условиях. Человек может получить блестящее образование, но в сложный период растеряться и не суметь удержать ситуацию. Потому что знания есть, а компетенций нет.

И в этом смысле провинция — не «место силы» и не романтика. Это тренажёр реальности. Жёсткий, иногда непри-

ятный, но рабочий и честный. Там нервная система учится выдерживать жизнь без мгновенных костылей. И если вы это в себе выращиваете, вы получаете не красивую идентичность, а реальный капитал. Его не видно в витрине, его трудно описать словами, но его сразу чувствуют в деле. Потому что даже там, где системы устоят, средняя человеческая психика не всегда выдержит. А без человеческого фактора каскадом ломается и всё остальное — от бизнесов до контуров обеспечения жизнеспособности страны. И именно такой капитал после перехода будет решать — и в смыслах, и в деньгах, и в свободе выбора.

И вот почему ключевое разделение здесь не «город или деревня». Ключевое разделение — живой или удобный. Удобный человек почти всегда вписывается. Живой человек не всегда вписывается, зато не выгорает до пустоты и не превращается в функцию. Всё вышесказанное не имеет отношения к моральному выбору, это не поза и не идеология. Это выбор того, что вы готовы сохранить в себе, когда мир всё чаще будет просить вас стать проще, ровнее и совместимее.

После перехода у человека остаётся не так много настоящих капиталов: живость, компетенция, репутация и право на манёвр. Всё остальное могут переписать, выключить, сделать недоступным — иногда даже без злого умысла, просто по новой логике. Поэтому финальная развилка тоже не богата выбором. Либо вы учитесь жить так, чтобы держаться на реальности — на навыках, на людях, на опорах, которые не исчезают от нескольких поломок. Либо вы ставите всё на гладкость — и принимаете, что в какой-то момент гладкость может закончиться, а вместе с ней заканчивается и ваша свобода двигаться.

И важно не закончить эту главу ощущением «надо, иначе плохо». Потому что провинция для многих — не только про устойчивость. Она про то, что жизнь снова перестаёт быть симулятором и становится жизнью. Не идеальной, не стерильной, но вашей. Там меньше декораций и меньше обязательных ролей. Меньше необходимости выглядеть. Больше права просто быть.

В медленном месте есть тихая радость, которую сложно объяснить человеку, живущему в постоянной городской стимуляции. Это радость несжатого времени. Когда день не дробится на уведомления, согласования, маленькие «надо». Когда у вас снова появляется длинная мысль, длинное чувство, длинный разговор. И это ощущается чем-то приятным и давно забытым. Когда вы можете часами делать что-то одно — без ощущения, что вас обгоняют. И тогда внутри возвращается редкое состояние: спокойное присутствие. Не эйфория, не мотивация, не вдохновение — а простое, ясное «я здесь».

Как воспоминание про очень земное счастье, без красивых слов. Про тепло дома, которое вы ощущаете не как услугу, а как своё. Про еду, которую вы съели с аппетитом, потому что действительно голодны, а не потому что «заели стресс». Про людей, с которыми можно говорить не по статусу и не по шаблону, а по-настоящему, пусть иногда неловко, пусть не идеально, но честно. Про то, что вы видите результаты своих усилий: не в отчётах и лайках, а в том, что что-то стало лучше, крепче, живее.

Провинция возвращает ещё одну вещь, которую город часто стирает: чувство достаточности. Не бедности и не отказа, а достаточности. Когда вам не нужно каждый день доказывать себе и другим, что вы «приуспели». Когда вы понимаете, что жизнь не обязана быть витриной, чтобы быть хорошей. И от этого появляется внутренний простор. Вы не становитесь «свободным от всего», но вы становитесь свободнее там, где это действительно важно: в голове, в теле, в выборе темпа, в праве идти своей дорогой.

Поэтому, говоря прямо, финальная развилка — это не про героизм и не про бегство. Это про то, где у вас больше шансов остаться собой. Где вы сможете не только выстоять, но и жить. Где вы не будете всё время чувствовать, что ваша жизнь — аренда, а вы — пользователь по подписке. Где можно ошибиться, поправить, продолжить — и не быть за это отменённым. Где жизнь не закрывается, если вы на минуту выпали из формы. «Я живу — и этого достаточно» — это не лозунг

и не идеология. Это базовая человеческая норма, к которой все, на самом деле, тянутся. Провинция просто делает её снова возможной.

# Нулевой контур — на пульсе перемен

Если вы здесь — значит, вы дочитали не по инерции. Значит, книга удержала не историей, а совпадением с тем, что вы уже чувствуете, но не всегда можете назвать. Не как «история на вечер», а как перестройка понимания: после неё труднее смотреть на происходящее прежними глазами — и это хороший знак.

Эта книга написана не ради эффектных выводов и не ради того, чтобы вы приняли чью-то сторону. Она написана потому, что всё чаще людей ломают не кризисы, а неопределённость без языка. Кризис — это событие: у него есть форма, сроки, даже грубая карта действий. А неопределённость расплывается фоном: непонятно, что теперь считать нормой, чему верить, на что опираться, как планировать и за что держаться. Когда нет слов и рамок, психика платит тревогой. Дальше обычно два выхода, оба сомнительные: либо цепляться за простой ответ, либо выгорать от постоянной попытки «угадать реальность».

Это стало заметно слишком часто — и вокруг, и в разговорах близких. Тогда стало понятно: людям нужен не очередной разбор новостей, а инструмент, который помогает самостоятельно собрать картину происходящего и вернуть себе управление. Не утешением — ясностью. Такой инструмент — это взгляд, который показывает устройство за поверхностью: когда у происходящего появляется язык и простые проверочные вопросы, тревога перестаёт быть магией. Что запускает процесс? Кому это выгодно? Какие рамки и привычки закладывают «по умолчанию»? Чем это обычно заканчивается? Книга даёт форму тому, что у многих болит, но долго не называлось.

Непонимание — это не просто отсутствие фактов. Это отсутствие рамки, в которой факты складываются в причинность и перестают быть случайным набором. Без такой рамки мир выглядит как череда событий без смысла, и человек начинает

искать спасение в простом: в лозунге, в лагере, в «главном виноватом», в объяснении, которое приятно слушать. Но простое объяснение часто работает как обезболивающее: снимает тревогу, не трогая причину. Красивая схема занимает место реальности — и человек становится удобным: его легко разогреть, легко охладить, легко направить.

Вот против этого тумана и писалась книга. Не против людей и систем. Не против «чьих-то взглядов». Не против сторон и лагерей. А против непонимания, которое делает человека управляемым. Когда вместо привычной цепочки «новость → эмоция → позиция» появляется короткая пауза, возникает возможность не подхватить чужую реакцию, а увидеть причинность и выбрать своё действие. Полсекунды — но именно в них и помещается свобода.

Книга завершилась — но то, ради чего она была написана, не заканчивается на последней главе. Здесь есть каркас для понимания процессов и привычка смотреть глубже поверхности, но каркас ценен только в применении: когда его снова и снова проверяют на реальности, а не оставляют «знанием на полке». Поэтому продолжение книги — не «вторая часть», а живой формат, который развивается вместе со временем. Книга — вступительный слой проекта «Нулевой контур». Дальше он разворачивается в других форматах: телеграм-канале с регулярными материалами, текстах на внешних площадках и следующих книгах, которые выйдут дальше.

И ещё один вопрос, который часто возникает по ходу чтения: почему в книге почти нет фамилий, почти нет разборов свежих конкретных событий, почти нет точечных виновников и персональных портретов. Это сделано не из робости и не из желания «быть нейтральным». Причина проще: **юридическая безопасность**. Текст сознательно удержан в исследовательских границах — механизмы, структуры, закономерности и типовые сценарии описаны так, чтобы книга оставалась аналитикой о процессах, а не превращалась в разбор конкретных людей и эпизодов.

Порог рисков здесь довольно определённый: как только появляются фамилии, компании, привязки к датам и конкретным кейсам, текст легко начинают трактовать как атаку. Дальше возможны претензии, блокировки и запреты на распространение — в разных странах это называется по-разному, но логика одна. Поэтому конкретика вынесена в другой формат, а в книге оставлено то, что можно читать и обсуждать как исследование. По интонации и формату это ближе к учебнику по истории, социологии или политологии — только о настоящем времени. Это сделано намеренно — ради безопасности книги, автора и читателя.

Но неизбежно у этой аккуратности возникает и обратная сторона. Ведь за пределами книги остаются конкретные кейсы: документы, заявления, взаимосвязи, мелкие признаки, из которых складывается большая история. Остаётся «сегодня» — привязка к текущим событиям и к тому, как именно механика проявляется в реальной жизни. Поэтому это уже задача другого инструмента, который был упомянут выше.

**Телеграм-канал «Нулевой контур» ([t.me/zerocontour](https://t.me/zerocontour))** — место, где проект живёт в реальном времени: где появляются разборы текущих событий и видно, как механизмы из книги проявляются не «в теории», а прямо в жизни — в новостях, правилах, технологиях и повседневных решениях людей и институтов. Там есть то, что в книге сознательно не доводилось до прикладной конкретики — не потому что «нельзя думать», а потому что книге нужно оставаться книгой.

Современный мир не страдает от недостатка фактов — он тонет в них и жаждет смысла. В таком шуме легко впасть в выученную беспомощность: когда усилия много раз «не дают результата», мозг перестаёт пробовать — даже там, где шанс есть. Человек перестаёт отличать неизменяемое от изменяемого, и мир кажется сплошной стеной. Тогда каждый заголовок новостей читается как угроза: психика докручивает худшие сценарии, силы уходят в тревогу, и руки опускаются. И это почти всегда кажется разумным: проще перестать пытаться, чем снова удариться о стену. Но итог

один — человек отдаёт управление и начинает жить на автопилоте.

Проект в целом выполняет одну важную миссию — не просто объяснять сложные вещи, а давать навык: смотреть сквозь шум и видеть структуру. Этот навык возвращает ясность и собирает её в карту: какие процессы идут, что меняется на деле, где вас действительно несёт, а где вы можете выбирать. С картой разум становится устойчивее — даже в тяжёлые периоды — потому что появляется опора и управляемость. Понимание возвращает способность действовать.

Но здесь важно провести границу — чтобы не попасть в незаметную ловушку.

После таких книг у части читателей возникает соблазн сделать из автора что-то большее, чем он есть. Назначить его проводником, голосом эпохи, источником «правильных ответов». Или, наоборот, сделать виновником своей боли — удобной мишенью, на которую можно переложить тревогу и злость. Ни первая роль, ни вторая здесь не подходят. Этот текст не писался ради спасения и не писался ради удара. Он писался потому, что некоторые вещи уже невозможно было не назвать своими именами.

И это стоит удерживать, даже если книга оказалась точной. Она может дать язык, карту, рамку. Может снять часть иллюзий, подсветить связи и мотивы, которые раньше ускользали. Но она не проживёт жизнь вместо вас. Не примет решений. Не сделает выбор «правильным» только потому, что он совпал с чьей-то мыслью — даже с авторской.

Иногда после чтения поднимается сопротивление. Хочется спорить, закрыть книгу, отложить на потом. Это нормальная реакция, когда текст касается реальности — той, которую раньше удавалось не смотреть. Но дальше всё равно начинается личная работа: что принять, что проверить, с чем спорить, что менять, а что — оставить как есть. Здесь не бывает автоматического «просветления». Бывает только движение: шаг за шагом, в своей жизни.

Ответственность автора здесь ограничена. Автор отвечает за честность намерения и за качество картины, которую показывает. Но не отвечает за то, как эта картина будет использована. Нельзя переложить на книгу, на автора или на чужой голос ответственность за собственные решения — ни в сторону «сделай за меня», ни в сторону «ты виноват, что мне стало тяжело».

Поэтому договор здесь взрослый. Автор не просит доверия как к человеку, не просит веры и не просит следовать за ним. Он предлагает смотреть вместе — и думать самостоятельно. У вас есть право не согласиться с книгой, спорить с ней или забыть. А если появится желание — помочь ей дойти до других.

Если вы захотите распространять текст, лучше не начинать с «прочитай, тебе понравится». Эта фраза почти никогда не работает. У человека нет причины, нет времени, а ссылка без контекста превращается в очередную закладку, которую никто не открывает. Работает другое: книга оказывается полезной не «человеку вообще», а в его конкретной точке — там, где ему уже тесно в старых объяснениях.

Иногда это усталость от новостей и фальшивой уверенности с экрана. Иногда — ощущение, что мир стал холоднее и жёстче, а вслух это никто не называет. Иногда — раздражение от того, что объяснений много, а понимания нет. Иногда — чувство, что «правила поменялись», но все делают вид, что всё по-прежнему.

Поэтому начинать стоит не с книги. Начинайте с того, о чём вы уже говорили с этим человеком, — и говорите самым бытовым языком.

*«Я чувствую, что людям с экрана совершенно не верю. Все как будто только врут и дают картину, которая выгодна только им. У тебя было такое?»*

*«Я заметил, что банк стал чаще блокировать карту, а сервисы всё чаще заставляют заново загружать паспорт — даже после недавней проверки. Я понял, почему так происходит.»*

*«У тебя тоже было ощущение, что мир как будто шатается, но все делают вид, будто всё по-прежнему?»*

*«Помнишь мы как-то обсуждали, почему в фильмах продолжают добавлять повестку, даже если они проваливаются в продажах?»*

Если в ответ звучит «да», «есть такое», «меня это достало» — вот тогда появляется вход. И дальше важна одна вещь: не «продавать книгу», а назвать личный эффект. Не оценку («шедевр»), а пользу.

*«Она связала в одну картину то, что у меня в голове жило кусками.»*

*«Я перестал искать „кому верить“ и начал смотреть „как устроено“.»*

*«После неё происходящее выглядит не как хаос, а как карта интересов и выгод.»*

*«У меня исчезло ощущение, что я один это замечаю.»*

Двух предложений достаточно. Всё остальное — лишний напор. А напор убивает интерес. И не просите читать всю книгу. Полная книга звучит как долг. Маленький вход звучит как предложение.

*«Можно не читать подряд. Вот пара страниц — прямо про то, о чём мы говорили.»*

*«Открой оглавление и выбери главу. Там быстро становится понятно, твоё это или нет.»*

*«Помнишь тот фильм или ту новость, после которой мы спорили? Я наконец понял, зачем это всё делается — вот абзац из книги который это объясняет.»*

Иногда достаточно даже не рекомендации, а короткой записки «от себя» — в соцсети или в чате. Без рекламного тона и без попытки выглядеть умным. Пара строк о том, почему это оказалось полезно именно вам, — и ссылка. Например, так:

*«Прочитал недавно книгу, и мне стало понятнее, почему некоторые вещи работают как будто назло здравому смыслу. Почему политики издают странные законы... почему одиночества всё больше... почему... Причём там не про скандалы и обвинения, а про то, как устроены механизмы самых привычных событий. Мне она помогла лучше понять... Я наконец смог словами объяснить то, что раньше было только на уровне интуи-*

*ции или беспокойства. Например... Если интересно — вот ссылка:...»)*

И важная оговорка: не копируйте этот текст дословно. Лучше написать по-своему, как умеете — с вашей интонацией, с вашей неидеальностью. Именно это и звучит живо. Именно это и воспринимается как искренность, а не как шаблон. Такие сообщения читают те, кому это действительно нужно. И при этом никто не чувствует, что его «обрабатывают», потому что текст звучит как слова живого человека, а не как маркетинговый шум.

Дальше начинается практика: разборы, сверки, собственные решения, собственные последствия. Начинается движение — не обязательно заметное и не обязательно публичное. Иногда это просто момент, когда в очередной раз в новостях звучит «всё нормально», и впервые ясно видно, что именно здесь «не нормально» и почему. Иногда — когда вместо паники выбирается ясная мысль. Вместо чужой реакции — своя опора.

Если книга дала вам язык и карту, значит, она уже сделала главное. Следующий шаг всегда будет вашим: что вы возьмёте с собой, что проверите, с чем поспорите, что измените в жизни, а что оставите как есть.

# Примечания

[1] **Повестка** — это не только гендерные темы, а любой заранее заданный набор тем, смыслов и символов, через который подают материал. Такая рамка задаёт, что в истории будет показано как нормальное, а что как проблемное.

[2] **Витрина** — публичная демонстрационная часть системы или проекта: то, что показывают наружу для нужного впечатления. Она не обязательно совпадает с реальным содержанием и устройством.

[3] **KPI** — *Key Performance Indicator*, ключевой показатель эффективности; числовая метрика, по которой оценивают, насколько человек или организация достигают своих целей.

[4] **PR** — *Public Relations*, связи с общественностью; деятельность, направленная на создание и поддержку нужного имиджа человека, компании или организации.

[5] **GR** — *Government Relations*, взаимодействие с государством; работа по выстраиванию отношений с чиновниками и регуляторами для защиты интересов компании или отрасли.

[6] **Закон Гудхарта** — когда показатель превращается в цель, он перестаёт быть хорошим показателем: ориентация на метрику искажает реальность и поведение.

[7] **Фасад** — внешняя оболочка явления, созданная для впечатления или видимости, за которой скрывается другая реальность.

[8] **ESG** — подход к управлению бизнесом, где оценивают не только прибыль, но и влияние на экологию, общество и корпоративное управление.

[9] **DEI** — подход, призванный обеспечить разное присутствие людей (разнообразие), равные возможности и устранение барьеров (справедливость), а также дружелюбную среду, где каждый чувствует себя принятым (включение).

[10] **Платформы** — цифровые площадки (стриминги, видеохостинги, магазины приложений и сервисы), которые со-

единяют пользователей и контент по правилам оператора. Они управляют доступом, ранжированием и монетизацией, фактически определяя, что и кому видно.

[11] Например, в Великобритании с 1 января 2024 прежние льготы заменены на Audio-Visual Expenditure Credit (AVEC); доступ к кредиту открывает «культурный тест» BFI (нужно 18 из 35 баллов), а сам кредит засчитывается против налога на прибыль компании. Ставка базового AVEC для фильма/ТВ — 34%, а с затрат на VFX, понесённых с 1 января 2025, действует повышенное начисление 39% (без 80%-ограничения на core-costs). То же самое в других странах, только названия и схемы другие.

[12] **Идентичность** — ощущение человеком того, кто он есть: совокупность убеждений, ролей и принадлежностей, через которые человек определяет себя.

[13] **Архетипы** — универсальные образы и модели поведения, которые повторяются в мифах, историях и психологии людей; своего рода «первопрототипы» человеческих ролей и сюжетов.

[14] **Медиа** — средства распространения информации: пресса, телевидение, интернет-платформы и соцсети, формирующие общественное восприятие событий.

[15] **«Барби» (2023)** — фильм Греты Гервиг о кукле Барби, который превращает поп-культуру в сатиру на современное общество, гендерные роли и кризис идентичности.

[16] **Mattel** — американская компания-производитель игрушек, создатель кукол Барби, Hot Wheels и других мировых брендов.

[17] **Кейс** — конкретный пример или ситуация, которую разбирают, чтобы понять, как работает определённый процесс, идея или проблема.

[18] **Десенситизация** — снижение чувствительности к раздражителю или событию; со временем человек перестаёт эмоционально реагировать на то, что раньше вызывало сильные чувства.

[19] **Модерация** — контроль и регулирование общения

или контента, чтобы удерживать его в рамках правил, норм или заданного тона.

[20] **Верхний контур** — уровень, где принимаются стратегические решения и формируются правила для нижестоящих систем; своего рода «слой управления» над остальными.

[21] **НКО** — некоммерческая организация; структура, которая работает не ради прибыли, а ради общественных, благотворительных или культурных целей (иногда используется как инструмент лоббирования интересов).

[22] **Инфлюенсеры** — люди с большой аудиторией в интернете, которые влияют на мнения и поведение своих подписчиков.

[23] **Бенефициар** — лицо или организация, которая получает выгоду, доход или права от актива, сделки или компании. В корпоративном контексте — конечный выгодоприобретатель: реальный владелец, контролирующий компанию через цепочку собственников.

[24] **Стоимость капитала** — цена привлечения денег для компании: средняя требуемая доходность инвесторов и кредиторов (проценты по долгам + ожидаемая прибыль по акциям). Говоря проще — минимальная доходность, ниже которой проект брать невыгодно.

[25] **Регулятор** — государственный или надгосударственный орган, который устанавливает и контролирует выполнение правил в определённой сфере.

[26] **Регуляторный риск** — вероятность убытков или ограничений из-за изменений в законах, нормах или политике государства.

[27] **Феминизм (первая волна)** — движение конца XIX — начала XX века за базовые гражданские права женщин: право голоса, собственности, образования и труда. Цель — юридическое равенство в рамках существующих институтов.

[28] В США число женщин в рабочей силе выросло с **18 млн (1950)** до **66 млн (2000)**, при этом участие поднялось с **34% до ~60%**; у женщин 25–54 лет в **мае 2023** — рекордные

77,6% участия. Что в целом повлияло на рост экономики, появление новых товаров и технологий.

[29] **Новая волна феминизма** — современный этап (с 2010-х), опирающийся на соцсети. В отличие от первых волн, добивавшихся базовых юридических прав (право голоса, учёба, работа) теперь фокус на борьбе с домогательствами, дискриминацией, изменением норм поведения (#MeToo и др.).

[30] **История инженера Google Джеймса Дамора** — в 2017 году он написал внутренний меморандум, критикующий политику разнообразия и обсуждающий гендерные различия; документ вызвал скандал, после чего его уволили. Случай стал символом споров о свободе слова в корпорациях и о DEI-подходах в техиндустрии.

[31] **Платформы** — цифровые сервисы-посредники, где пользователи и разработчики взаимодействуют по общим правилам, а оператор управляет доступом и ранжированием. Например YouTube, TikTok и пр.

[32] **Статусные маркеры (в товарах для женщин)** — заметные признаки предмета (бренд, цена, редкость, материалы, дизайн), по которым окружающие считывают статус и принадлежность к группе. Часто это сумки, украшения, часы и «премиальные» линии одежды/косметики, где важнее символический сигнал, чем функциональная разница.

[33] **Спикеры** — люди, выступающие публично от своего имени или от имени организации, чтобы донести позицию, идею или информацию.

[34] **Гуманизм** — мировоззрение, ставящее в центр человека, его разум, достоинство и право на свободное развитие.

[35] **Гуманитарная риторика** — язык и аргументы, апеллирующие к ценности человека, правам, свободе и состраданию, часто используемые для оправдания политических или идеологических действий.

[36] **Маржа** — разница между ценой продажи и себестоимостью; показывает, сколько прибыли остаётся после всех расходов.

[37] **Миграционный кризис 2015 в Германии** — на фоне войн на Ближнем Востоке Германия приняла около миллиона просителей убежища. Государство взяло на себя расходы на размещение и интеграцию (жильё, пособия, языковые курсы), оценённые в десятки миллиардов евро в последующие годы.

[38] **Антропология** — наука о человеке и его культурах; изучает, как люди живут, мыслят и организуют общество в разные эпохи.

[39] **ВВП** — валовой внутренний продукт; сумма стоимости всех товаров и услуг, произведённых в стране за определённый период.

[40] **Элиты** — узкий круг людей, обладающих наибольшим влиянием, властью или ресурсами в обществе.

[41] **Миграционный кризис (осень 2015, греческие острова)** — массовый приток беженцев и мигрантов по морю из Турции на Лесбос, Хиос, Кос и др.; переполненные лагеря, спасооперации и перегруз местной инфраструктуры как часть общеевропейского кризиса 2015 года.

[42] **Коллективная идентичность** — ощущение принадлежности человека к группе, общности или нации, когда «мы» становится частью собственного «я».

[43] **Хэштег в био** — ключевое слово или фраза со знаком «#» в описании профиля соцсети, используемая для обозначения темы, позиции или принадлежности к сообществу.

[44] **Квоты** — установленные лимиты или доли (на людей, объёмы, места, представительство), которые закрепляет государство или организация. Используются для распределения доступа, ресурсов или обязанностей.

[45] **Общее «мы»** — чувство общности и принадлежности, когда люди видят себя частью одной группы или страны. Оно создаёт доверие и готовность действовать вместе — от бытовой взаимопомощи до больших проектов.

[46] **«Разделяй и властвуй»** — тактика (чаще скрытая) создания, усиления и использования противоречий, различий или разногласий между двумя или более сторонами для кон-

троля над ними. Разобщёнными проще управлять: они спорят друг с другом, а не с центром.

[47] **Чек-листы** — формальные списки пунктов для «правильного» выполнения процедуры. В контексте главы: заменяют внутреннее понимание нормы на внешние галочки и снимают личную ответственность.

[48] **Пилоты** — тестовые проекты в ограниченном масштабе (аудитория, территория, срок), чтобы проверить гипотезы и отладить процессы.

[49] **Актив** — ресурс, имеющий ценность и способный приносить выгоду (деньги, недвижимость, оборудование, ценные бумаги, права, бренд).

[50] **Облако** — хранение данных на удалённых серверах провайдера с доступом через интернет, а не на вашем устройстве. Даёт синхронизацию, резервное копирование и масштабирование «по запросу».

[51] **Паттерн** — повторяющаяся схема (модель) в разных ситуациях: набор устойчивых признаков и связей «что обычно происходит → почему → к чему приводит», который проявляется снова и снова, даже если меняются детали и участники.

[52] **Цифровые валюты центральных банков (CBDC)** — электронная форма национальных денег, выпускаемая и контролируемая центральным банком. Номинирована в официальной валюте и в отличие от криптовалют полностью централизована; может обращаться через банки/платёжные кошельки или напрямую.

[53] **Just-in-time (JIT)** — производственно-логистическая стратегия «точно вовремя»: материалы и товары поступают к моменту использования, запасы минимальны. Снижает складские издержки, но повышает уязвимость к сбоям цепочек.

[54] **Федеральная резервная система (ФРС)** — центральный банк США. Важна для мировой экономики, потому что доллар — главная расчётная и резервная валюта: решения ФРС задают «цену денег» глобально (через ставки и рынок treasuries), влияют на курсы, цены сырья и потоки капитала;

в кризисы ФРС поддерживает долларовую ликвидность за рубежом через своп-линии.

[55] **Think tank (аналитический центр)** — организация, которая исследует общественные и экономические вопросы и предлагает рекомендации для политики и бизнеса. Влияет на решения и повестку через исследования, отчёты и консультации.

[56] **Преференции** — предоставленные государством или организацией льготы и преимущественные условия (налоговые послабления, тарифы, квоты, приоритетный доступ). Используются, чтобы поддержать выбранные отрасли, компании или группы.

[57] **Выученная беспомощность** — состояние, при котором человек после серии ситуаций, где его действия ничего не меняли, «обучается» ожиданию поражения и перестаёт пытаться, даже когда возможность повлиять уже появилась. Проявляется как апатия, отказ от попыток, снижение инициативы и ощущение «всё равно ничего не изменить».



**Артём Плетенчук**

**Что происходит с миром?**

Невидимые механизмы, которые формируют видимые  
события

Артём Плетенчук — независимый публицист и исследователь социальных процессов. Пишет о стимулах и технологиях управления на стыке общественных наук, политики и цифровой среды. Автор проекта «Нулевой контур».

В жизни становится всё больше непонятных моментов. Корпорации встраивают повестку в фильмы и сериалы — зачем, если это бьёт по продажам? Банк всё чаще блокирует карты и требует паспорт — хотя раньше такого не было. В лентах соцсетей всё больше негатива, и именно он лучше всего «заходит». Война полов, нейросети, одиночество... Вокруг будто идут десятки процессов одновременно, а общий смысл ускользает. Это связано? Если да — как? Разбор явлений общества: без теорий заговора и без поиска виноватых.

ISBN 978-5-0069-1705-7



9 785006 917057 >