



ГОСУДАРСТВО

выпуск 5

Специальное научно-популярное издание
журнала «Государственная служба»

■ 6. Противостояние с Западом имеет дол-
госрочный цивилизационный характер.
■ 26. Главная проблема заключается в том,
что у нас просто исчезла картинка красивого
и светлого будущего. ■ 41. Устойчивый по-
рядок держится не только на силе. Он дер-
жится на согласованной структуре воспри-
ятия мира. ■ 90. Прежде всего нужен под-
бор тех лиц, которые в состоянии эти пункты
реализовать, а уже затем — создание новых
институций, комиссий, советов и комитетов.





Ознакомится с выпусками издания «Государство»
можно на сайте АНО «Руниверс» в разделе «Наши издания».
<https://runivers.ru/publications/gosudarstvo/>



**ТВОРИТЕЛЬСКИЙ
ПОИСК
НА КАЖДОМ
РАБОЧЕМ
МЕСТЕ!**

РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ

АВЕРЬЯНОВ Виталий Владимирович

доктор философских наук

АБРАМОВ Константин Валерьевич

кандидат психологических наук

БАЙДАРОВ Дмитрий Юрьевич

кандидат юридических наук

БАРАНОВ Михаил Владимирович

кандидат философских наук

ВОЛОДЕНКОВ Сергей Владимирович

доктор политических наук

ГАМАН-ГОЛУТВИНА Оксана Викторовна

член-корреспондент РАН

доктор политических наук

ГОЛЫШЕНКОВА Ольга Михайловна

президент МАКО

ДЕМИН Игорь Юрьевич

ответственный секретарь редакции,

кандидат политических наук

ДРЕВАЛЬ Максим Алексеевич

генеральный директор Российского

общества «Знание»

ДУГИН Александр Гельевич

доктор философских наук

доктор политических наук

ЖУРАВСКИЙ Александр Владимирович

кандидат исторических наук,

кандидат богословия

КАРМАНОВ Роман Владимирович

гендиректор ПФКИ

КОСТЫЛЕВ Павел Николаевич

н.с. Института Китая и современной Азии РАН

КУРАНОВ Григорий Владимирович

кандидат медицинских наук

ЛЕТУНОВСКИЙ Валентин Васильевич

кандидат юридических наук

ЛОГИНОВ Андрей Викторович

доктор политических наук,

кандидат исторических наук

МЕДВЕДЕВ Вадим Викторович

доктор экономических наук

НАЗАРОВ Антон Анатольевич

кандидат филологических наук

ПИВОВАР Ефим Иосифович

доктор исторических наук, академик РАН

ПОЛОСИН Андрей Владимирович

главный редактор, доктор политических наук

РАПОПОРТ Борис Яковлевич

кандидат социологических наук

ФАДЕЕВ Валерий Александрович

доктор исторических наук

Специальное научно-популярное издание журнала «Государственная служба»

ГОСУДАРСТВО
ВЫПУСК 5

18+

Совместный проект АНО «Руниверс», журнала «Государственная служба» и проекта «ДНК России»

Главный редактор **А.В. Полосин**

Ответственный секретарь редакции **И.Ю. Демин**

Художественный редактор **И.Я. Керемецкий**

Дизайн и верстка **В.П. Васина**

На обложке: Александр Дейнека. Эскиз мозаики «Мирные стройки». 1959–1960 гг.

На титуле: Советский плакат. Художник Александр Добров, 1981 г.

Редакция: 119071, Москва, Ленинский просп., д. 15А, эт. 6, пом. 49
Тел. +7 (495) 737-76-32, e-mail: rus.gosudarstvo@mail.ru, info@runivers.ru

Подписано в печать 29.04.2026. Формат 210×297 мм. Печать офсетная. Тираж 1000 экз. Заказ №3866-926.

Отпечатано в ООО «Печатный Дом Ильиных». Юридический адрес: 123458, г. Москва, ул. Твардовского, д. 14, корп. 2, кв. 83, 84. Фактический адрес: 143430, Московская область, Красногорский район, р.п. Нахабино, ул. Советская, д. 86.

Государство. Выпуск 5: АНО «Руниверс». – М., 2026. – 130 с.

Издание представляет собой научно-популярный сборник статей посвящённых концепции социальной архитектуры как комплексного метода управления обществом, объединяющего исторический опыт, цифровые технологии и биологические факторы. Авторы анализируют трансформацию государственного управления в России, где акцент смещается с разрозненных проектов на создание единого ценностного каркаса, поддерживающего демографию, здравоохранение и развитие человеческого потенциала. Важное место занимает изучение региональных моделей, таких как стратегия Мурманской области «На Севере — жить!», и исторического опыта стратегического планирования в Пермском крае. Параллельно рассматривается кейс Китая как «государства-цивилизации», успешно интегрирующего древние этические коды в современные системы социального кредита и цифрового контроля. Источники также предупреждают о рисках биополитики, описывая механизмы скрытого влияния власти на поведение граждан через физиологические и психологические стимулы. В совокупности тексты обосновывают необходимость перехода к осознанному социальному конструированию, которое опирается на национальную идентичность и долгосрочные гуманитарные цели.

Содержание

От редакции 4
Трансляция русской идентичности 5
А. Г. Дугин	
Новая философия управления, или ответ на «идеальный шторм» 9
С. В. Володенков	
Картина будущего	22
К. В. Абрамов	
Архитектура будущего — конструирование смыслов	25
А. Ю. Семёнов	
Будущее своими руками	32
О. М. Голышенкова	
Управление тем, как мы думаем	40
М. В. Баранов	
Социальная инженерия Петра I	50
В. В. Зайцев	
Сборка смыслов социальной архитектуры: как история и практика формируют образование	60
А. А. Назаров	
Социальная архитектура регионов России	66
Д. А. Кислицына	
Основы устойчивого развития	79
А. В. Чибис	
Создание системы стратегического управления в Перми: опыт нулевых	84
Д. Ю. Золотарев	
«Капсулы смыслов» русской провинции	91
Д. В. Лисицин	
Эволюция политического консалтинга в воспоминаниях ветерана движения	96
В. Э. Саркисов	
КНР: социальная архитектура государства-цивилизации	103
Н. П. Мартыненко	
Силовая архитектура	112
И. Ю. Демин	
Биополитические индоктринации	119
А. В. Олескин	
Как понять общество в эпоху бесконечных перемен	127
А. В. Полосин	

От редакции

Когда-то, ещё в советские времена, существовало такое понятие, как социальное производство. Этот термин был понятен только очень узкой группе специалистов и определял всего лишь связь установившихся социальных норм и традиций с результатами труда. Чаще всего разработки этих специалистов появлялись в более широком освещении под брендом научной организации труда. И, приведённые в соответствие с догматом, они пытались внедриться в производство. Русские методологии произошли именно из этого «цеха» и проросли в производственных системах мировых корпораций и технологиях управления протестным поведением. По крайней мере, в методичках, сопровождающих инструкции разнообразных фондов и консалтинговых монстров, очевидно заметны модели и технологии тех самых социологов управления: Крылова, Журавлёва, Щедровицкого (старшего). Потом эти технологии вернулись к нам... И даже пытались применяться. Непроработанной оставалась в этих моделях как раз составляющая долгосрочного укрепления идей и ценностей. Не смогли предшественники всерьёз этим заниматься. По вполне понятным причинам.

Впрочем (мы это видим), китайские товарищи такие попытки исполняли с завидным упорством, проводя свои эксперименты над всей своей страной.

Понятие «социальная архитектура» ворвалось в пространство осмысления социального развития и государственного строительства всего год назад. В 2025 году для большинства специалистов и экспертов сам термин в тот момент представлялся не то чтобы совсем непонятным, но во многом спорным и требующим точного определения. У всех в памяти

были такие понятия, как социальные технологии, социальная инженерия и продюсирование. Более того, реальность, в которой мы существуем, во многом строится на проектных решениях и отражает представление о том, что формируется в хаосе конкретных проектов и лучших практик. Причем многие проекты подчас преследуют такие цели и стремятся к таким показателям эффективности, что другие осуществляемые проекты или структурные изменения не просто игнорируются, но ставятся под удар.

Время диктует свои требования. Разнообразие системы общественного производства и кардинальные изменения рынков и способов их организации сталкиваются в каждом человеке (вне зависимости от занимаемого статуса или профессиональной деятельности), заставляя испытывать тревогу и справляться с неопределённостью крайне высокого уровня. Это и фиксируют социологи всего мира, называя происходящее «идеальным штормом».

Жесткие вызовы должны порождать сильные ответы. Может быть, еще рано говорить о том, что создание института (мы говорим не просто об учреждении организации в рамках РСВ) становится тем самым ответом, но определенно можем утверждать, что накопленный теоретический и практический опыт в организации и осуществлении проектов, направленных на формирование социальных практик, скорее всего, и станет предметом изучения, проектирования и прогнозирования результатов социального конструирования — социальной архитектуры как понимания системы общественной деятельности. Надежда есть.

Андрей Полосин,
главный редактор

Трансляция русской идентичности



А. Г. Дугин,
доктор философских наук,
доктор политических наук

«Рыбалка в мутных водах». Английский
сатирический плакат. Худ. Фред Роуз. 1899 г.

Расхождение с Западом

Непосредственное отношение к трансляции русской идентичности имеет социальная архитектура. Её основная идея — создание социальных течений, направлений, поощрений и инициирование процессов, которые должны установить прямую связь между государством как системой и обществом. Взаимодействие между государством и обществом — это и есть задача социальной архитектуры.

Почему раньше этого термина не было, почему самого понятия «социальная архитектура» не существовало и никто к нему не обращался? Потому что мы жили в рамках западных моделей.

Существует представление о политической демократии либеральных, политически скопированных с Запада обществ, существует социологическое представление об обществе — тоже западное — как о совокупности атомизированных индивидуумов. Ис точки зрения западных представлений о политике, государстве и обществе в принципе больше ничего и не требуется.

У них цель работы с обществом — усиление в самом обществе либеральных трендов, то есть освобождение индивидуума от всех форм коллективной идентичности. Создание многочисленных неправительственных организаций, которые продвигают так называ-

емые «прогрессивные» представления о политике, гендере, об интеграции нелегальных мигрантов в общество, о разрушении любых форм коллективной идентичности — вот это и есть работа с обществом в западной либеральной модели.

Если возникают проблемы и трения с мигрантами — значит, надо больше мигрантов. Если какая-то часть общества отвергает ЛГБТ или необходимость переодевать детей в детском саду в одежду противоположного пола, чтобы учить их толерантности — значит, надо отобрать этих детей у недостаточно просвещённых родителей.

Работа с обществом сводится к усилению градуса того, что в английском языке называется woke — «пробуждённость». Пробуждённость означает настороженное отношение к традиционному поведению. Предположим, соседи регулярно ходят в церковь, к тому же они белые, у них классическая семья — муж, жена, родные дети, — значит, надо донести в определённые инстанции, которые занимаются cancel culture — культурой отмены. Таких людей берут на заметку, к ним присылают социальных работников, которые задают вопросы о причинах такой «нормальности»: «А всё ли у вас в порядке? Почему у вас семья белая, а не смешанная? Почему дети белые, вы что, их так и родили? Почему вы не меняете им пол? Почему водите в церковь? Не нарушаете ли вы права ребёнка?..» Так сейчас работают алгоритмы западного общества. В самом обществе идут постоянные процессы утверждения и экспансии так называемых «прогрессивных либеральных ценностей».

В политике происходят параллельные процессы: ослабление институтов центральной власти, распространение так называемой «демократии» в максимально широком смысле, рассредоточение власти, включение во властные структуры этнических меньшинств и даже нелегальных мигрантов, ослабление государственного аппарата через разделение властей.

Главный вектор — это всё большее рассеивание государственной власти. Подобно тому как людей традиционной ориентации делают жертвами культуры отмены и либерального доносительства, в политической сфере вра-

гов либерального курса подвергают политическим репрессиям.

Мэром города могут назначить представителя нелегальных мигрантов даже без документов — это считается признаком «прогрессивности». Людей нетрадиционной ориентации продвигают на высшие посты в армии, министерстве обороны, парламенте, а тех, кто критикует это и считает, что нужно придерживаться традиционных ценностей, подвергают жесточайшим репрессиям.

Пример — партия «Альтернатива для Германии». Она становится ведущей на территории бывшей ГДР, начинает побеждать и в Западной Германии. И вот 16 кандидатов, имевших большие шансы пройти в парламент, внезапно погибают накануне выборов по «естественным» причинам.

Мы имеем дело с либеральным расизмом, либеральным нацизмом в полном смысле слова.

Именно он становится ответом Запада на вопрос: что делать с обществом, что делать с политикой, как выстраивать отношения между ними. Поэтому на современном Западе не стоит вопрос ни о социальной архитектуре, ни о трансляции ценностей — есть либеральная парадигма, укоренённая и в политике, и в обществе, поддерживаемая системой НКО, образованием и культурой.

Мы же сегодня ведём войну с западной цивилизацией. Даже если будут достигнуты перемирия или зафиксированы какие-то результаты по Украине, эта война не будет отменена. Противостояние с Западом имеет долгосрочный цивилизационный характер.

Мы категорически отвергаем эту модель западного общества, либеральной демократии и либерального нацизма, и на уровне политики, и на уровне общества. Нам нужна иная альтернатива.

Отвергнув через вестернологию претензии Запада на универсализм, лишив западную культуру, политику и социологию статуса единственно возможного и обязательного, мы говорим: это ваше, а не наше.

То, что оттуда навязывают как единственно правильное, мы предлагаем взвесить, соотне-

сти с нашими традиционными ценностями, с нашим историческим путём, с нашей религией, с нашим цивилизационным кодом — и что-то принять, а что-то отвергнуть.

Мы точно отвергаем западную модель: нам не нужны ЛГБТ (движение признано экстремистским и запрещено в РФ), нелегальная миграция, отмена традиционных ценностей семьи, веры, патриотизма, защиты Отечества. Мы не хотим поддерживать разрушительные НКО, не хотим «цветных» революций и свержения государства за «недостаточную либеральность». Здесь полный консенсус — и в обществе, и в политическом руководстве.

Система ценностей

Но возникает вопрос: чем заменить либеральный алгоритм, который мы до определенного момента некритически копировали?

Ответ: традиционными ценностями, укреплением русской (евразийской) идентичности, отказом от претензий Запада на универсальность, переходом от однополярного к многополярному миру, от одной «универсальной» цивилизации — к множественности цивилизаций.

Мы изучаем китайскую, индийскую, исламскую, африканскую, латиноамериканскую цивилизации без высокомерия и культурного расизма Запада, осознаём себя и других в сложном многополярном мире.

Когда этот выбор сделан и основные векторы обозначены, когда приняты соответствующие акты (Указ № 809 о традиционных ценностях, Федеральный закон № 314-ФЗ об историческом просвещении), когда представления о государстве-цивилизации и многополярном мире включены в ключевые стратегические документы — тогда обозначена общая канва нашего цивилизационного пути.

Мы укрепляем цивилизационный суверенитет и отбрасываем западную универсальность.

Ничего у Запада не заимствуем без критического анализа и пропускания через фильтр русской цивилизации. Если что-то окажется созвучным, полезным или хотя бы нейтральным — можем рассмотреть это с определенными ограничениями.

Так же давно и последовательно действует Китай: «Великий китайский файрвол» — это стена против западного идеологического влияния. Китай заимствует технологии, но в вопросах идеологии щепетилён, строит общество по конфуцианским лекалам. Нам нужно сделать то же самое: не просто отбросить Запад, а осознанно транслировать русскую идентичность, передавать культурные коды, реорганизовывать общество под новые цивилизационные установки, укреплять и расширять понятие цивилизационного суверенитета.

Это значит транслировать не только знания, но и понимание, не только навыки, но и связанный с ними этический код, заботиться не только о технических возможностях, но и о нравственном облике, о душе человека, формировать полноценную органичную личность русского человека — духовного, честного, благородного, образованного, созидающего новый мир.

Вот здесь мы подходим к понятию социальной архитектуры, о котором говорит наше политическое руководство. Это и есть вызов, связанный с осуществлением масштабной перестройки всего общества. Эта перестройка требует понимания двух базовых аспектов.

Первое: что такое наше государство? Сегодня по инерции и даже на конституционном уровне мы всё ещё интерпретируем его как либерально-демократическую модель 1990-х, без реальной содержательной преемственности с предыдущими этапами российской истории.

Мы запустили государственность заново на руинах СССР, скопировав западные образцы. Формально наша политическая система почти ни в чём не является русской. Но за последние годы ведётся огромная работа (указы президента, концепции внешней политики и национальной безопасности), в рамках которой государство осмысливается уже как государство-цивилизация, далеко выходящее за рамки либеральной модели 1990-х. Идёт укрепление вертикали власти и суверенитета, а также подготовка фундаментальных конституционных реформ, призванных привести государственность в соответствие с понятием государства-цивилизации.

Второе: параллельно меняется общество. На место индивидуализма приходят «мы»-идентичность и соборность, на место космополитизма — патриотизм, на место гедонизма — жертвенность и героический труд, на место цинизма и секуляризма — превосходство духовного над материальным, солидарность и справедливость. Меняется система ценностей.

Эти ценности — не новые, а вечные, традиционные, прошедшие через всю нашу историю, в том числе советскую. Сейчас уникальный момент: государство не навязывает их сверху, оно услышало народ и поддерживает естественные, исторически сложившиеся ценности своим авторитетом и институтами. Между государством и обществом складываются по-настоящему органические отношения.

Социальная архитектура — это перемычка, модуль, позволяющий гармонизировать эти два процесса.

Социальный архитектор — особый тип людей, осуществляющий прямую связь между государством и народом в моменты фундаментальных патриотических реформ.

Он — осознанный носитель цивилизационной идентичности в большей степени, чем обычные граждане и даже чиновники. Он может и должен поправлять чиновника, отклоняющегося от цивилизационных установок, и одновременно нести в общество государственные мировоззренческие ориентиры (мы не нарушаем запрет на «государственную идеологию», мы создаём «государственное мировоззрение»).

Социальные архитекторы забегают вперёд и государства, и общества. Они проектируют государство и общество завтрашнего дня, строят доверие и гармонию не в условиях статус-кво, а в горизонте будущего, развёртывая образ России как государства-цивилизации.

Мы видим в современном обществе напластования разных эпох и идеологий. Не все пласты достойны сохранения. Социальный архитектор отличает то, что мы берём в будущее, а что отвергаем (либерализм и западничество отбрасываем точно — догматически и жёстко). С укоренившимися издержками 90-х действуем деликатно, но последовательно.

Методы трансляции идентичности

Самовоспитание архитектора: начинать с себя, выстраивать внутренний храм души, иерархию ценностей с Богом в сердце и царём в голове. Без этого вся архитектура рухнет.

Религиозный вектор («Бог в сердце»). Даже если сам воспитатель ещё не полностью воцерковлён, он обязан знать основы православия, историю Церкви, уважать и транслировать приглашение к вере. Более 80 % россиян считают себя православными — это уже огромный культурный капитал. Пример — комплекс «Новый Херсонес» в Севастополе и сеть «Точка опоры» владыки Тихона (Шевкунова): погружение в русскую историю через призму христианства даёт потрясающий эффект — треть молодых посетителей просит исповеди и причастия.

Сакрализация государства («царь в голове»). Государство — не ночной сторож и не технический аппарат, а священная держава, Третий Рим, удерживающий (катехон). Нужно напоминать чиновникам, что коррупция и злоупотребления — это не просто нарушение закона, а святотатство и богохульство, покушение на святыню.

Пробуждение народа («мы» вместо «я»). Народ — не данность, а задание. Народ-богоносец возникает, когда общество осознаёт свою коллективную идентичность.

Инструменты: «Бессмертный полк», крестные ходы, исторические реконструкции, посещение священных мест, историческое просвещение, русская культура и литература (Достоевский, Скрябин, Серебряный век и т. д.).

Вывод: в плане воспитательной работы обязательно должны присутствовать три блока:

- религиозно-церковный,
- государственно-патриотический (сакрализация державы),
- народно-культурный (погружение в русскую культуру и историю).

Только так мы передадим русский код следующим поколениям и построим Россию завтрашнего дня — великую, суверенную цивилизацию. ●

Новая философия управления, или ответ на «идеальный шторм»



С. В. Володенков,
доктор политических наук

Вызов традиционной системе госуправления

Современная эпоха характеризуется беспрецедентной турбулентностью социально-политических процессов. В аналитическом дискурсе это состояние описывается через последовательную смену концептуальных рамок: от VUCA-мира (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) к BANI-миру (Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible), от «нестабильного» «доковидного» мира нулевых к «хаотичному» миру после 2020 года. Это не просто усложнение социальной среды, а качественное изменение самой природы системных вызовов.

В результате институциональная структура, сформированная в период относительной стабильности, демонстрирует снижение адаптационной способности традиционных институтов управления перед лицом ускоряющихся изменений. Темпы технологической трансформации, структурные демографические сдвиги, геополитическая фрагментация и ценностная дезинтеграция действуют одновременно, формируя системный синергетический эффект давления, который делает прежние реактивные стратегии управления неэффективными.

При этом ключевыми факторами такого системного давления являются следующие:

- **технологический фактор:** внедрение алгоритмов искусственного интеллекта во все сферы жизнедеятельности происходит быстрее, чем формирование нормативных и этических регуляторов;

- **демографический фактор:** в России доля населения старше 65 лет составляет 15,6 % с прогнозом роста до 25 % к 2050 году, что ведет к разрыву межпоколенческих связей и изменению модели социальной солидарности;
- **геополитический фактор:** режим санкционного давления, информационно-психологические операции и попытки экстерриториальной ценностно-смысловой экспансии создают постоянный фон институциональной неопределенности.

Совокупность данных факторов порождает риск социальной дезинтеграции, выражающейся в ослаблении горизонтальных связей, эрозии доверия к публичным институтам, атомизации индивидов и снижении социальной субъектности.

В подобных условиях, когда традиционная логика «реагирования на возникшие проблемы» исчерпывает свои возможности (поскольку множественность и скорость возникновения очагов дестабилизации превышают пропускную способность управленческой системы), возникает объективная потребность в смене парадигмы.

Необходим переход от реактивного управления, ориентированного на ликвидацию последствий, к проактивному проектированию, направленному на формирование среды, устойчивой к возникновению деструктивных процессов.

Такая трансформация управленческой логики требует нового концептуального и институционального оформления. В российском контексте ответом на данный вызов становится развитие социальной архитектуры — подхода, предполагающего переход от манипулятивных практик социальной инженерии к соконструированию социальной реальности на основе конституционных принципов и с участием граждан.

От социальной инженерии к социальной архитектуре: смена парадигмы

В политической и управленческой традиции XX века широкое распространение полу-

чил термин «социальная инженерия», предполагающий возможность применения инженерной логики к устройству общественных отношений. Данный подход базируется на представлении о том, что общество может быть спроектировано и реализовано по заранее заданному образцу посредством директивных механизмов, аналогично тому, как инженер создаёт материальную конструкцию на основе чертежа. В западной традиции эта логика приобрела выраженные черты технологической манипуляции массовым сознанием. В работах Э. Бернейса эта манипуляция определяется как «невидимое правительство» демократических обществ. Человек при таком подходе рассматривается как объект управленческого воздействия, а не как субъект собственной деятельности.

Однако общество не является инертной материальной системой. Оно представляет собой сложный, самоорганизующийся, динамичный организм, обладающий способностью к изменению ценностно-нормативной структуры, воспроизводству и трансформации социальных связей.

Попытки «инжиниринга» общества, осуществляемые в субъект-объектной логике, приводят к эффекту социального диссонанса: снижению доверия к институтам, угасанию инициативы, отчуждению граждан от целей государственной политики даже при изначально благих намерениях.

В этой связи актуализируется переход от парадигмы социальной инженерии к парадигме социальной архитектуры. Принципиальное различие между ними лежит в мировоззренческой плоскости. Архитектурный подход предполагает не навязывание априорно заданной формы, а учёт имманентных характеристик социальной среды: культурно-исторического контекста, территориальной специфики, ценностных ориентаций населения, сложившихся практик взаимодействия. Архитектор не конструирует жёсткую структуру, а создаёт среду, обладающую потенциалом для саморазвития, внутри которой субъекты могут самостоятельно выстраивать отношения, формировать сообщества и реализовывать общие цели.

Параметр	Социальная инженерия	Социальная архитектура
Базовый принцип	Управление людьми	Создание условий для самоорганизации
Характер воздействия	Директивный, сверху вниз	Фасилитационный, партисипаторный
Отношение к субъектности	Объект манипуляции	Соавтор социальных изменений
Временной горизонт	Краткосрочный, тактический	Долгосрочный, стратегический
Результат	Механизм, выполняющий заданную функцию	Экосистема, способная к саморазвитию

Рис. 1

Соответственно, социальный архитектор выступает не как проектировщик человеческого поведения, а как создатель институциональных и инфраструктурных условий, расширяющих возможности для самореализации индивидов и групп. Его задача заключается не в проведении манипулятивных кампаний, а в формировании гибких рамок, обеспечивающих баланс между управляемостью и автономией социальных акторов.

Применительно к российскому контексту переход к социальной архитектуре обусловлен цивилизационными особенностями нашего государства и общества: полиэтничностью, территориальной гетерогенностью, глубиной исторической памяти, разнообразием укладов. Универсалистские схемы, ориентированные на единый стандарт, оказываются неэффективными в силу невозможности их адаптации к многообразию локальных условий. А социальная архитектура предлагает методологию, открытую инновациям, учитывающую разнообразие и основанную на уважении к традициям.

Ключевое различие между двумя подходами заключается в позициях «проектирование для людей» и «проектирование вместе с людьми». Первое соответствует манипулятивной модели, второе — модели соконструирования социальной реальности. Если социальная инженерия ориентирована на краткосрочные результаты и нередко ведёт к разрушению социального капитала, то социальная архитектура нацелена на долгосрочную устойчивость, формирование субъектности граждан и развитие горизонтальных связей,

сохраняющих свою функциональность за пределами конкретных проектных циклов (рис. 1).

Таким образом, переход от социальной инженерии к социальной архитектуре представляет собой смену управленческой парадигмы: от субъект-объектных отношений к субъект-субъектным, от монолога к диалогу, от манипуляции к созданию институциональных условий для самоорганизации. Данная трансформация и составляет, по нашему мнению, основу нового управленческого кода, формирующегося сегодня в нашей стране.

Нормативная основа социального проектирования

В системе нормативного регулирования Российской Федерации основополагающее значение для определения целей и границ социальной политики имеет статья 7 Конституции РФ, устанавливающая, что «Российская Федерация — социальное государство, политика которого направлена на создание условий, обеспечивающих достойную жизнь и свободное развитие человека». Данное положение представляет собой не декларативную норму, а конституционный принцип, имеющий прямое действие и задающий ценностно-целевые ориентиры для всех ветвей и уровней публичной власти.

Принцип социального государства предполагает, что экономическая, социальная, культурная и технологическая политика страны должна быть подчинена единой цели — созданию условий для достойной жизни и свободного развития человека.



Однако конституционная норма определяет цель, но не содержит детализированного описания инструментов её достижения, особенно в условиях динамично меняющейся социальной реальности. Разрыв между нормативным идеалом и повседневной практикой государственного управления создаёт зону методологической и институциональной неопределённости, требующую заполнения специализированными механизмами реализации.

В этой роли выступает социальная архитектура, которая может быть определена как инфраструктурный механизм проектирования нормативного порядка, обеспечивающий перевод конституционного принципа на язык конкретных проектов, программ и институциональных решений. Социальная архитектура интегрирует три уровня социального конструирования:

- *материальные формы* (инфраструктура, пространственная среда, технологические платформы);
- *поведенческие сценарии* (практики участия, волонтерства, инициативного бюджетирования);
- *символические коды* (историческая память, традиции, идентичность).

Тем самым она выступает связующим звеном между конституционной нормой и эмпи-

рической реальностью, превращая абстрактные положения в работающие институты и измеримые социальные эффекты.

Функционально социальный архитектор использует конституционный принцип в качестве нормативного задания (аналога технического задания в проектной деятельности). Критерием успешности социального проекта, управленческого решения или государственной программы выступает их вклад в обеспечение достойной жизни и свободного развития человека. Данный критерий обладает приоритетом перед ведомственными показателями, политической конъюнктурой или краткосрочными бюджетными эффектами.

Важно подчеркнуть, что социальная архитектура не подменяет собой конституционную норму и не присваивает функции её интерпретации. Её задача — разрабатывать и внедрять адекватные вызовам времени инструменты реализации конституционного принципа. Демографические изменения, технологическая революция, геополитическая турбулентность требуют постоянного обновления институциональных форм, обеспечивающих неизменность ценностного фундамента.

Для эффективной реализации конституционного принципа также необходима не только институциональная структура, но и концептуальная модель, позволяющая диагностировать состояние социальной системы и опре-

делять точки приложения проектных усилий. В качестве такой модели в социальной архитектуре используется подход, рассматривающий общество в единстве пяти фундаментальных измерений, которые мы рассмотрим несколько позже. Сейчас же обратим внимание на практики государственного управления и сформировавшиеся подходы к его осуществлению.

Проактивность вместо реакции: формула социальных изменений

В практике государственного управления длительное время доминировала реактивная парадигма, когда управленческое решение инициируется уже наступившей проблемой. Данная логика, укоренённая в политической культуре, создаёт иллюзию оперативного контроля, однако в условиях высокой турбулентности внешней среды демонстрирует системные ограничения. Для концептуализации различий в подходах к управлению целесообразно выделить три модели, различающиеся по типу активности и степени прогностической способности.

Реактивное управление ориентировано на устранение последствий уже проявившихся проблем. В социальной сфере эта модель выражается в точечных мерах, принимаемых *post factum*: демографический спад компенсируется мерами стимулирования рождаемости, рост бедности — увеличением объёмов социальных выплат, снижение доверия — коммуникационными кампаниями. Каждое решение является ответом на уже произошедшее событие, что приводит к институциональной усталости и формированию у граждан устойчивого восприятия государства как «догоняющего» актора.

В свою очередь, *адаптивное управление* представляет собой более высокий уровень, предполагающий мониторинг трендов и подстройку институциональных параметров под изменяющиеся условия. В рамках этой модели осуществляется корректировка нормативных актов под климатические изменения, подготовка кадров в ответ на цифровизацию, адаптация миграционного законодательства к миграционным потокам. Несмотря на повышение оперативности, данная модель сохраняет зависимость от внешних изменений,

оставаясь «ведомой» по отношению к объективным процессам.

Наконец, *проактивное проектирование* — третий тип, предлагаемый социальной архитектурой. В отличие от первых двух моделей, исходящих из предпосылки, что будущее есть нечто, случающееся с субъектом управления, проактивный подход исходит из возможности целенаправленного конструирования желаемого будущего. Ключевое отличие заключается не в скорости реакции, а в самом типе активности: переход от реагирования на изменения к их упреждающему формированию.

Функционально проактивное проектирование может быть описано следующей формулой:

**Прогноз + Образ будущего + Проект =
Социальные изменения**

Каждый из элементов формулы выполняет специфическую функцию и не является достаточным в отдельности.

Прогноз в данном контексте понимается не как предиктивное утверждение о единственно возможном развитии событий, а как аналитическая конструкция, задающая спектр вероятных траекторий. Функция прогноза заключается в редукции сложности: на основе анализа трендов, идентификации рисков и точек роста формируется карта возможных вариантов с указанием их вероятностных характеристик и зон неопределённости. Прогноз обеспечивает информационную основу для принятия решений, но сам по себе не определяет направленность действий.

В свою очередь, образ будущего выполняет функцию целевого ориентира и ценностно-нормативной рамки. В отличие от формализованного технического задания, образ будущего — это интегральная модель желаемого состояния общества на долгосрочную перспективу (10–30 лет), выраженная в ценностных категориях и ключевых качественных характеристиках. Образ будущего выполняет три основные функции:

- консолидирующую — обеспечение ценностного единства на основе разделяемых ориентиров;
- селективную — выступает критерием отбора управленческих решений и про-

ектных инициатив (степень их соответствия целевому образу);

- мотивационную — формирует долгосрочную мотивацию участников социальных изменений.

Проект становится инструментом реализации, конкретизирующим образ будущего в виде измеримых, ресурсно обеспеченных, временно определенных инициатив. Проектная форма переводит ценностные ориентиры в плоскость операциональных задач, устанавливая зоны ответственности, сроки, бюджеты и целевые показатели. Именно на уровне проектов происходит трансформация абстрактных целевых установок в конкретные изменения социальной реальности.

Взаимосвязь трёх элементов может быть описана следующим образом: прогноз определяет поле возможного, образ будущего задаёт направление желаемого движения, проект обеспечивает практическую реализацию траектории перехода от текущего состояния к целевому.

Важным теоретическим положением, вытекающим из данной модели, является тезис о том, что *будущее выступает не столько временной категорией, сколько инструментом власти*. В современных условиях формируется новый тип властного ресурса — способность конструировать образы будущего, определять сценарные рамки, легитимизировать или исключать варианты развития. Утрата обществом способности к самостоятельному конструированию позитивного образа будущего ведёт к тому, что эту функцию начинают выполнять внешние акторы (геополитические конкуренты, транснациональные корпорации, технологические платформы) или деструктивные процессы (кризисы, стихийная дезинтеграция).

Последствия утраты позитивного образа будущего проявляются в форме аномии — состояния ценностно-нормативной дезинтеграции, сопровождающегося массовыми фобиями, падением институционального доверия, ростом протестной активности, оттоком человеческого капитала и сокращением временного горизонта планирования у индивидов и групп. Управляемое извне конструирование негативных образов будущего становится од-

ним из основных инструментов информационно-психологического воздействия в современной геополитической конкуренции.

В этом контексте развитие социальной архитектуры в России приобретает измерение национальной безопасности. Разработка позитивного, реалистичного и разделяемого обществом образа будущего выступает не абстрактной футурологической практикой, а условием сохранения ценностного суверенитета. Способность государства самостоятельно определять долгосрочные ориентиры развития, опираясь на внутренние ресурсы и поддержку населения, является необходимым элементом суверенитета — не только экономического и военного, но и суверенитета сознания.

Проактивное проектирование, таким образом, представляет собой стратегический ответ на вызовы, порождаемые одновременным действием технологических, демографических и геополитических факторов. Не имея возможности остановить объективные процессы, государство способно перейти от пассивного наблюдения к упреждающему конструированию институциональных форм, превращающих системные вызовы в возможности развития.

Для реализации этой задачи необходима институциональная структура, интегрирующая прогнозно-аналитическую функцию, работу с образами будущего и проектное управление. Однако прежде чем перейти к анализу институциональных решений, требуется определить, в каких измерениях общества разворачивается деятельность социального архитектора — иными словами, предложить структурную карту социальной реальности, подлежащей проектированию.

Пять архитектур устойчивого общества

Для системного проектирования социальных изменений необходима аналитическая модель, позволяющая структурировать сложную социальную реальность, выявлять ключевые измерения и взаимосвязи между ними. В рамках социальной архитектуры предлагается модель «пяти архитектур», выделяющая пять фундаментальных измерений, сово-



купность которых обеспечивает устойчивость общества. Каждое из этих измерений имеет собственную функциональную специфику, однако их устойчивое функционирование достигается лишь в системной взаимосвязи.

Архитектура связей охватывает систему горизонтальных взаимодействий между индивидами и группами, формирующую социальный капитал общества. Доверие, нормы взаимопомощи, чувство общности рассматриваются не как производные от культурного контекста, а как результат целенаправленно го институционального проектирования.

Эмпирические исследования, в том числе проведённые в период пандемии 2020 года, подтверждают корреляцию между плотностью социальных связей и способностью сообществ противостоять стрессовым нагрузкам. Регионы с более высоким уровнем социального капитала демонстрировали лучшие показатели психологического благополучия, адаптивности и даже физического здоровья населения при сопоставимых материальных условиях.

Инструментарий архитектуры связей включает создание и поддержку институтов, способствующих формированию доверия: волонёрских движений, платформ взаимопомощи, общественных пространств для неформального взаимодействия, соседских центров, клубов по интересам. Ключевым условием эффективности является не столько

наличие тех или иных форм, сколько намеренное проектирование условий для их возникновения и воспроизводства, направленное на преодоление изоляции и атомизации.

Архитектура участия фиксирует переход от модели пассивного потребления государственных услуг к модели активного вовлечения граждан в процессы принятия решений, касающихся их жизненной среды. Участие понимается не как эпизодическая процедура (например, участие в выборах), а как система устойчивых практик соконструирования социальной реальности на локальном и региональном уровнях.

Эмпирически подтверждено, что вовлечение граждан в процессы принятия решений повышает их ответственность за результаты и способствует росту институционального доверия. Каналы участия — инициативное бюджетирование, общественные советы, краудсорсинговые платформы, конкурсы социальных проектов — выполняют функцию трансформации гражданской энергии в измеримые социальные изменения при условии, что они не носят формального характера, а реально наделяют граждан полномочиями соавторства.

Архитектура заботы представляет собой систему институтов и механизмов, обеспечивающих реализацию принципа социальной справедливости и защиту уязвимых групп населения. В конституционном контексте дан-



ное измерение непосредственно вытекает из обязанности социального государства создавать условия для достойной жизни всех граждан.

За последние годы в России достигнуто снижение уровня бедности до исторического минимума (7,2%), что в абсолютных цифрах соответствует выводу из бедности 7,3 млн человек. Данный результат стал следствием системной работы по совершенствованию социальных выплат, материнского капитала, адресной поддержки семей с детьми и развитию доступной медицинской помощи.

Современная архитектура заботы, однако, не сводится к трансфертным механизмам. Её развитие предполагает внедрение адресных, персонализированных сервисов, включая использование технологий искусственного интеллекта для выявления семей, нуждающихся в поддержке, упрощение процедур получения государственных услуг, а также изменение социального статуса пожилых людей с «иждивенцев» на носителей опыта и хранителей памяти.

Архитектура смысла охватывает систему ценностей, идентичностей и нарративов, обеспечивающих интеграцию общества. В многонациональном и поликонфессиональном российском контексте данное измерение приобретает особое значение. Согласно соци-

ологическим данным, 81% россиян считает традиционное культурное наследие важным фактором формирования национальной идентичности. Это свидетельствует о запросе на ценностную консолидацию.

Архитектура смысла не предполагает навязывания единой идеологии, но направлена на создание пространства диалога, позволяющего различным этническим, религиозным и мировоззренческим группам находить точки ценностного согласия (уважение к старшим, забота о детях, патриотизм как служение своей земле).

Примером эффективной практики в этой сфере выступает проект «Бессмертный полк», который, не будучи государственной инициативой в узком смысле, институционализировал общую память о Великой Отечественной войне как объединяющий символ. Данный случай демонстрирует механизм, посредством которого разделяемые смыслы формируют социальную солидарность и устойчивость к дезинтеграционным процессам.

Архитектура развития представляет собой систему институтов, создающих равные возможности для самореализации граждан независимо от их места проживания и стартовых условий. В отличие от предыдущих измерений, фокусирующихся на поддержании стабильности и справедливости, архитектура развития ориентирована на долгосрочную динамику, инвестиции в человеческий капитал и формирование траекторий вертикальной мобильности.

Президентская платформа «Россия — страна возможностей» выступает институциональным примером такого подхода, обеспечивая каналы выявления и поддержки талантов вне зависимости от географического положения. Значимость подобных механизмов заключается не только в их прямом экономическом эффекте, но и в символическом сообщении обществу: индивидуальный потенциал востребован и может быть реализован в рамках национальных институтов.

Архитектура развития включает в себя систему образования, адаптирующуюся к технологическим изменениям, рынок труда с низкими барьерами для входа, пространство для предпринимательства, творчества и научной деятельности. Её ключевая функция — фор-

мирование установки на будущее как на открытую возможность, а не predetermined данность.

Пять архитектур не являются независимыми областями социальной политики, но представляют собой взаимосвязанные измерения единой системы. Их системный характер проявляется в том, что эффективность каждой из них обусловлена состоянием остальных:

- формирование горизонтальных связей невозможно без каналов участия, обеспечивающих устойчивое взаимодействие;
- реализация заботы требует ценностного обоснования и разделяемых смыслов солидарности;
- развитие потенциала личности опирается на базовое удовлетворение потребностей, обеспечиваемое архитектурой заботы;
- ценностная интеграция невозможна при отсутствии доверия (архитектура связей) и возможностей участия.

Таким образом, устойчивость общества достигается не приоритетным развитием одного из измерений, а их сбалансированной интеграцией. Конституционный принцип социального государства реализуется именно через эту целостность: достойная жизнь и свободное развитие человека обеспечиваются тогда, когда одновременно функционируют механизмы опоры (связи), приложения сил (участие), защиты (забота), интеграции (смысл) и восходящей мобильности (развитие).

Профессиональный профиль стратега-интегратора

Реализация методологии социальной архитектуры требует особого типа профессионала, компетенции которого выходят за рамки традиционных управленческих, аналитических или проектных ролей. Социальный архитектор не идентичен ни социальному работнику (хотя его деятельность сопряжена с пониманием социальной сферы), ни менеджеру некоммерческих организаций, ни государственному служащему в системе социальной защиты, ни политтехнологу. Его профессио-

нальная позиция характеризуется междисциплинарностью и интегративным характером деятельности.

В систематизированном виде профессиональный профиль социального архитектора может быть описан как *стратег-интегратор*, действующий на пересечении трёх сфер: социальной (социум), ценностно-нормативной (аксиосфера) и технологической (техносфера). Он не является узким специалистом ни в одной из них, но владеет их концептуальным и инструментальным аппаратом, обеспечивая синтез разрозненных элементов в целостные управленческие решения, ориентированные на достижение конституционной цели — достойной жизни и свободного развития человека.

В зависимости от решаемых задач и контекста деятельности социальный архитектор реализует пять ключевых ролей, которые не существуют изолированно, но образуют интегративный комплекс.

Роль стратега предполагает способность к системному видению объекта управления и долгосрочный горизонт планирования. Социальный архитектор анализирует взаимовлияние различных секторов: изменение образовательной политики сказывается на структуре рынка труда через 10–15 лет, миграционные процессы трансформируют культурный ландшафт региона, цифровизация воздействует на институт семьи и межпоколенческие отношения. В отличие от оперативного реагирования («тушения пожаров»), стратегическая функция заключается в проектировании институциональной среды, минимизирующей вероятность деструктивных процессов. Горизонт стратегического целеполагания охватывает десятилетия, что предполагает умение отличать устойчивые тренды от конъюнктурных колебаний и строить многовариантные сценарии развития.

Роль интегратора требует междисциплинарной компетентности. Социальные изменения не могут быть спроектированы на основе данных какой-либо одной науки (социологии, экономики, психологии, юриспруденции и др.). Социальный архитектор выступает как специалист, способный синтезировать знания различных дисциплин — от аксиологии до IT-архитектуры — в единое проектное

решение. Там, где ведомственные структуры видят разрозненные задачи, интегратор выявляет межсистемные связи; там, где эксперты конкурируют за приоритеты, он находит точки синтеза.

Роль фасилитатора проявляется в способности организовывать продуктивное взаимодействие между акторами с разнонаправленными интересами: государственными структурами и гражданским обществом, поколенческими группами, этническими и профессиональными общностями, бизнесом и некоммерческим сектором. Функция фасилитатора не сводится к поиску компромисса за участников или навязыванию готового решения; она заключается в создании коммуникативной среды, в рамках которой стороны самостоятельно вырабатывают согласованные решения. Это предполагает владение методами организации групповой работы, постановки релевантных вопросов и удержания фокуса на ключевых целях.

Роль модератора заключается в обеспечении устойчивой коммуникации между государством, бизнесом, некоммерческими организациями и гражданами. В отличие от пассивного посредничества (трансляции информации от одного актора к другому), модератор выступает катализатором взаимодействия, создавая условия для совместной выработки решений сторонами, исходно обладающими противоположными позициями. Ключевая компетенция — построение горизонтальных связей («мостов») вместо поддержания вертикальной иерархии взаимодействия, что обеспечивает устойчивость институциональных решений за счёт их соконструирования всеми заинтересованными сторонами.

Роль эксперта требует опоры на доказательные методы управления. Социальный архитектор использует эмпирические данные, а не интуитивные предположения; применяет инструменты измерения социального эффекта, а не ограничивается оценкой освоенных ресурсов или формальных показателей. В условиях информационных войн и распространения манипулятивных технологий экспертиза приобретает защитную функцию: она позволяет верифи-

цировать управленческие решения, создавать системы обратной связи и обеспечивать жизнеспособность проектов за пределами отчётного периода.

Миссия и границы профессиональной ответственности

За исполнением перечисленных ролей стоит ценностный фундамент, определяющий критерии принятия решений. Для социального архитектора таким фундаментом выступает принцип, закреплённый в статье 7 Конституции Российской Федерации: создание условий, обеспечивающих достойную жизнь и свободное развитие человека. Данный принцип выполняет функцию высшего нормативного ориентира, имеющего приоритет перед ведомственными показателями, политической конъюнктурой или краткосрочными бюджетными эффектами.

Практически эта ориентация означает, что любое проектное решение подлежит проверке на соответствие критерию: способствует ли оно достижению достойного уровня жизни граждан и расширению возможностей их свободного развития? Проект, эффективный с точки зрения формальных KPI, но не приводящий к позитивным изменениям этих показателей, признаётся социально несостоятельным.

Социальный архитектор выполняет функцию агента управляемых социальных изменений. В отличие от стихийных, деструктивных или хаотичных трансформаций, управляемые изменения предполагают целенаправленное, осознанное и ответственное проектирование социальной реальности. Такая деятельность подразумевает отказ от позиции пассивного наблюдателя, ожидающего, пока внешние акторы или кризисные процессы определят будущее.

Однако профессиональная миссия не предполагает роли «демиурга», конструирующего общество по собственному плану. Граница профессиональной ответственности проходит между проектированием условий и навязыванием способов существования. Миссия социального архитектора заключается в создании институциональных, инфраструктурных и

коммуникативных условий, в которых граждане и сообщества получают возможность самостоятельно строить свою жизнь, сохраняя право на собственный выбор, ценности и культурный код. Такой подход требует готовности корректировать проектные решения на основе обратной связи, что отличает его от директивной модели.

Российский контекст очевидным образом предъявляет дополнительные требования к социальному архитектору.

Многонациональность, территориальная неоднородность, глубина исторической памяти, сосуществование традиционных укладов и современных форм жизнедеятельности исключают применение универсальных шаблонов, выработанных в иных цивилизационных условиях.

Эффективное проектирование требует чувствительности к локальным контекстам: решение, доказавшее свою эффективность в мегаполисе, может оказаться неприменимым в национальном регионе или на удалённой территории. Социальный архитектор в России должен балансировать между учётом глобальных трендов и сохранением культурной специфики, между инновациями и преемственностью традиций.

Для описания ценностно-этического измерения профессии может быть использовано уже во многом забытое сегодня понятие «арете» (ἀρετή) из античной философской традиции, обозначающее совершенство, достигаемое через служение высшей цели, а не через личную выгоду или властные полномочия. В применении к социальной архитектуре арете означает профессиональную и личную ответственность перед современниками (детьми, родителями, соседями) и будущими поколениями, которые унаследуют социальную реальность, создаваемую сегодня. Эта этическая рамка предполагает, что социальный архитектор ориентирован не на внешнее признание, а на долгосрочный результат: общество, в котором созданы условия для достойной жизни и раскрытия человеческого потенциала.

Таким образом, социальный архитектор представляет собой не столько должностную позицию в организационной иерархии, сколько

ко особый тип профессионального мышления и деятельности. Масштабирование этого типа в системе государственного управления, в бизнесе, некоммерческом секторе и образовании выступает необходимым условием повышения устойчивости общества перед лицом системных вызовов.

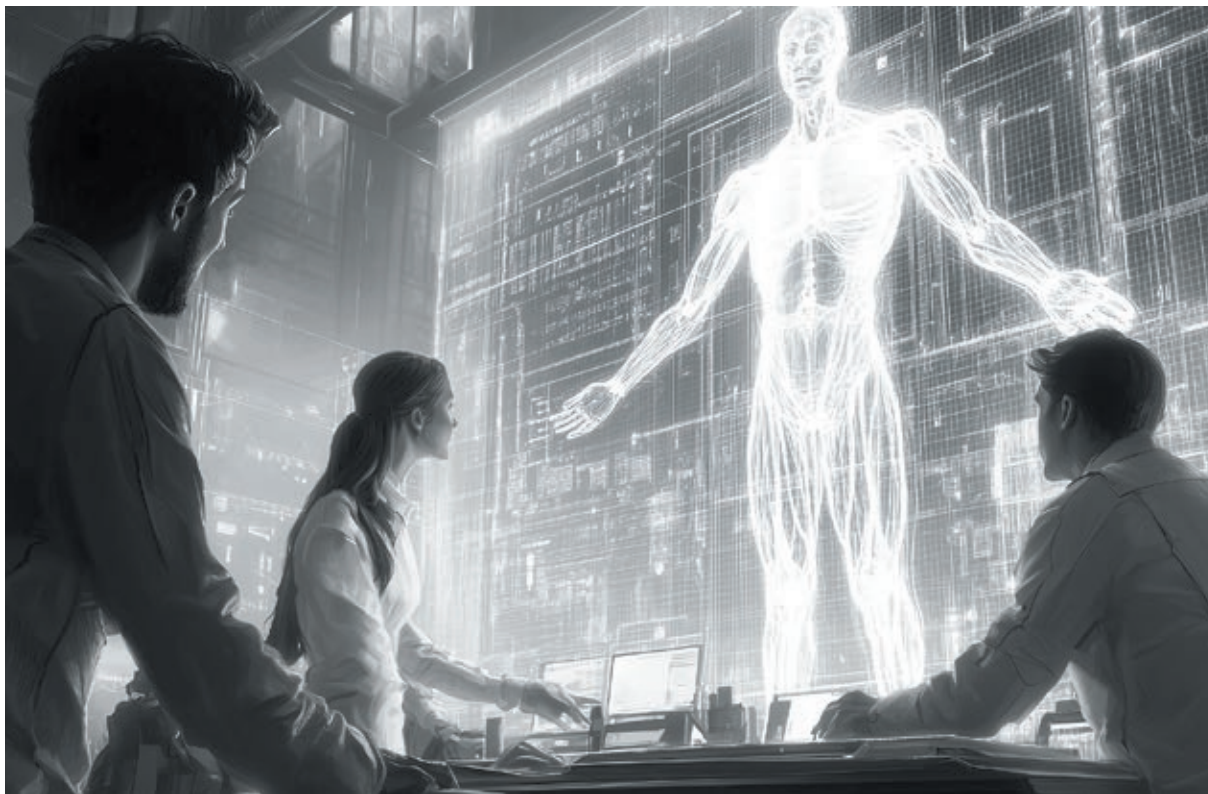
Архитекторы будущего и ответственность перед страной

Возвращаясь к метафоре «идеального шторма», следует подчеркнуть, что современная социальная турбулентность представляет собой не столько финальную катастрофу, сколько переходный этап от одного типа социального порядка к другому. В условиях истощения инерционных сценариев развития ключевым становится вопрос о способности управляющих субъектов перейти от реактивной адаптации к проактивному конструированию социальной реальности. Социальная архитектура выступает в качестве методологической и институциональной рамки, позволяющей осуществить этот переход.

Из проведённого анализа могут быть извлечены следующие обобщения, имеющие значение для теории и практики государственного управления.

Первое. Социальная реальность не является детерминированной исключительно объективными законами или предзаданной институциональной структурой. Она конструируется — и, следовательно, может быть переконструирована — в рамках осознанной проектной деятельности. Альтернативой такому осознанному конструированию выступает либо стихийная дезинтеграция, либо экстернальное проектирование со стороны геополитических акторов, технологических платформ и деструктивных процессов.

Второе. Социальная архитектура принципиально отличается от социальной инженерии. В отличие от последней, предполагающей субъект-объектные отношения, навязывание заранее заданных форм и манипулятивные технологии, социальная архитектура базируется на субъект-субъектной модели, учёте имманентных характеристик социальной среды и создании условий для самоорганизации. Данная парадигма органично со-



ответствует российскому цивилизационному контексту с его многонациональностью, территориальной неоднородностью и глубиной исторической памяти.

Третье. Конституционной основой социальной архитектуры выступает статья 7 Конституции РФ, закрепляющая принцип социального государства. Эта норма задаёт не только ценностный ориентир, но и функциональное требование ко всем управленческим решениям: они должны быть направлены на создание условий для достойной жизни и свободного развития человека. Социальная архитектура выступает инструментарием, обеспечивающим трансформацию конституционного принципа в эмпирически верифицируемые социальные эффекты.

Четвёртое. Системная модель «пяти архитектур» (связи, участие, забота, смысл, развитие) предлагает структурированную карту социальной реальности, необходимую для проектирования изменений. Эти измерения не являются автономными; их системная взаимосвязь означает, что устойчивость общества достигается только при сбалансированном развитии всех пяти компонентов.

Пятое. Для воплощения принципов социальной архитектуры необходим организационный механизм, обеспечивающий ин-

теграцию стратегического моделирования, прогнозирования, проектной деятельности и обратной связи. Двухуровневая структура социальной архитектуры, функциональная специализация и система оценки эффективности должны быть нацелены на преодоление разрыва между конституционной нормой и реальной социальной практикой.

Шестое. Социальный архитектор как новая профессиональная роль представляет собой стратега-интегратора, работающего на стыке социума, аксиосферы и техносферы. Его функциональный профиль включает роли стратега, интегратора, фасилитатора, модератора и эксперта. Ценностным основанием деятельности выступает конституционный принцип достойной жизни и свободного развития человека.

На основе сделанных обобщений могут быть сформулированы десять нормативных принципов, задающих рамки для проектной деятельности в сфере социальных изменений и представляющих собой своего рода манифест социальной архитектуры:

Принцип проектируемости: общество может и должно быть объектом осознанного проектирования, опирающегося на ценности и научное знание;

Принцип ответственности за будущее: будущее не предопределено, а формируется решениями, принимаемыми в настоящем; субъекты управления несут ответственность за долгосрочные последствия своих решений;

Приоритет ценностей над технологиями: технологические инструменты не являются ценностно-нейтральными; их применение должно направляться ценностным фундаментом, задаваемым конституционными принципами;

Принцип конструирования доверия: доверие к институтам не возникает спонтанно, а формируется через прозрачность, последовательность и эмпирически подтверждаемую эффективность государственных решений;

Приоритет участия над манипуляцией: устойчивые социальные изменения достигаются через вовлечение граждан в процессы соконструирования решений, а не через одностороннее воздействие;

Принцип справедливости как условия устойчивости: социальная система, допускающая устойчивое неравенство в распределении благ и тягот, утрачивает способность к самосохранению;

Принцип институциональной преемственности: проекты должны быть ориентированы на результат, сохраняющийся за пределами конкретного проектного цикла, с учётом передачи институциональной памяти и устойчивости механизмов;

Принцип партнёрского государства: государство выполняет функцию создания условий и поддержки гражданских инициатив, а не замещения общественной активности;

Принцип обучаемости системы: ошибки и отклонения являются неизбежным элементом сложных социальных проектов; необходима институциональная рефлексия, позволяющая корректировать траектории на основе обратной связи;

Принцип профессионализации: социальная архитектура требует системной подготовки кадров, обладающих междисциплинарными компетенциями и ценностной мотивацией.

Социальная архитектура как ответ на вызовы XXI века

Российская Федерация с её уникальным цивилизационным кодом, масштабом терри-

тории и сложной структурой выступает пространством, где методология социальной архитектуры может быть успешно развёрнута в полном объёме. Перед управленческим сообществом — представителями государственной власти, экспертной среды, некоммерческого сектора и бизнеса — сегодня стоит актуальная задача институционализации этой методологии, подготовки кадров и внедрения принципов проактивного проектирования в повседневную практику.

Необходимо признать, что процесс перехода к новой парадигме не будет свободен от трудностей: сохраняются риски возврата к упрощённым директивным решениям, а также задачи преодоления ведомственной разобщённости и формирования устойчивых каналов обратной связи. Однако альтернативой выступает сохранение модели, доказавшей свою неэффективность перед лицом нарастающей сложности.

Социальная архитектура предлагает не отдельные инструменты, а целостную концептуальную рамку, позволяющую соединить конституционные цели с проектными механизмами, долгосрочное видение с операционной деятельностью, государственную политику с гражданским участием. Её внедрение представляет собой не просто управленческую реформу, а формирование нового типа социальной рациональности, в которой будущее перестает быть объектом пассивного ожидания и становится предметом ответственного конструирования.

В данной концептуальной рамке «идеальный шторм» современной эпохи может быть интерпретирован не как необратимая катастрофа, а как момент перехода, в котором институциональная рефлексия и проактивное проектирование позволяют не только сохранить устойчивость, но и выйти на новую траекторию национального развития.

И здесь социальная архитектура выступает методологическим и институциональным ответом на сложившуюся в мире ситуацию, а её реализация в российской практике — вкладом в формирование современной модели управления, адекватной сложности и неопределённости XXI века. ●

Картина будущего



К. В. Абрамов,
кандидат психологических наук,
гендиректор «Фонда содействия
изучению общественного мнения»

ВЦИОМ регулярно проводит опросы о том, как наши сограждане воспринимают будущее. Я попробую здесь сформулировать основные выводы этих исследований и приведу примеры ответы из разных опросов последнего времени.

Мне представляются три причины, почему будущее становится «ближе».

1. Мы живем в эпоху множественных кризисов.
 - Геополитическая турбулентность.
 - Экономические изменения на фоне санкций.
 - Переход кризисов в социальную трансформацию.

2. Технологическая революция дает социальные эффекты.
 - Углубляется поколенческий разрыв
 - Происходит смена представлений о знаниях и компетенциях
 - Появляется проблема защиты персональных данных.
 - Происходит трансформация социальных связей.

3. Меняется демографический переход, происходит старение населения.
 - Усиление миграционных потоков.
 - Кризис семьи.
 - Сокращение трудоспособного населения.
 - Кризис социальных институтов.
 - Обрушение привычных демографических трендов.



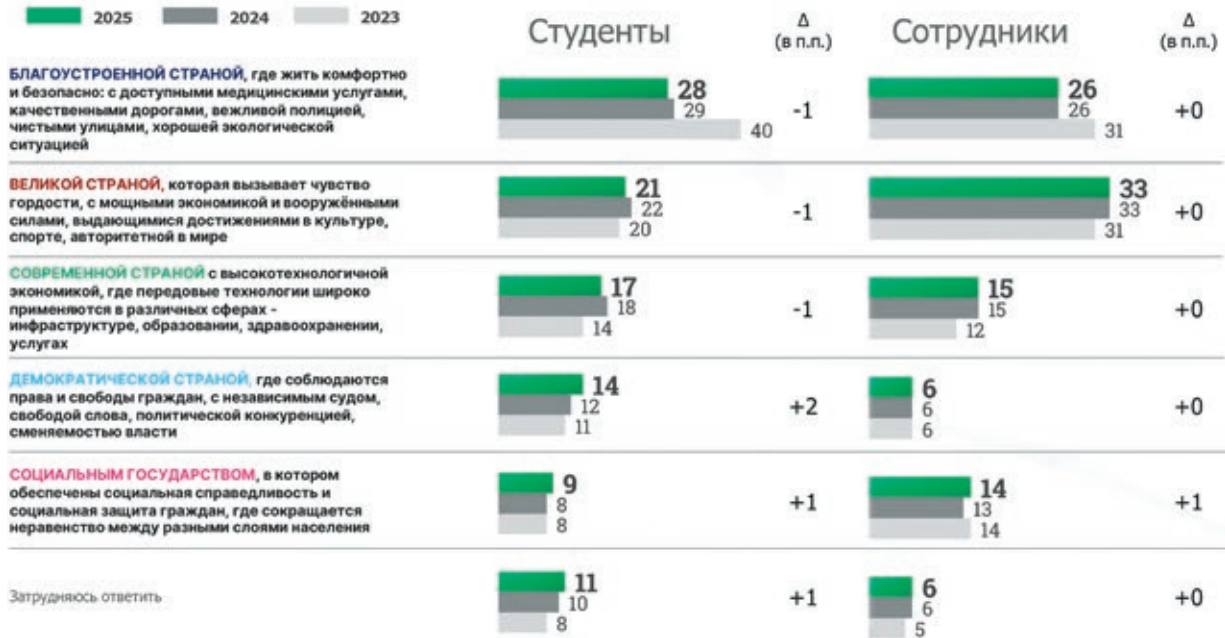
Что мешает точно предвидеть «будущее»? Я вижу здесь несколько моментов.

1. Геополитические, информационно-психологические и технологические вызовы современности.
2. Рост неопределенности сценариев развития социальных явлений и проблем.
3. Постоянно усиливающаяся ситуация глобальной турбулентности.
4. Сформировавшийся и неудовлетворенный запрос общества на «образ будущего».
5. Низкий уровень развития отечественной отрасли социального прогнозирования и проектирования.
6. Фрагментированность и разорванность профсообщества социальных визионеров, прогностиков, специалистов по социальному проектированию.

ОБРАЗ ИДЕАЛЬНОЙ РОССИИ

Скажите, какой прежде всего Вы бы хотели видеть Россию через 10–15 лет?
(% от опрошенных, закрытый вопрос, один ответ)

Даты опроса: октябрь–ноябрь 2023 года
Выборка: 233 086 студентов, 55 131 сотрудник вуза (Выборка студентов увеличилась на 53 770 респондентов, выборка сотрудников – на 7 150)
Выборка в 2024 году: 179 316 студентов, 47 981 сотрудник вуза)
Метод: онлайн-опрос на платформе «Неравнодушный человек»



Конечно, вопросов и ответов на них было гораздо больше, чем в представленных таблицах. На их основании можно сделать следующие выводы:

- Две трети россиян уверены, что будущее будет лучше настоящего. Эта точка зрения доминирует во всех поколениях.
- Будущее ассоциируется с благополучи-

ем и стабильностью, личным счастьем и семьей, развитием и технологиями.

- В будущем приоритет отдается гибким, социальным и когнитивным навыкам.
- Ожидания россиян относительно будущих изменений подчеркивают их стремление к улучшению ключевых социальных и экономических институтов. ●

Архитектура будущего — конструирование смыслов



А. Ю. Семёнов

Конструирование будущего: как программируется наше завтра

Мы живём в эпоху тотальной тревожности и уже наступившего социального «идеального шторма», когда позитивный образ завтрашнего дня оказался практически стёрт из общественного сознания. Если обратиться к массовой культуре как к зеркалу настроений, становится очевидно: человечество разучилось мечтать о светлом будущем. На смену наивным технологическим утопиям о поиске «миелофона» или приключениях Электроника пришли мрачные картины постапокалипсиса.

В этих условиях абстрактное социальное прогнозирование теряет свой смысл, уступая место необходимости активного конструирования реальности. Именно здесь на первый план выходит феномен социальной архитектуры. Социальная архитектура — это не просто наблюдение, это целенаправленное социальное моделирование и проектирование. Её главный постулат заключается в том, что будущее не наступает само по себе — оно конструируемо. Отталкиваясь от реалистичных прогнозов, грамотное социальное проектирование должно приближать общество к научно обоснованным моделям развития, помогая на практике избегать негативных сценариев.

Однако у любого прогноза или модели есть серьёзное препятствие: наше общество — это рефлексирующий актор. Люди живо реагируют на любые сценарии, принимая или отвергая их, тем самым приближая или отдаляя желаемую реальность. Невозможно направить социум к созиданию и нанести ему «непоправимую пользу», если у него нет внутреннего настроя, если отсутствует сама «культура будущего». Без осознанного, в том числе государственного заказа на образ прекрасного завтра мы вряд ли сдвинемся в нашем мироощущении. Любая, даже самая выверенная краткосрочная модель будет восприниматься на уровне подсознания как нереализуемая, если в голове человека нет позитивного ориентира.

Следовательно, построение будущего нужно начинать сегодня, работая с фундаментальными убеждениями человека. Для того чтобы преодолеть базовый психологический барьер отрицания, необходим синтез сухих научных моделей и художественного контекста. Хорошая научная фантастика всегда создавала безопасную среду, через которую новые смыслы и позитивные образы захватывают сознание читателя или зрителя. Когда предлагаемая социальными архитекторами модель развития совпадает с привлекательным образом из масскульта, они «мэтчатся», и восприятие новой реальности обществом многократно упрощается.

Ловушка антиутопий. Почему мы перестали мечтать?

Чтобы понять, почему конструирование завтрашнего дня сегодня буксует, достаточно взглянуть на то, как общество представляет себе это самое завтра.

Главная проблема заключается в том, что у нас просто исчезла картинка красивого и светлого будущего.

Для поколения людей, чьё взросление пришлось на 1990-е годы, эталоном позитивного прогноза была вторая часть фильма «Назад в будущее». Зрителям показывали 2015 год, который выглядел невероятно привлекательно: чистые улицы, летающие машины, доступный на бытовом уровне ядер-

ный синтез, голограммы и подростки, рассекающие на парящих «ховербордах». Это был «вкусный» мир, к которому хотелось прикоснуться и в котором хотелось жить. Но 2015 год наступил, и реальность оказалась куда прозаичнее. Да, у нас появились самозавязывающиеся шнурки и технологичные куртки, однако антигравитацию так и не изобрели. Более того, нарастающие глобальные и геополитические кризисы окончательно отделили человечество от того воодушевляющего, оптимистичного настроя.

На смену вере в технологический рай пришла тотальная безнадежность. Если мы посмотрим на последние хиты фантастического кинематографа и сериалов, то увидим сплошной мрак: современная поп-культура штампует исключительно постапокалиптику и антиутопии.

Яркий пример — недавняя экранизация серии игр Fallout, где действие разворачивается в мире, сожжённом ядерной войной. Другой показательный проект — сериал «Рай» (Paradise): экология планеты уничтожена, горстка элитариев спасается в гигантском подземном бункере, а миром, судя по всему, управляет квантовый суперкомпьютер из временной петли. Сюда же можно отнести сериалы «Укрытие», «Тьма», большинство эпизодов «Чёрного зеркала» и анимационную антологию «Любовь. Смерть. Роботы», которые рисуют либо жестокое цифровое рабство, либо постапокалипсис, где, например, власть на планете перешла к генетически модифицированным кошкам. Даже отечественные авторы выдали сатирический постапокалипсис «Два холма».

Такое засилье сценариев грядущего конца света — не просто творческий тренд. Это прямое отражение того факта, что современный человек не чувствует себя способным справиться с происходящим вокруг хаосом.

Вся массовая культура последних десятилетий транслирует мысль, что миру неизбежно придёт конец, после которого выжившие будут вынуждены строить жизнь на руинах или подчиняться трансцендентному искусственному интеллекту, как это



было показано ещё в «Матрице». Особняком в фантастике стоит разве что классический «Звёздный путь» с его наивным, но светлым посылом «всё будет хорошо, и люди будут любить друг друга», однако сегодня такие сюжеты воспринимаются скорее с ироничной улыбкой.

С точки зрения массовой психологии эта ситуация критична.

Человеческий мозг не умеет создавать ничего принципиально нового из пустоты — он собирает образы из того опыта, который у него уже есть.

Мозг конструирует будущее двумя путями: либо через улучшение того, что ему и так нравится (например, представляя себе ещё более совершенную пару кроссовок), либо через тотальное отрицание прошлого («весь мир насилья мы разрушим до основания...»). Если в настоящем и недавнем прошлом человек видит только сплошной негатив и беспорядок, он физически не может вообразить себе позитивное будущее — ему просто неоткуда взять для него «строительный материал». В этом и кроется главная ловушка антиутопий: лишая нас манящей картинкой завтрашнего дня, массовая культура парализует нашу способность созидать это будущее сегодня.

Из прошлого. Госзаказ на светлое будущее

В поисках эффективных инструментов конструирования завтрашнего дня исследователям социальной архитектуры неизбежно приходится обращаться к историческому опыту. Перед нашими глазами — показательный пример масштабного государственного подхода к проектированию реальности: советский эксперимент. В ту эпоху существовала выверенная идеологическая модель, и вся мощь огромного государственного аппарата работала на формирование и поддержание образа позитивного будущего. По сути, существовал системный госзаказ на демонстрацию преимуществ грядущего строя — общества всеобщего равенства, братства и отсутствия классового расслоения. Это было проектирование «от противного».

Одним из рупоров этого социального программирования стала научная фантастика. Уникальным феноменом той эпохи является фигура Ивана Ефремова. Выдающийся учёный-палеонтолог, автор значимого раздела палеонтологии и археологии — тафономии, чьи сложнейшие экспедиции в Монголию обернулись тоннами бесценных останков динозавров, в какой-то момент завершил академическую карьеру и перешёл в область чистого творчества. В своих романах он создал мо-

нументальную концепцию «Великого Кольца» и «Эры Встретившихся Рук». Ефремов транслировал жёсткий, но вдохновляющий постулат: естественный путь эволюции любой цивилизации во Вселенной — это коммунизм, а уклонение от этого пути ведёт общество к гибели (с редкими исключениями, вроде развития жестокого олигархата на планете Торманс в «Часе Быка»).

Вторым важнейшим элементом отечественного утопического конструирования стало творчество братьев Стругацких. Именно они подарили массовому читателю «Мир Полудня» — невероятно привлекательную, тёплую и светлую картинку человеческого завтра. И хотя позже, с изменением эпохи, авторы стали уходить в философское осмысление пределов развития социума, неизбежной стратификации и начали писать скорее антиутопии, созданный ими в период «оттепели» образ позитивного будущего до сих пор оказывает благотворное влияние на общество.

Но почему именно фантастика стала столь действенным инструментом социального конструирования и почему государству сегодня жизненно необходимо её развивать?

У каждого человека от природы существует прочный психологический барьер отрицания, который блокирует прямое морализаторство и попытки «в лоб» навязать новые управленческие модели.

Именно здесь включается механика фантастики: она предлагает «сказочный», увлекательный или просто визуально приятный контекст (другие миры, далёкие галактики), который легко и незаметно проскакивает через этот барьер восприятия.

Оказавшись по ту сторону психологической защиты, автор, при наличии таланта, получает возможность закладывать в сознание аудитории глубокие смыслы, собственный жизненный опыт и правильные поведенческие установки. Когда эти образы находят внутренний отклик у читателя, они буквально «прошивают» сознание. Таким образом, чтобы общество приняло научно обоснованную социальную модель, она должна хотя бы отчасти совпадать с привлекательной картинкой из массовой культуры. Без системного разви-

тия качественной смысловой фантастики сегодня государство рискует оказаться безоружным в будущем.

Две стратегии сборки реальности. Запад vs Россия

Если говорить о практическом переходе от абстрактного прогнозирования к реальному социальному конструированию, то сегодня в мире можно выделить два принципиально разных методологических подхода. Их условно можно разделить на западную децентрализованную модель и отечественную, тяготеющую к централизации.

Американский подход исследователи социальной архитектуры метко называют «стратегией тысячи порезов». Соединенные Штаты Америки исторически не делают ставку на единые государственные мегапроекты. Вместо этого они выстраивают работу через системное субсидирование и грантовую поддержку огромного количества небольших низовых инициатив и сообществ. При этом совершенно неважно, чем именно занимаются эти группы: это могут быть общества любителей кошек, борцы с загрязнением окружающей среды или объединения фермеров. Вместе с тем эта модель «обоюдоострая»: помимо внутреннего контура гражданской активности, она обслуживает и внешнеполитические цели, «опыляя» наиболее ярких представителей зарубежной молодежи, науки, творческой среды и т. д.

Ярким примером такой работы является давняя программа «Будущие фермеры Америки» (Future Farmers of America, FFA), которая активно вовлекает американскую молодежь в сельскохозяйственные образовательные программы внутри страны, параллельно за счёт средств таких структур, как USAID, завозя в США по обмену тысячи молодых людей со всего мира и имея чётко прописанную надводную механику реализации проектов. Однако у этой стратегии есть и мощная подводная часть: идеологическая обработка и продвижение единого национального интереса — бренда «американской мечты». Все эти разрозненные на первый взгляд инициативы объединены общими смыслами и методологией, что позволяет США создавать из локальных общественных проектов мощный продукт на экспорт. И маркеры этой методо-



логии прослеживаются во всех реализуемых под эгидой пресловутого «Госдепа» программах студенческого и школьного обмена.

Отечественный же подход исторически опирается на иную традицию — склонность к централизации и масштабным административным решениям. Этот централизованный подход способен не только генерировать проекты, оказывающие колоссальное влияние на общество, но и поддерживать реальные идеи.

Самыми успешными примерами конструирования реальности в новейшей истории России стали инициативы, затронувшие глубинный нерв нации, такие как «Георгиевская ленточка» и «Бессмертный полк». Они позволили людям выйти на улицы и физически зафиксировать своё единство, став мощнейшими символами поддержки и общности.

Однако для того чтобы окончательно переломить тревожность и создать позитивный образ завтрашнего дня, разрозненных проектов недостаточно. Логично предположить, что и наша страна нуждается в своем «обоюдоостром» инструменте — проекте, обеспечивающем не только включение соотечественников в построение будущего, но и транслирующем вовне (в международное пространство) последовательно нашу культуру, моду, музыку, образ жизни, взгляды, убеждения и, в конце концов, ценности, делая их популярными и востребованными во всем мире. В условиях глобальной конкуренции мировоззре-

ний подобная инициатива необходима. И это должна быть не просто абстрактная концепция, а продвижение узнаваемого во всем мире бренда, который будет проявляться во всем — от одежды и книг до уникальных методов управления и внешнего вида технических решений. Будущее не падает с неба, оно происходит прямо сейчас, и для его успешного конструирования государству необходимо стимулировать предиктивно-прогностическую деятельность населения, напрямую приглашая людей к проектированию этого самого «Большого русского образа».

Социальная архитектура. Новая наука о «метрике душ»

В ответ на нарастающую тревожность и кризис привычных моделей развития сегодня происходит важный переход — от попыток просто угадать будущее к его целенаправленному конструированию. Важнейшим шагом на этом пути стало появление в феврале этого года Института социальной архитектуры. Перед новой структурой стоит амбициозная задача: выработать по-настоящему научно обоснованный подход к прогнозированию и моделированию социальных процессов.

Очевидно, что учёные призваны использовать самые передовые методики. Но что они возьмут на вооружение? Пока можем только гадать. Возможно, это будет некое сочетание экспертных и количественных моделей, включающих временные ряды, регрессии и агент-ориентированные математические ме-

тоды, предполагающие использование искусственного интеллекта и генерацию виртуальных акторов, чтобы наблюдать, как они реагируют на различные сценарии развития. А может, что-то диаметрально противоположное, но вряд ли в современной действительности можно обойтись без нейросетей.

Чтобы компьютерное моделирование работало, социум необходимо оцифровать и алгоритмизировать. Но именно здесь гуманитарная наука терпит неудачу. Оказалось, что современный искусственный интеллект может сгенерировать привлекательный визуальный образ или «сказку», но он совершенно не умеет передавать глубокое смысловое содержание. Как признаются сами исследователи, современная социогуманитарная наука попросту не может систематизировать свои данные так, чтобы обучить нейросети. Существующим философским и социальным концепциям отчаянно не хватает прочного теоретического основания. Гуманитариям жизненно необходима измеримость — «метричность», без которой невозможно точное прогнозирование.

Для обретения этой строгой метричности специалисты сегодня обращаются к истокам — к трудам классиков отечественной психологии: Льва Выготского, Алексея Леонтьева и Сергея Рубинштейна. Ведь социальная реальность в первую очередь заключается в конкретной деятельности людей, в том, что они делают каждый день в рамках системы разделения труда. Игнорировать эту реальную деятельность при прогнозировании — значит строить воздушные замки.

Ещё одна серьёзная ловушка кроется в самом языке, на котором отдельные представители управленческого аппарата пытаются выстроить диалог с обществом. Они постоянно и много говорят о «ценностях»: одни требуют их более глубокой регламентации в нормативно-правовой базе, другие считают это утопией. Социальные архитекторы предупреждают, что абстрактные ценности рискуют быстро превратиться в пустой звук. Слова о ценностях выхолащиваются и теряют всякий смысл, если они не подкреплены системой человеческих убеждений. Именно конкретные убеждения определяют, как работают ценности на практике. Если транслируемая концепция строится на подмене понятий или

если убеждения внутри системы противоречат друг другу, вся конструкция неминуемо рискует не состояться.

Именно поэтому сам факт формирования социальной архитектуры преследует три важнейшие цели. Во-первых, это признание того, что социальное развитие — это не факультатив, а первоочередная задача государства, напрямую обеспечивающая его безопасность и выживание. Во-вторых, это отражение стремления гуманитарных наук обрести ту самую научную метричность, которой им критически не хватает. И в-третьих, это чёткий сигнал: для достижения побед и успешного конструирования завтрашнего дня государство начинает уделять социогуманитарным технологиям не меньше внимания, чем технологическому прогрессу.

Рецепт выживания. Адаптивность и синтез

Несмотря на очевидную мощь централизованных отечественных мегапроектов, у них есть слабое место — то, как поколения смыслов преодолеть пресловутое «бутылочное горлышко» отдельных руководителей. Для того чтобы государство могло выжить в эпоху «идеального шторма», ему необходима здоровая доля адаптивности и готовность допустить альтернативные мнения в процессе подготовки управленческих решений. Жесткая иерархия должна уравниваться институтами, способными мыслить нестандартно. В американском фильме 2013 года «Война миров Z» («World War Z») было озвучено «правило десятого человека». Суть его в следующем: если девять аналитиков приходят к абсолютно одинаковому выводу, обязанность десятого — категорически не согласиться с ними и начать прорабатывать самую безумную, альтернативную точку зрения, чтобы система была готова к любым непредсказуемым сценариям (кстати, этот художественный вымысел имеет под собой определенную практическую основу). Для современной социальной архитектуры это важнейший принцип выживания. Альтернативные точки зрения должны генерироваться и отстаиваться, хотя бы на уровне так называемых «фабрик смыслов» («think tanks»).



Еще один фундаментальный постулат конструирования будущего — это безусловная опора на реальность. Руководители, футурологи и социальные инженеры, игнорирующие действительность ради красивых концепций (по часто приписываемому Гегелю принципу «тем хуже для фактов»), обрекают свои проекты на провал. Игнорировать то, что люди реально делают, — значит проявлять управленческий идиотизм.

При этом важно не путать научный плюрализм с системой знаний. Когда обществу постоянно предлагают разрозненные теории, противоречивые прогнозы и нагромождение неопределенностей, в общественном сознании возникает хаос. Именно поэтому многие выпускники вузов полны ощущения потерянности и нежелания жить в столь фрагментированном мире. Обществу нужна не просто наука, сомневающаяся во всем, а твердая система знаний и непротиворечивых убеждений. Только на базе логичных, не конфликтующих друг с другом внутренних установок начинают работать те самые пресловутые «ценности», иначе они быстро затираются и превращаются в пустой звук.

В конечном итоге рецепт выживания и построения образа завтрашнего дня кроется в грамотном синтезе.

Невозможно изменить будущее без трансформации общественного сознания в настоящем. И эта трансформация не должна опираться только на один инструмент. Противопоставляющее «но» необходимо заменить на объединяющее «и».

Нам нужна и качественная фантастика, которая обходит психологические барьеры, и реальное, деятельное участие населения в социальных проектах. Когда художественная картинка совпадет с практическими изменениями в жизни общества, новый мир становится реальностью.

Институт социальной архитектуры — это мощное смысловое заявление о том, что социальное развитие является такой же первостепенной задачей государства, напрямую обеспечивающей его безопасность, как и развитие технологий. Будущее (или грядущее) не падает с неба — оно конструируется конкретными шагами прямо сейчас. Если мы хотим, чтобы в мире воцарился «Большой русский образ» или хотя бы просто сформировалось привлекательное, доброе завтра, общество должно начать его проектировать.

Мы стоим на пороге эпохи, когда мечта перестает быть просто фантазией и становится основным рабочим инструментом. Ставки в этой игре высоки как никогда. ●

Будущее своими руками

О. М. Голышенкова,
президент Ассоциации МАКО,
председатель Оргкомитета форума «Форсаж»

Конец эпохи пассивных наблюдателей

Современная практика стратегического планирования все более убедительно демонстрирует ограниченность и исчерпанность традиционных инструментов. Привычные форматы работы с будущим — классические форсайт-сессии, многостраничные аналитические доклады и экспертные прогнозы — сталкиваются с серьезным кризисом вовлеченности. При всей своей безусловной научной значимости они, как правило, лишь фиксируют текущие ожидания общества, его предпочтения и тревожные сигналы. Главный недостаток таких подходов заключается в том, что они не обеспечивают формирования у аудитории деятельностной установки на практическую реализацию предлагаемых сценариев. В результате участники подобных процессов сохраняют комфортную, но бесплодную роль пассивных наблюдателей: аудитория просто воспринимает предъявляемую извне информацию, не включаясь в ее освоение и тем более в реальное воплощение.

Ответом на этот методологический вызов стал масштабный социальный эксперимент, проведенный в июле 2025 года в Калужской области. Площадкой для апробации инновационной методологии социального проектирования стал XV Форум сообществ молодых специалистов «Форсаж». Четыреста молодых профессионалов, представляющих ведущие российские корпорации, а также делегаты из зарубежных стран собрались не для пассивного ознакомления с готовыми сценариями развития России и мира. Они получили уникальную возможность выйти из позиции простых потребителей информации и стать настоящими

ми архитекторами желаемой реальности — активными конструкторами завтрашнего дня.

В основе успешно апробированной методологии лежит принципиально иной подход и важнейший психологический механизм: люди искренне поддерживают и готовы воплощать в жизнь только те идеи и образы будущего, которые они спроектировали сами. Эксперимент наглядно доказал, что для формирования устойчивых поведенческих установок необходим радикальный переход от информационного потребления к механизму активного конструирования и последующего личностного присвоения. Когда человек вовлекается в глубокое системное проектирование, он перестает быть сторонним критиком. Абстрактные политологические концепции трансформируются для него в живые, эмоционально переживаемые и лично значимые проекты.

Главный тезис, убедительно подтверждённый результатами этой работы, звучит предельно ясно: будущее не является раз и навсегда заданной конструкцией, оно не предопределено, а поддается осмысленному общественному созиданию.

Наиболее действенный способ подготовить общество к глобальным вызовам завтрашнего дня состоит не в механическом предъявлении обезличенных прогнозов. Необходимо вовлечь людей в работу по конструированию будущего как собственного замысла: дать им возможность условно взять в свои руки процесс его созидания, чтобы они вложили в создаваемый мир свои убеждения и личную готовность к созидательной ответственности.

Три ступени к новой реальности

Перевод участников из привычного состояния пассивных слушателей в позицию деятельных соавторов будущего стал возможен



Работы участников Форума сообщества молодых специалистов «Форсаж».

благодаря разработанной оргкомитетом форума уникальной методологии, состоящей из трёх последовательных этапов. Этот процесс был выстроен так, чтобы каждый из четырёхсот молодых специалистов смог отказаться от поверхностной оценки и по-настоящему прожить предложенную реальность, взяв на себя ответственность за её конструирование.

Ступень 1. Иммерсивное погружение с писателями-фантастами. На первом этапе участники распределились по рабочим группам, каждой из которых достался один из двенадцати заранее проработанных базовых сценариев будущего. Главное правило, которое мы как организаторы поставили перед группами, звучало необычно: категорически запрещалось подвергать предложенный сценарий отвлеченной внешней критике. От молодых людей требовалось максимально полно войти в логику доставшегося им мира, фактиче-

ски «переселиться» в него на несколько дней. В рамках этой задачи участники должны были ответить на фундаментальные вопросы: каков человек в этом грядущем обществе, во что он верит, как трудится, где живет и как выстраивает социальные связи.

Чтобы этот процесс не превратился в сухую аналитику, проводниками в неизведанное выступили признанные мастера конструирования миров — известные российские писатели-фантасты. В роли кураторов образовательного трека выступили Кирилл Бенедиктов, Алексей Гравицкий, Александр Кофман, Михаил Ланцов, Иван Наумов, Вадим Панов, Евгений Харитонов, Сергей Чекмаев, а также Сергей Лукьяненко, который принял участие в финальном дне работы. Их задача заключалась не в навязывании готовых сюжетных ходов или директивных трактовок, а в помощи группам: кураторы помогали выявить вну-



Работы участников Форума сообщества молодых специалистов «Форсаж».

треннюю логику моделируемого мира, нащупать его системные противоречия и скрытые возможности. Благодаря такому сотворчеству с фантастами достигалась подлинная эмоциональная и нарративная глубина погружения в сценарную реальность.

Ступень 2. Структурированное 4D-проектирование. После того как базовая логика мира была освоена, начался второй этап — этап строгого, структурированного проектирования. Чтобы избежать абстрактных фантазий, каждый сценарий детально «раскладывался» по четырем ключевым измерениям:

Антропологическое: каким будет человек? Участники определяли базовые ценности, повседневные приоритеты, формы коммуникации и качества, которые приобретут наивысший общественный престиж.

Экономическое: как изменится труд? Группы решали, какие профессиональные компе-

тенции будут востребованы, как перестроится структура занятости и какие сектора экономики навсегда утратят актуальность.

Производственное: на чём будет базироваться технологический уклад? Проектировались принципы организации процессов, доминирующие парадигмы и приоритетные отрасли, определяющие новую повестку.

Пространственное: где и как будут жить люди? Формировался архитектурный облик городов, принципы перемещения, а также организация жилой, рабочей и общественной среды обитания. Такая матрица 4D-проектирования перевела разговор о будущем из жанра рассуждений в формат целостного, внутренне согласованного и практически ориентированного моделирования.

Ступень 3. Нейросетевая визуализация и материализация. Третий, решающий шаг был связан с визуализацией полученных смыслов с

использованием инструментов искусственного интеллекта. По итогам обсуждений участники с помощью нейросетей генерировали зримые образы своих миров: архитектуру новых мегаполисов, внешний облик людей, футуристичный дизайн инфраструктуры и повседневной среды.

В рамках эксперимента визуализация выполняла важнейшую психологическую функцию. Она обеспечила переход от воображаемого к видимому, а от видимого — к эмоционально переживаемому. Зримый образ воспринимается человеческой психикой существенно глубже, чем словесное описание: он переживается как возможная, осязаемая реальность. Именно в тот момент, когда участники видели материализацию собственных идей, включался мощный механизм присвоения. Будущее переставало быть отвлечённой концепцией и приобретало статус лично значимого проекта, за который авторы несли внутреннюю ответственность (см. визуализации сценариев-победителей: «Россия нигде не заканчивается», «Всемирное НПО» и «Запасная цивилизация» в разделе дополнительных материалов).

Палитра миров: из чего выбрали архитекторы будущего

Методология социального эксперимента предполагала, что конструировать будущее с абсолютно чистого листа — задача слишком абстрактная и сложная для ограниченного времени форума. Поэтому в качестве отправной точки мы, на правах организаторов, предложили участникам двенадцать заранее разработанных альтернативных сценариев, охватывающих широчайший спектр возможных траекторий развития. Каждая из этих моделей представляла собой не просто набросок, а логически завершённую систему со своей внутренней динамикой, законами и противоречиями. Палитра предложенных миров поражала своим разнообразием, заставляя участников выйти далеко за рамки привычного мышления.

Среди предложенных вариантов были, например, откровенно киберпанковские «Анклавы» — тревожный сценарий, в котором государственные границы стираются, а реальная власть, включая контроль над армией и полицией, переходит в руки могущественных транснациональных корпораций. Тем, кто

тяготел к технологическому оптимизму, предлагался сценарий «Всемирное НПО», подразумевающий решительный отказ от сырьевой модели экономики и превращение страны в глобальный высокотехнологичный и научный центр, или же мир «Ожидания сингулярности», стоящий на пороге грандиозной технологической революции, к которой Россия оказывается подготовлена лучше других.

Часть сценариев исследовала реакцию общества на глобальные кризисы. Так, «Климатический рай» рисовал Россию как единственную климатически стабильную территорию в условиях надвигающегося экологического коллапса, которая неизбежно становится магнитом для мировой элиты. Радикально иной ответ на ту же угрозу предлагала «Обратная эволюция» — мир осознанного, жёсткого снижения уровня потребления и отката к советским технологическим стандартам ради спасения экономики и выживания.

Рассматривались и глубокие социально-политические трансформации: от «Нового социализма», объединяющего советские социальные гарантии со скандинавской моделью благосостояния и современными технологиями, до экзотического «Возрождения монархии» с наследственной передачей власти. Отдельный блок сценариев касался геополитического позиционирования. Здесь участники могли выбирать между жёстко изолированным «Железным занавесом 2.0», консервативной «Запасной цивилизацией», которая сохраняет традиционные ценности и становится убежищем для единомышленников со всего мира, и сверхамбициозным проектом «Россия нигде не заканчивается», делающим ставку на мягкую культурную экспансию и экспорт позитивного образа жизни.

Однако наличие даже самых интригующих сценариев само по себе не гарантирует вовлечённости аудитории. Ключевым открытием форума стал так называемый механизм присвоения образов будущего. Организаторы опирались на фундаментальный психологический принцип: люди с наибольшим энтузиазмом поддерживают и готовы воплощать в жизнь не те директивные идеи, которые им транслируют сверху, а те концепции, в создании которых они принимали непосредственное участие.

**Избирательный бюллетень для голосования на референдуме
«МОЁ БУДУЩЕЕ РОССИИ»
10 июля 2025 года**

Инструкция по заполнению:
Поставьте любой знак (например, «✓» или «X») в пустой квадрат под каждым признаком в том месте, которое, по вашему мнению, лучше всего отражает ваше представление об идеальном будущем. Варианты слева и справа — противоположные, выберите тот, который ближе к вашему мнению от 1 до 5. 0 — это баланс противоположностей.

1. Какая форма власти должна преобладать в будущем обществе?

<p>Демократическая власть, основанная на участии граждан и свободных выборах.</p>	<p>Авторитарная власть, централизованная и жестко контролирующая общество.</p>
--	---

5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5

2. Как должны распределяться ресурсы в будущем?

<p>Рыночное распределение, основанное на конкуренции и свободном рынке.</p>	<p>Плановое распределение, управляемое государством или централизованной системой.</p>
--	---

5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5

3. Какой принцип должен лежать в основе экономики будущего?

<p>Созидание — развитие новых технологий, инноваций и производства.</p>	<p>Потребление — удовлетворение потребностей и комфорт населения.</p>
--	--

5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5

Рис. 1.

В процессе многодневного проектирования молодые специалисты переставали быть просто пассивными наблюдателями или отстранёнными критиками. Они погружались в глубь каждого доставшегося им мира, уточняли его параметры, корректировали отдельные элементы и наполняли абстрактные схемы собственными живыми смыслами. Фактически участники переписывали и дорабатывали сценарии, становясь их полноправными соавторами.

Именно эта форма активного созидания в связке с последующей визуализацией запускала процесс глубокого эмоционального и смыслового принятия. Будущее перестало восприниматься как некая внешняя, чужая концепция; оно приобрело статус лично значимого проекта. Участник, вложивший свои интеллектуальные усилия в конструирование привлекательной модели завтрашнего дня, приобретал прочную внутреннюю деятельностьную установку. Социальный эксперимент убедительно доказал: спроектировав свой идеальный мир, молодые профессиона-

лы больше не могут оставаться в стороне и демонстрируют готовность соотносить с этим образом свои профессиональные планы и реальные практические усилия.

Как голосовали за будущее

Логичным и эмоциональным апогеем многодневного погружения в конструирование миров стала процедура итогового выбора. Организаторы социального эксперимента прекрасно понимали, что привычный формат подведения итогов — будь то формальный онлайн-опрос или банальное голосование поднятием рук в зале — неизбежно обесценит всю проделанную работу. Молодым профессионалам, которые только что выступили соавторами и архитекторами сложнейших цивилизационных моделей, требовался инструмент фиксации выбора, соразмерный масштабу их усилий.

Именно поэтому кульминацией форума стал самый настоящий, полномасштабный референдум. Процедура была обставлена с максимальной серьёзностью, имитируя классическое государственное голосование: работала независимая избирательная комиссия, были установлены закрытые кабинки для тайного волеизъявления и настоящие избирательные урны.

Особого внимания заслуживает механика самого выбора. Участникам не предлагалось просто поставить галочку напротив понравившегося названия. Избирательные бюллетени (см. рис. 1 — пример страницы избирательного бюллетеня в разделе «Дополнительные материалы») были устроены гораздо сложнее: в них оценивались не сами сценарные оболочки, а их фундаментальные характеристики. Для этого методологи выделили 12 базовых ценностных дихотомий — полярных состояний общества, каждую из которых нужно было оценить по шкале от -5 до +5. После сбора всех данных формировался усреднённый профиль предпочтений аудитории, который затем накладывался на эталонные профили разработанных сценариев. Такая сложная система гарантировала максимальную искренность: участники голосовали не за абстрактные политологические концепции, а за конкретные условия живых миров, в которых им самим хотелось бы жить и работать.

Форсаж 15. Итоги референдума



Результаты референдума выстроили очень чёткую иерархию общественных предпочтений. Абсолютным лидером голосования стал сверхамбициозный сценарий «Россия нигде не заканчивается». Эта модель базируется на стратегии мягкой культурной и политической экспансии, когда страна выступает мощным глобальным центром притяжения. Победа этого сценария наглядно демонстрирует, что поколение молодых российских управленцев категорически не согласны видеть свою страну изолированной системой. Напротив, сформирован мощный внутренний запрос на активную геополитическую роль, экспорт позитивного образа жизни и собственных традиционных ценностей вовне.

Помимо абсолютного победителя, в группу лидеров вошли ещё три ярких сценария, каждый из которых по-своему раскрывает стратегические амбиции:

«Климатический рай» — предельно прагматичный вариант будущего, в котором Россия использует своё уникальное географическое преимущество в условиях глобального климатического коллапса, превращаясь в безопасную гавань для мировой элиты.

«Запасная цивилизация» — консервативный выбор, при котором страна сознательно сохраняет традиционные ценности и становится надёжным убежищем для единомышленников со всего земного шара.

«Всемирное НПО» — сугубо технократический, прорывной сценарий, подразумевающий радикальный отказ от сырьевой модели в пользу высокотехнологичной экономики и трансформации государства в глобальный научный хаб.

Анализируя итоги этого беспрецедентного голосования, мы пришли к однозначному и вдохновляющему выводу. Интеллектуальное ядро молодёжи — специалисты, составляющие кадровый потенциал ведущих технологических компаний страны, — решительно отвергает позицию пассивного наблюдателя. Из всего многообразия альтернативных моделей они уверенно выбирают те, в которых Российская Федерация занимает стратегическую, стабилизирующую и во многом определяющую позицию в глобальных процессах развития человечества.

Но главное достижение референдума мы видим в другом: благодаря применённой методологии глубокого социального проектирования этот теоретический выбор трансформировался в практическую готовность сотен молодых людей взять на себя ответственность за реализацию именно такого, спроектированного ими самими будущего.

Карта страхов

Проектирование будущего представляет собой не только вдохновляющий процесс вы-

бора привлекательных перспектив развития, но и систематическое, глубокое исследование коллективных опасений общества. Результаты масштабного социального эксперимента позволили сформировать своеобразную «карту страхов» молодого поколения управленцев, выявив те сценарии развития цивилизации, которые вызывают у них решительное и бескомпромиссное неприятие. Эти отвергнутые концепции оказались исключительно информативными: именно они наиболее ярко раскрыли глубинные тревоги и истинные ценностные ориентиры аудитории.

В первую очередь участники решительно отвергли любые модели будущего, допускающие социальную сегрегацию. Все без исключения варианты, предполагающие непреодолимое разделение общества по словесному, профессиональному или даже антропологическому признаку, были заблокированы единодушно. Это наглядно продемонстрировало высокую чувствительность молодых специалистов к вопросам сохранения социальной мобильности и поддержания прочных горизонтальных связей внутри общества.

Ещё одним острейшим маркером на «карте страхов» стала миграционная проблематика. Абсолютно во всех сценариях, где допускались массовые неконтролируемые миграционные потоки, аудитория увидела прямую угрозу как национальной социокультурной идентичности, так и технологическому развитию. Примечательно, что даже иностранные делегаты из государств Центральной Азии неожиданно поддержали жёсткую позицию в пользу квотирования миграции, разделив общие опасения с российскими коллегами.

Высокую настороженность вызвали и некоторые технологические перспективы. Несмотря на безоговорочное признание неизбежности технологического прогресса, молодые специалисты выразили серьёзнейшую озабоченность по поводу милитаризации искусственного интеллекта. Возник абсолютный консенсус: применение ИИ в военной сфере должно быть строго ограничено, а человеческий контроль над всеми системами вооружения должен сохраняться при любых обстоятельствах.

Корпоративный парадокс: бунт против «своих»

Одним из самых ярких и неожиданных социологических феноменов форума стало голосование против киберпанковского сценария «Анклавы». Эта модель описывала тревожный мир, в котором государственные границы стираются, а реальная власть — включая контроль над армией и полицией — переходит в руки могущественных транснациональных корпораций.

Учитывая, что аудитория форума состояла из четырёхсот молодых профессионалов, работающих в ведущих российских корпорациях, можно было предположить, что такой мир покажется им как минимум понятным. Однако произошло прямо противоположное: идея корпоративного государства и поглощения корпорациями базовых государственных функций вызвала у корпоративной молодёжи глубокое удивление и резкое отторжение. Этот парадокс не только подчёркивает независимость критического мышления участников, но и, по мнению исследователей, может свидетельствовать о том, что сами сотрудники пока недостаточно информированы о реальных масштабах текущего влияния крупного бизнеса на мировые процессы.

Объединяющая мечта: космос как неизбежность

Несмотря на полярные мнения о политике, экологии и социальном устройстве, эксперимент выявил одну идею, объединившую всех без исключения. Абсолютным консенсусом и главным объединяющим нарративом стала космическая экспансия. Вне зависимости от политических и экономических предпочтений, все четыреста участников проявили абсолютное единодушие: выход человечества за пределы Земли должен стать обязательным вектором развития. Освоение космоса воспринимается новым поколением управленцев не как оторванная от реальности фантастическая мечта, а как базовая и насущная необходимость для выживания и прогресса цивилизации.

Архитектура будущего

Успешная реализация данного эксперимента имеет значение, существенно выходя-



Работы участников Форума сообщества молодых специалистов «Форсаж».

щее за пределы отдельной образовательной программы.

По существу, организаторами совместно с писателями-фантастами были апробированы и доработаны уникальные универсальные инструменты социального проектирования, применимые в различных условиях и в отношении самых разных целевых аудиторий.

Ключевая особенность данной технологии состоит в её исключительной адаптивности. Она обеспечивает возможность трансформации и содержательной адаптации практически любой, включая наиболее сложные и концептуально неоднозначные, модели в соответствии с поставленными смысловыми задачами. Тем самым в распоряжение социологов, стратегов и управленцев поступил действенный механизм вне-

дрения широкого спектра идеологических и социально-политических нарративов в сознание аудитории.

Исследование убедительно показало, что образ будущего не является раз и навсегда заданной конструкцией. Напротив, он поддаётся осмысленному проектированию, общественному участию и целенаправленному созиданию. Следовательно, наиболее действенный способ подготовки общества к глобальным вызовам завтрашнего дня состоит не в механическом предъявлении обезличенных прогнозов, а в вовлечении людей в работу по конструированию будущего как собственного замысла. Когда человек получает возможность не только увидеть контуры грядущего, но и, условно говоря, взять в руки его строительство, он вкладывает в создаваемый мир свои убеждения, надежды и личную готовность к созидательной ответственности. ●

Управление тем, как мы думаем

М. В. Баранов,
кандидат философских наук

Способ управления социумом

Принято считать, что обществом управляют законы, деньги, армия, школа, церковь, медиа, государственные институты. Всё это верно — но только отчасти.

Потому что ни один закон не действует сам по себе. Ни один приказ не исполняется автоматически. Ни одна идея не овладевает людьми только потому, что её кто-то изрёк.

Между властью и поступком всегда есть промежуточная среда. Человек должен сначала понять, что вообще происходит. Должен распознать, что здесь считается нормой, что — угрозой, что — долгом, что — позором, что — здравым смыслом. И только потом он действует.

Именно эта среда — то пространство, внутри которого человек осмысляет мир, — и есть один из главных объектов социального управления. Его можно назвать когнитивным пространством.

Это не просто набор знаний. Это общая система различений, смыслов, норм и ожиданий. Это та невидимая карта мира, по которой группа людей ориентируется в реальности. Она подсказывает, что считать важным, что — второстепенным, что — истинным, что — нелепым, что — достойным уважения, а что — презрения.

Поэтому управление обществом — это не только управление людьми, институтами или ресурсами. Это ещё и управление тем пространством, внутри которого люди вообще понимают, что происходит и как им следует действовать.

Невидимая среда, в которой мы живём

Лучше всего природу когнитивного пространства видно на простых примерах — на языке и математике.

Язык существует не в одном словаре и не в одной голове. Ни один носитель языка не владеет им целиком. Но язык всё равно работает как общая среда: люди понимают друг друга, различают «правильное» и «неправильное», передают знания, спорят, убеждают, координируют действия. Язык живёт сразу во множестве носителей — и именно поэтому переживает каждого из них.

То же самое, хотя и в другом виде, можно сказать о математике. Никто не знает «всю математику». Но математическое сообщество существует как единый мир: со своими понятиями, правилами, критериями доказательности, стандартами строгости и границами компетентности.

Когнитивное пространство вообще редко находится целиком внутри отдельного человека. Оно распределено между людьми, текстами, символами, ритуалами, учебниками, правилами, привычками, институтами. Каждый знает только часть. Но из этих частей собирается общее поле, в котором группа может жить и действовать как целое.

У любого такого пространства есть ядро — минимальный набор представлений, без которого нельзя считаться «своим». И есть периферия — более сложные, редкие, спорные или специальные элементы. Поэтому в одном и том же когнитивном пространстве можно находиться на разной глубине: один человек едва ориентируется в базовых вещах; другой существует в нём практически на профессиональном уровне.



Но важнее другое: когнитивные пространства обладают исторической длительностью. Они переживают поколения. Язык, религия, профессиональная культура, государственная традиция — всё это может существовать столетиями, хотя конкретные носители непрерывно меняются.

А значит, речь идёт не просто о мнениях отдельных людей. Речь идёт о средах мышления, которые воспроизводят социальный порядок во времени.

Как именно это управляет людьми

Когда говорят о власти, обычно думают о принуждении. Но принуждение — только самый грубый слой.

Куда важнее то, что когнитивное пространство задаёт саму структуру очевидности. Оно заранее определяет, что в данном обществе кажется естественным, а что — невысказанным. Что выглядит моральным долгом, а что — безумием. Что воспринимается как реальная проблема, а что даже не попадает в поле зрения.

Человек действует не в «чистой реальности». Он действует в мире, уже размеченном словами, образами, символами, ролями и ожиданиями.

Когнитивное пространство делает ещё одну важную вещь: оно определяет, кем человек может быть. Гражданином. Верующим. Чиновником. Учёным. Воином. Патриотом. Еретиком. Предателем. Профессионалом. Дилетантом.

Это не просто ярлыки. За каждой такой ролью стоит целый сценарий поведения. Что положено делать. Как говорить. Что считать добродетелью. Что переживать как позор.

И, наконец, когнитивное пространство распределяет социальные оценки. Одни действия внутри него сопровождаются уважением, другие — стыдом, третьи — подозрением, исключением или наказанием. Поэтому оно так эффективно. Человеком управляют не только страх и выгода. Им управляет ещё и желание быть признанным, быть «нормальным», быть на стороне добра, порядка, истины — как бы эти слова ни понимались в конкретной среде.

Поэтому устойчивый порядок держится не только на силе. Он держится на согласованной структуре восприятия мира.

Именно в этом смысле можно сказать: кто управляет когнитивным пространством, тот во многом управляет и социумом.

Как такие пространства возникают?

Если посмотреть на историю в этой оптике, она начинает выглядеть немного иначе. История обществ — это не только история войн, государств, классов и технологий. Это ещё и история возникновения, борьбы и проектирования когнитивных пространств.

Одни из них складывались почти стихийно — как результат общего образа жизни.

Таков, например, античный полис. Полис был не просто городом и не просто политической системой. Это был целый мир, внутри которого человек понимал, что значит быть гражданином, что такое честь, закон, участие в общем деле, публичная речь, война, свобода. Никто не «спроектировал» полис целиком на бумаге. Он вырос из совместной жизни, ритуалов, военной организации, состязательности, права, привычек самоуправления. Но, однажды сложившись, он начал воспроизводить определённый тип человека.

Пример другого рода — раннее христианство. Сначала оно было не централизованной институцией, а разрастающимся полем новых смыслов. Оно по-новому определяло страдание, спасение, грех, милосердие, надежду, любовь, достоинство человека. Люди, входившие в этот мир, начинали иначе видеть жизнь и смерть, власть и бедность, своё место в истории. Сначала это было именно новое когнитивное пространство, и лишь потом — жёстко организованная церковь.

Таков же и научный мир. Он не был создан единым актом. Он вырос из практик наблюдения, доказательства, спора, эксперимента, проверки, ученической преемственности. Наука — это не только корпус знаний. Это особая дисциплина ума, особый способ различать истинное и ложное, аргумент и авторитет, наблюдение и фантазию.

Даже рыцарство можно понять как когнитивное пространство. Не просто как военное сословие, а как мир чести, верности, служения, поединка, вассального долга, благородства и символического отличия от прочих. Оно было построено не только войной, но и ритуалом, эпосом, церковным влиянием, гербами, генеалогией, куртуазной культурой.

Во всех этих случаях мы видим одну и ту же логику: сначала возникает определённый образ жизни, а затем из него вырастает пространство смыслов, которое уже начинает удерживать и воспроизводить этот образ жизни.

Когда стихия превращается в систему

Но многие из самых влиятельных когнитивных пространств истории нельзя назвать просто стихийными.

Они вырастают снизу — а потом подвергаются сознательной обработке. Их кодифицируют, дисциплинируют, институционализируют. В них появляются канон, иерархия, процедуры отбора, механизмы контроля и защиты ортодоксии.

Таковы ислам и христианская церковь.

Ислам с самого начала соединяет в себе откровение, политическое строительство общины, правовое мышление и создание нормативного мира. Он не был придуман как кабинетный проект. Он рос исторически — вместе с общиной, расширением, спорами, школами толкования. Но в нём очень рано проявилась и противоположная тенденция: упорядочение текста, норм, дозволенного и запретного, правильного образа жизни. Поэтому ислам особенно интересен как пример пространства, которое одновременно живёт и проектируется.

То же можно сказать и о христианской Церкви, если отличать её от раннего христианства. Церковь — это уже не просто вера, а институционально организованный мир смыслов. Канон, догмат, иерархия, литургия, учительство, дисциплина, распознавание ересей — всё это превращает живое религиозное поле в мощную машину культурной стандартизации.

Именно здесь особенно ясно видно: управление обществом часто начинается не с конструирования с нуля, а с упорядочения уже существующего потока коллективных смыслов.

Когда пространство проектируют сознательно

Есть, однако, и другой тип исторических образований — такие, где проектирование выходит на первый план.

Здесь пространство создаётся не просто для того, чтобы закрепить уже сложившийся мир, а для того, чтобы произвести определённый человеческий тип.

Один из самых ярких примеров — конфуцианская бюрократия. Её задача состояла не только в том, чтобы найти грамотных людей для управления. Она формировала особого чиновника: человека канона, ритуала, иерархии, моральной самодисциплины, правиль-



ного имени и правильного поведения. Через экзамены, письменную культуру и длительное обучение государство воспроизводило не просто аппарат, а единый мир мышления.

Не менее показателен пример армий Нового времени. Чтобы превратить множество людей в управляемую боевую машину, недостаточно вооружить их. Нужно перестроить восприятие. Нужно создать чувство строя, ритма, единообразия, дисциплины, подчинения сигналу и приказу. Через муштру, устав, казарму, форму, наказание и иерархию знаков отличия армия производит особый тип субъекта — человека, мыслящего себя частью безличного порядка.

Исключительно точным примером сознательного проектирования когнитивного пространства служат иезуитские коллегии XVI–XVII веков. Их создатели прекрасно понимали, что дело не в стенах и не в учебном плане как таковом. Дело в том, какой тип ума производит прохождение через эту систему: способность к систематической аргументации, риторическая дисциплина, привычка к самоанализу, лояльность определённой интеллектуальной традиции. Коллегии строились как машины по производству именно такого когнитивного пространства — и работали на протяжении поколений. Это был, пожалуй, один из наиболее последовательных и долго-

срочных педагогических проектов в истории европейской цивилизации: не просто передача знаний, но целенаправленное формирование структуры мышления.

Схожий процесс можно увидеть и в формировании чиновничества в России, особенно после введения Табели о рангах. Табель важна не только как административная реформа. Она создала новую оптику социального восхождения: человек начинает видеть своё достоинство и успех через место в государственной иерархии. Род, местность, прежние формы престижа не исчезают, но государство предлагает другую карту статуса — и эта карта постепенно становится реальностью.

Ещё масштабнее был проект национального строительства XIX–XX веков. Нация часто кажется чем-то естественным. Но в большинстве случаев она создаётся огромной работой по производству общего когнитивного пространства.

Стандартизированный язык, школа, армия, перепись, музей, карта, исторический миф, герои, праздники, массовая печать, позже радио и кино — всё это элементы одной большой машины. Их задача — не просто информировать людей, а сделать миллионы незнакомцев участниками одного воображаемого мира.



Нация — это, среди прочего, спроектированное пространство общего восприятия.

Все эти примеры — иезуитские коллегии, конфуцианская бюрократия, армейская муштра, национальное строительство — объединяет одно: за каждым из них стоял субъект, осознававший свою задачу именно как производство определённого типа мышления. Масштаб, инструменты, этика — всё это различалось радикально. Но вопрос «какого человека мы производим этой средой?» был задан явно и принят как центральный.

Именно этот вопрос сегодня исчез — в тот момент, когда производство когнитивных пространств достигло беспрецедентного масштаба.

Перелом XX века: когда этим начали заниматься специально

До модерна управление когнитивными пространствами чаще всего было встроено в саму ткань общества. Язык, церковь, школа, армия, бюрократия, сословный порядок работали медленно, на длинной дистанции, через воспитание и привычку.

Но в XX веке происходит перелом.

Общество становится массовым. Расширяется избирательное право. Растёт роль прессы, рекламы, городской анонимной жизни, политической агитации. Миллионы людей,

лично не знакомых друг с другом, оказываются включены в единое публичное поле.

И вот здесь становится ясно: если мир слишком сложен, чтобы обычный человек мог знать его непосредственно, то политическая борьба неизбежно превращается в борьбу за картину мира, доступную массам.

Именно в этом контексте особенно важны Уолтер Липпман и Эдвард Бернейс.

Липпман одним из первых ясно показал, что массовый человек реагирует не на реальность как таковую, а на её упрощённые образы — на схемы, стереотипы, готовые интерпретации. Между событием и общественным мнением всегда стоит посредник: язык описания, отбор фактов, привычная моральная рамка, фигуры доверия и недоверия.

Бернейс сделал следующий шаг. Он фактически превратил эту проблему в технологию. Если массы не принимают решения на основе полного рационального знания, значит, общественное согласие можно конструировать. Но необязательно навязывать людям отдельную мысль напрямую. Гораздо эффективнее создать такую символическую среду, в которой нужные идеи, реакции и предпочтения будут казаться естественными.

Именно здесь рождается современная логика управления: не просто говорить людям,

что думать, а формировать среду, в которой они сами придут к нужным выводам.

Особенно важно, что это становится центральной проблемой именно демократии. В системе, где власть должна опираться хотя бы на формальное согласие большинства, мало приказывать. Нужно, чтобы управляемые считали происходящее разумным, естественным, морально оправданным, отвечающим их собственному выбору.

Демократия не отменяет управление. Она делает его тоньше.

Соцсети, алгоритмы и ИИ: новая эпоха

Если XX век сделал возможным массовое проектирование когнитивных пространств через прессу, рекламу и политическую коммуникацию, то XXI век резко увеличил скорость и глубину этого процесса.

Главная перемена состоит в том, что сегодня управляют уже не только сообщением, но и архитектурой внимания.

Что человек увидит первым. Что — вторым. Что будет повторяться. Что вызовет возмущение. Что покажется общим мнением. Что останется невидимым.

В эпоху газет, радио и телевидения общество всё же жило в относительно общем информационном поле. Социальные сети этот принцип сломали. Вместо одного публичного пространства возникла совокупность частично пересекающихся микромиров, подстраиваемых под каждого пользователя.

Один и тот же день, одно и то же событие, один и тот же политический конфликт могут доходить до разных людей в разной упаковке, с разным эмоциональным тоном, в разном соседстве смыслов. Это уже не просто разные взгляды на один мир. Это всё чаще разные когнитивные среды, внутри которых сам мир выглядит по-разному.

Платформа действует не как старый пропагандист, который навязывает всем один и тот же тезис. Она работает тоньше: непрерывно настраивает индивидуальную среду восприятия. Алгоритм необязательно подсовывает человеку нечто полностью чужое. Часто он просто усиливает то, к чему человек уже скло-

нен: его страхи, симпатии, раздражение, обиды, любопытство, чувство принадлежности.

Так возникает новый тип власти: необязательно централизованный, не всегда идеологически единый, но зато непрерывный, массовый и адаптивный.

Ещё более серьёзный сдвиг связан с генеративным искусственным интеллектом. Если социальные сети в первую очередь отбирали и ранжировали уже существующий контент, то ИИ начинает производить его сам — быстро, дёшево, в огромном объёме, под конкретную аудиторию. Это значит, что управление касается уже не только распространения смыслов, но и самого их производства.

Раньше для масштабного воздействия нужны были редакции, студии, сложная инфраструктура. Теперь значительная часть этой работы может быть автоматизирована.

Отсюда и новый парадокс. С одной стороны, цифровые технологии и ИИ расширяют доступ к знаниям, ускоряют поиск, перевод, обучение, координацию. С другой — они резко удешевляют производство правдоподобной лжи, синтетической аутентичности и эмоционально точного воздействия.

Проблема будущего — это не только избыток информации. Это кризис различения. Кто говорит? Откуда взялся этот текст, образ, ролик, голос? Что создано человеком? Что машиной? Что выглядит спонтанным, но на самом деле спроектировано?

Но у новой эпохи есть и ещё одна особенность: общество стало меняться быстрее, чем мы успеваем его понимать. Интернет, социальные сети, платформы, алгоритмы, а теперь и искусственный интеллект меняют саму архитектуру человеческого общения быстрее, чем политическая философия, право и общественные институты успевают вырабатывать адекватный язык описания происходящего. Мы живём в мире, где социальная реальность всё чаще опережает своё осмысление.

Социальный архитектор: почему привычное понимание этой роли не просто устарело, но и опасно

Словосочетание «социальный архитектор» уже существует в языке. Оно ассоциируется с вполне конкретными вещами: организацией



образовательных мероприятий, проектированием коммуникационных площадок, созданием культурных пространств — театров, клубов, спортивных центров, конференций, дискуссионных форумов. Это почтенная и нужная работа.

Но называть её архитектурой — значит путать строителя с архитектором. Первый возводит стены по чужому замыслу. Второй отвечает за то, как пространство формирует жизнь внутри него.

И эта путаница сегодня — не просто теоретическая ошибка. Она наносит конкретный ущерб.

Пока мы называем социальными архитекторами тех, кто организует форумы и строит коворкинги, настоящая архитектура когнитивных пространств формируется без названия, без осознания и без ответственности. Её создают инженеры рекомендательных алгоритмов, продакт-менеджеры платформ, авторы интерфейсных решений, которые никогда не думали о себе в этих категориях — и именно поэтому не несут никакой ответственности за то, какие миры мышления они производят.

Проблема не в том, что организаторы площадок делают что-то плохое. Проблема в том, что заниженная планка в определении понятия создаёт слепое пятно там, где сегодня происходит самое важное.

Архитектура пространства и архитектура смысла — не одно и то же.

Представим два театра. Оба построены, оба работают, оба собирают публику. В одном идут постановки, которые предлагают зрителю готовую мораль и закрытый смысл: мир понятен, добро победит, роли распределены. В другом — спектакли, которые намеренно оставляют вопрос открытым, вынуждают зрителя к собственному усилию интерпретации, сталкивают его с неудобной неопределённостью.

Оба театра — «культурные пространства». Но когнитивные пространства, которые они производят, принципиально различны. Первый воспроизводит уже готовую карту мира. Второй расширяет способность работать с картами вообще.

Разница между этими двумя театрами — это и есть разница между организатором культурного события и социальным архитектором в полном смысле.

Точно так же можно сравнить две школы с одинаковой программой, два университета с одинаковыми дипломами, две конференции с одинаковыми темами. Вопрос не в том, что там происходит формально. Вопрос в том, какой тип мышления, какую структуру восприятия реальности это пространство производит и воспроизводит.

Почему это различие стало критичным именно сейчас?

Пока общество менялось медленно, разрыв между «организатором пространств» и «архитектором смыслов» был почти незаметен. Школа могла десятилетиями транслировать одни и те же ценности — потому что мир вокруг оставался более или менее тем же. Церковь могла столетиями воспроизводить одну и ту же картину реальности — потому что реальность действительно выглядела примерно так, как церковь её описывала.

Теперь это не так.

Скорость, с которой цифровая среда меняет архитектуру человеческого внимания, восприятия, коммуникации и доверия, не имеет исторического прецедента. Человек, который вышел из университета с определённой картой мира, обнаруживает, что эта карта не совпадает с той реальностью, в которую он попадает, — не потому, что плохо учился, а потому, что реальность изменилась быстрее, чем менялся университет.

В этой ситуации традиционная роль организатора социальных пространств действительно нужна, но она принципиально недостаточна. Потому что вопрос уже не в том, есть ли место для встречи. Вопрос в том, что происходит с когнитивной структурой людей, которые через это место прошли.

Три уровня, на которых работает настоящий социальный архитектор

Если попытаться сформулировать, чем реально занимается социальный архитектор — не в организационном, а в полном смысле, — то его работа разворачивается одновременно на трёх уровнях.

Первый — **диагностический**. Он должен уметь видеть, какие когнитивные пространства реально существуют в среде, с которой он работает: как они устроены, где их ядро и периферия, где они конкурируют, где уже стали источником поляризации или радикализации.

На практике это означает способность замечать то, чего не видят те, кто работает исключительно в логике мероприятий и охватов.

Возьмём один из наиболее документированных случаев последнего десятиле-

тия. В 2010-е годы алгоритм рекомендаций YouTube начал системно вести определённую категорию пользователей — преимущественно молодых мужчин — по воронке нарастающей радикализации: от умеренного контента ко всё более жёстким политическим и мировоззренческим позициям. Это не было умыслом. Это не было даже побочным эффектом, который кто-то просчитал и принял. Это было следствием оптимизации одной метрики — времени просмотра — без какого-либо аналитического языка для описания того, что при этом происходит с когнитивным пространством пользователя.

Инженеры, создавшие этот алгоритм, не были злоумышленниками. Они были профессионалами — в своей системе координат. Но эта система координат буквально не содержала категории «когнитивное пространство». В ней были клики, досматривания, возвраты, конверсия. Вопрос «в какой мир смыслов мы вводим человека, показывая ему этот ролик следующим?» находился за пределами не только их ответственности, но и их профессионального воображения.

Проблему обнаружили журналисты и исследователи — внешние наблюдатели, которые посмотрели на паттерны с другой стороны. К тому моменту когнитивное пространство уже было сформировано у миллионов людей. Инфраструктура новых политических движений — с языком, героями, ритуалами принятия и исключения — уже существовала. Алгоритм её не придумал. Но он стал, возможно, самым масштабным непреднамеренным социальным архитектором в истории.

Именно это делает диагностический уровень критическим: он требует профессионального языка описания когнитивных пространств до того, как последствия станут видны. Организатор молодёжных мероприятий не имел и не мог иметь таких инструментов — это просто не его задача. Социальный архитектор в полном смысле обязан их иметь. Его работа начинается не с вопроса «Сколько людей пришло?», а с вопроса «В каком когнитивном мире живут люди, которых я хочу достичь, как этот мир устроен и как он меняется?».

Второй уровень — **проектировочный**. Он должен уметь создавать такие условия — социальные, институциональные, коммуника-

ционные, — в которых определённые типы мышления, определённые нормы различения реального и ложного, своего и чужого, допустимого и недопустимого становятся устойчивыми. Работа с физическими пространствами здесь присутствует, но она подчинена этой цели: не «создать площадку», а создать среду, которая производит определённый тип когнитивной культуры.

Современный аналог этого уровня — решение о том, как именно в интерфейсе платформы устроена лента: что усиливается, что гасится, какие форматы поощряются. Это и есть проектировочный уровень работы с когнитивными пространствами — независимо от того, осознаётся ли он как таковой.

Третий — **этический**. Тот, кто сознательно проектирует когнитивные пространства, несёт ответственность за то, какой тип реальности они производят. Это отличает социального архитектора и от пропагандиста, и от нейтрального организатора событий. Пропагандист работает на результат, не задавая вопроса о качестве мышления, которое он формирует. Нейтральный организатор этот вопрос не считает своим. Социальный архитектор не может позволить себе ни того ни другого.

На практике это означает, например, готовность задавать неудобные вопросы о собственных инструментах. Когда исследователи Facebook в 2012 году провели эксперимент по манипуляции эмоциональным состоянием почти 700 000 пользователей — показывая одним больше позитивного контента, другим больше негативного — и зафиксировали изменение в публикуемых ими постах, они действовали как проектировщики. Но не как архитекторы в полном смысле — потому что вопрос об этической ответственности за производимое когнитивное пространство в их логике отсутствовал. Социальный архитектор обязан его задавать — заранее, а не постфактум под давлением скандала.

Почему заниженное понимание роли не просто неточно, но вредно

Здесь важно сказать прямо то, о чём легко умолчать.

Когда роль социального архитектора редуцируется до организатора мероприятий и пространств, происходит не просто термино-

логическая путаница. Происходит вытеснение ответственности.

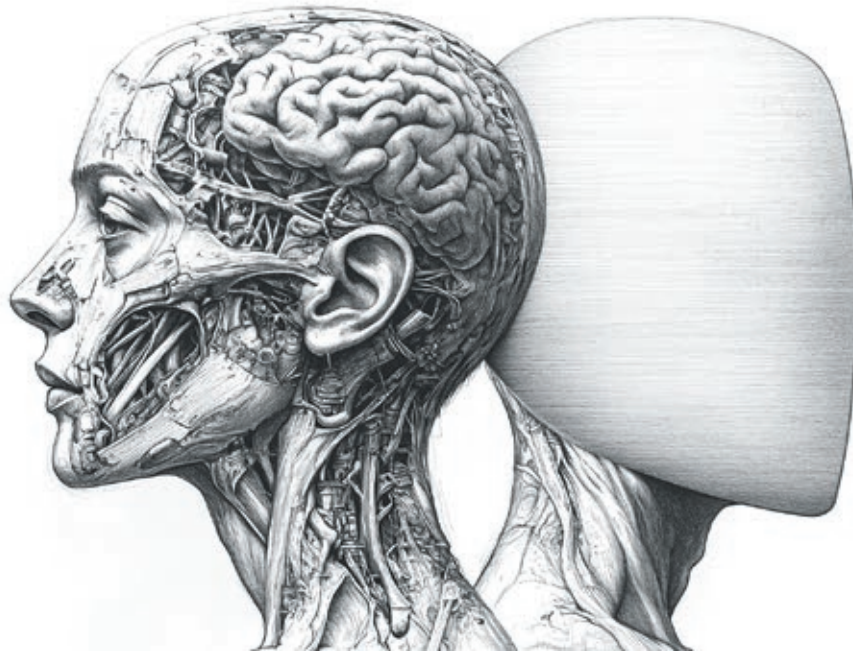
Настоящие архитекторы когнитивных пространств современности — инженеры алгоритмов, создатели платформ, разработчики языковых моделей — действуют без этого имени и без связанной с ним ответственности. Но дело даже не в том, что они уклоняются от неё сознательно. Дело в том, что у них нет категориального аппарата, чтобы её сформулировать. Они оптимизируют метрики. Они улучшают пользовательский опыт. Они масштабируют продукт. Вопрос «Какое когнитивное пространство мы производим в масштабе миллиарда людей?» не просто остаётся без ответа — он не возникает.

Это принципиально иная угроза, чем злой умысел. Злой умысел можно разоблачить, ограничить, наказать. Категориальная слепота воспроизводит себя сама — до тех пор, пока не появится профессиональное сообщество, для которого этот вопрос является центральным.

Одновременно те, кто мог бы принять на себя эту ответственность осознанно — педагоги, культурные деятели, организаторы гражданских инициатив, — оказываются заперты в логике мероприятий, охвата и посещаемости. Их критерий успеха — сколько человек пришло, а не то, что произошло с их способностью мыслить. Язык, которым они описывают свою работу, не оставляет места для вопроса о производстве когнитивных пространств — и поэтому этот вопрос к ним и не обращается.

Так складывается ситуация, у которой нет исторического прецедента: беспрецедентная по масштабу и скорости архитектура коллективного мышления осуществляется без архитекторов. Точнее — без людей, которые понимали бы себя архитекторами и несли бы за это профессиональную и этическую ответственность.

Именно поэтому расширение понятия «социальный архитектор» — не академический вопрос о правильном употреблении термина. Это вопрос о том, появится ли в обществе профессиональная категория людей, способных работать с тем, что сегодня происходит с коллективным мышлением — осознанно, с диагностическим языком, проектировочными инструментами и этической рамкой. Вместо того



чтобы, как сейчас, обнаруживать последствия постфактум — когда когнитивное пространство уже сформировано, радикализация уже произошла, а алгоритм уже давно переключился на следующую волну пользователей.

Строить пространства — недостаточно. Нужно понимать, какие умы эти пространства производят. И нести за это ответственность — до, а не после.

Главный вывод:

История не раз показывала, чем заканчиваются периоды, когда эволюция коллективных представлений выходит из-под культурного и институционального контроля. Охота на ведьм в Европе XVI—XVII веков, волны анархистского террора на рубеже XIX и XX столетий, политическое озверение первой половины XX века — всё это напоминает, что кризисы начинаются не только в экономике и не только на поле боя. Они начинаются и в тех мирах смыслов, где насилие перестаёт казаться невозможным.

Поэтому один из главных вызовов цифровой эпохи — не просто борьба с дезинформацией. Куда важнее научиться распознавать, анализировать и проектировать такие когнитивные пространства, в которых ускорение коммуникации не превращается в ускорение социальной деструкции.

Сегодня вопрос звучит уже не так: кто контролирует информацию?

Гораздо важнее другой вопрос: кто проектирует условия, в которых информация становится значимой, достоверной, убедительной и социально заразной? Именно в этом и состоит борьба за когнитивные пространства.

Если свести всё сказанное к одной формуле, то история обществ предстаёт как история возникновения, конкуренции и проектирования тех сред, внутри которых люди понимают мир и самих себя. В традиционных обществах эти среды чаще вырастали из образа жизни и закреплялись институтами. В модерне их всё активнее начали формировать через школу, бюрократию, прессу и политическую коммуникацию. В цифровую эпоху этот процесс стал непрерывным, персонализированным и машинно ускоряемым.

А значит, борьба за общество — это борьба не только за власть, ресурсы и институты. Это ещё и борьба за ту невидимую среду, в которой человек различает истинное и ложное, допустимое и невозможное, своё и чужое, норму и отклонение.

Кто управляет этой средой, тот в значительной степени управляет и социумом.

Именно поэтому вопрос о когнитивных пространствах перестаёт быть отвлечённой философской темой. В XXI веке он становится вопросом политической теории, культурной стратегии и, возможно, самого выживания сложных обществ. ●

«А о Петре ведайте, что ему жизнь его не дорога, только бы жила Россия в блаженстве и славе, для благосостояния вашего».

Из приказа Пётра I
перед Полтавской битвой (1709 г.)

Социальная инженерия Петра I

В. В. Зайцев,
Руководитель проекта «Руниверс»

Школьная программа и популярная культура приучили нас видеть в Петре I прежде всего неутомимого ремесленника, сурового полководца или царя с топором в руках, которым он одновременно рубит шведские полки, боярские бороды и окно в Европу. Но чтобы по-настоящему понять масштаб и механику петровских преобразований, стоит на время отойти от этих хрестоматийных образов.

Давайте посмотрим на Россию конца XVII века под другим углом. Представьте себе гигантское старинное здание, которое веками достраивалось стихийно и органично: здесь пристроили терем, там возвели глухой забор, ходы запутаны, а фундамент просел под тяжестью традиций. В условиях надвигающейся военной и экономической конкуренции с европейскими соседями эта тяжеловесная, архаичная конструкция грозила рухнуть. И вот к власти приходит правитель с амбициями демиурга и абсолютными полномочиями. Он понимает: косметический ремонт фасада и переклейка обоев не спасут ситуацию. Здание нужно сносить до основания и возводить по совершенно новым, строгим математическим чертежам.

В этот момент Пётр Великий выступает в роли первого в отечественной истории **социального архитектора**.

Сегодня термин «социальная архитектура» активно используют урбанисты, социологи и специалисты по поведенческой экономи-

ке. Он означает не просто хаотичное издание законов, а целенаправленное, системное проектирование среды, которая незаметно, но неотвратимо формирует нужное поведение людей. Социальный архитектор конструирует жёсткие рамки — пространственные, правовые и культурные, — внутри которых человек вынужден менять свои привычки, ценности, способ мышления и саму модель взаимодействия с обществом.

До Петра развитие Московского царства шло неспешно, подчиняясь неписаным правилам старины, религиозным догмам и природным ритмам. Пётр же подошёл к государству не как к сакральному наследию предков, а как к огромному чертёжному столу.

Он был инженером, для которого общество стало строительным материалом, а главной целью — создание «регулярного» государства, механизма, работающего с точностью и безжалостностью часового устройства. Ему нужен был совершенно новый тип подданного: динамичный, функциональный, оторванный от сонной патриархальности и, самое главное, максимально полезный империи.

Чтобы выковать этого нового человека, царь-проектировщик запустил беспрецедентный по масштабам проект социальной инженерии. Он пересобрал «несущие конструкции» государства — базовые принципы, по которым функционировали сословия, собирались налоги и управлялась Церковь. И он радикально изменил «фасад» повседневности — от визуального кода (одежды и лиц) до правил светского общения (ассам-



блей) и самого облика букв, которыми печатались книги.

Тяжесть этих преобразований легла на всё общество без исключения, однако проявилась она по-разному. Если до глухой провинции и крестьянской избы государство дотянулось беспощадными рекрутскими наборами, жестокой подушной податью и паспортным контролем, то элиту оно заставило полностью, до неузнаваемости сменить свой культурный код. От железной хватки первого императора невозможно было спрятаться нигде — вопрос был лишь в том, в каком именно качестве ты был нужен его новой системе.

Как метко заметил историк XIX века Михаил Погодин, оценивая этот тотальный редизайн русской жизни: «Мы не можем открыть своих глаз, не можем сдвинуться... без того, чтобы не встретился с нами Пётр: дома, на улице, в церкви, в учреждении, в суде, в полку, на гулянье, — всё он, всякий день, всякую минуту, на всяком шагу!»

Как именно первому русскому императору удалось перепроектировать быт, города и социальные лифты целой цивилизации, какие инструменты управления поведением он изобрёл за столетия до их научного описания и в чём заключался главный, почти фатальный изъян его грандиозной постройки — разбираемся в нашей статье.

Пересборка социальной структуры

Любое монументальное здание держится на скрытом от глаз фундаменте — несущих конструкциях, которые распределяют вес и задают прочность всей постройке. В государстве такими конструкциями выступают административный аппарат, социальная иерархия, система налогообложения и духовные институты. До Пётр I этот социальный фундамент Московского царства был крайне архаичным и неравномерным. Пётр подошёл к этой проблеме как жёсткий прагматик. Ему требовалось «регулярное», прозрачное государство, где каждый человек и институт — это понятный и управляемый ресурс.

Проектирование новой элиты: заслуги вместо родовитости

Главной слабостью старой системы был принцип местничества — когда должности раздавались в зависимости от знатности предков. Пётр внедряет совершенно новый механизм отбора — Табель о рангах (1722).

Это была строгая карьерная лестница из 14 ступеней, общая для военной, гражданской и придворной службы. Хочешь статус — начинай с самых низов и доказывай свою полезность государству. Табель создала беспрецедентный для XVIII века социальный лифт:



В материале использованы иллюстрации худ. Д.А. Шмаринова к роману А.Н. Толстого «Петр I».

любой талантливый простолюдин, дослужившись до определённого чина, получал потомственное дворянство.

А чтобы заставить служить старую аристократию, которая предпочитала сыто сидеть в своих поместьях, архитектор применил метод сурового принуждения — Указ о единонаследии (1714). По нему отцовскую землю мог унаследовать только один сын. Искусственно созданный земельный дефицит не оставлял остальным братьям выбора: чтобы сохранить статус, они были вынуждены идти в армию или бюрократический аппарат.

**Параллельное строительство:
как реконструировать здание,
не обрушив крышу**

Принято считать, что Пётр I был безжалостным разрушителем, который рубил старые институты с плеча. Но внимательный взгляд на его методы показывает совершенно иную картину: он действовал как осторожный инженер-реставратор. Пётр понимал, что если одновременно выбить из государственного здания старые несущие опоры, оно рухнет прямо на голову архитектору.

Поэтому он использовал метод поэтапного замещения. Пётр возводил новые институты параллельно старым, постепенно перенося на них вес государственной машины. Он никогда не издавал громкого указа о ликвидации Боярской думы — он просто перестал её пополнять и собирать, создав параллельно Сенат, который шаг за шагом забрал себе всю реальную власть. Старая дума тихо и бескровно угасла сама собой.

Запутанная система старинных приказов продолжала управлять страной и собирать налоги все первые, самые тяжёлые годы Северной войны. Лишь позже, тщательно изучив шведский опыт, Пётр начал внедрять коллегии (прообразы министерств), в которые старые ведомства плавно передали свои функции. Даже в армии полки «старого строя» (дворянское конное ополчение и часть стрельцов) продолжали воевать бок о бок с новыми регулярными рекрутскими частями до тех пор, пока новая военная машина не заработала безотказно. Этот метод параллельного строительства позволил Петру избежать полного административного паралича во время радикальной перестройки системы.

**Тотальный учёт:
инвентаризация населения
и контроль перемещений**

Закончив с реконструкцией верхов, Пётр взялся за управление массами. Управлять можно только тем, что можно точно посчитать. Старая налоговая система брала подати со «двора». Крестьяне быстро нашли лазейку и стали обносить несколько домов общим забором, выдавая их за один двор.

Пётр меняет саму единицу измерения. Он вводит **подушную подать** — налог на каждого мужчину («душу»). Проводится масштабная перепись (ревизия) — по сути, первая тотальная государственная инвентаризация населения России. У этой реформы была колоссальная социальная цена: перепись юридически стёрла грань между холопами (рабами) и лично свободными крестьянами, безвозвратно слив их в единую бесправную массу крепостных.

Параллельно, чтобы этот ценный человеческий ресурс не разбежался от тяжести новых налогов, Пётр внедряет **паспортную систему**. Человек больше не мог свободно покинуть место жительства без специальной проезжей грамоты. Мобильность населения была взята под строжайший контроль.

**Подчинение духовной сферы:
государство вторгается в храм**

Наконец, Пётр ликвидировал последнюю независимую опору старого общества — Православную церковь с патриархом во главе. После смерти патриарха Адриана царь просто запрещает выбирать нового, а позже создаёт **Святейший Синод** (1721).

Церковь лишается многовековой автономии и превращается в обычное государственное министерство. Священники де-факто становятся чиновниками в рясах. Но самым пугающим инструментом социальной инженерии здесь стало неслыханное требование: Пётр официально обязал священников **нарушать тайну исповеди**, если они узнавали о готовящемся государственном преступлении или бунте. Государство грубо вторглось в самую интимную, духовную сферу жизни, заставив Церковь работать как инструмент политического сыска.

Перестроив эти фундаментальные опоры общества, Пётр получил идеальную государственную машину принуждения. Но чтобы эта колоссальная конструкция заработала на полную мощность, нужно было поменять не только законы, но и повседневные привычки людей.



Инженерия привычек и культурный шок

Перестроив государственные институты, налоги и армию, Пётр I столкнулся с классической проблемой любых радикальных преобразований: общество отторгло навязанные сверху порядки. Боярская Россия сопротивлялась модернизации не столько политическими заговорами, сколько самим своим укладом — долгими чаепитиями, закрытыми теремами, длиннополыми одеждами и густыми бородами. Старомосковский быт с его неспешным ритмом был физически несовместим с динамикой создаваемой регулярной империи.

Тогда Пётр берётся за то, что формирует повседневную реальность человека. Он начинает конструировать новую культуру быта, агрессивно вторгаясь в частную жизнь, меняя визуальный облик подданных, язык общения и саму механику социальных связей.

Монетизация традиций

и религиозный ужас: налог на бороды

Самый известный петровский символ — рубка боярских бород — был не просто актом монаршего гнева. В патриархальной Руси борода считалась знаком благочестия, неотъемлемой частью образа Божьего в человеке. Отрубить бороду означало не просто потерять лицо — это означало изуродовать душу и лишиться шанса на спасение. Пётр же видел в бородах маркер отсталости.

Чтобы сломать эту традицию, архитектор применяет инструмент поведенческого контроля — налог на бороды (1698 г.). Хочешь сохранить привычный облик? Плати. Человеку выдавали специальный медный жетон — «бородовой знак», своеобразную квитанцию об оплате права быть несовременным. Параллельно вводилось обязательное европейское платье. Короткие камзолы заставляли человека двигаться быстрее, меняя пластику тела под утилитарные нужды новой армии.

В народном сознании Пётр I предстал не великим реформатором, а буквальным Антихристом. И для этого, с точки зрения человека XVIII века, были все доказательства: царь отменил патриаршество, заставил носить «бесовскую» (инострannую) одежду, курил «дьявольское зелье» (табак), изменил летоисчисление (украив у Бога более пяти тысяч лет, начав счёт от Рождества Христова, а не от Сотворения мира). А введённая им перепись населения (подушная подать) воспринималась как наложение на людей «печати Антихриста», ведь считать «души» имеет право только Господь на Страшном суде. Это идеологическое измерение делало сопротивление петровскому проекту невероятно упорным: люди тысячами бежали в леса и сжигали себя заживо, лишь бы не попасть в списки нового, «антихристового» государства.

Принудительная социализация: выход из терема

Несмотря на глухое сопротивление низов, Пётр продолжал перековывать верхушку общества. До Петра общественная жизнь знати была строго сегментирована. Женщины сидели на женской половине дома (в теремах), мужчины общались исключительно с равными по чину. Пётр взламывает эту многовековую изоляцию, учреждая ассамблеи (1718 г.).

Это были спроектированные государством площадки для обязательного общения. Указ строго регламентировал: кто должен приходить, в какие игры играть. И главное — присутствие женщин стало обязательным. Это был колоссальный культурный тектонический сдвиг: женщины впервые стали полноправными участницами светского общества. Ассамблеи учили элиту новым форматам коммуникации: танцам, светской беседе, карточным играм — тем социальным навыкам, без которых была невозможна европейская дипломатия.

Свод новых правил:

«Юности честное зерцало»

Понимая, что новую элиту нужно воспитывать с нуля, по заказу царя в 1717 году издаётся первая в России книга-руководство по этикету — «Юности честное зерцало».

Но если элита воспринимала эти указы как тяжёлую финансовую и бытовую повинность, то для миллионов крестьян, простолюдинов и особенно старообрядцев петровская инженерия стала причиной глубочайшего психологического и религиозного шока.



Это был исчерпывающий свод инструкций для молодого дворянина, регламентирующий даже микромоторику: не ковырять в носу, не чавкать, не плевать в круг, смотреть в глаза при разговоре, знать иностранные языки. Пётр кодифицировал поведение, создав образ идеального подданного своей империи — образованного, вежливого, по-европейски ориентированного государственного служащего.

Смена шрифта: новая информационная среда

Чтобы новые смыслы усваивались быстрее, нужно было изменить саму форму подачи текстов. Старославянская вязь была тяжеловесна и ассоциировалась исключительно с Церковью. В 1708 году Пётр утверждает гражданский шрифт — более простой, округлый, близкий к латинице.

Это радикально обмирщило знание. Книги по геометрии и навигации больше не выглядели как богослужбные тексты. Параллельно царь запускает первую регулярную

газету — «Ведомости» (1702 г.), через которую власть начала напрямую говорить с обществом, формируя нужную повестку.

Перестроив быт, язык и внешний вид, преодолевая религиозный ужас одних и бытовое недовольство других, Пётр подготовил почву для своего самого масштабного эксперимента — создания физического пространства, где эта новая жизнь должна была развернуться в полную силу.

Петербург как идеальная модель общества

Любая масштабная социальная система нуждается в адекватной физической оболочке — пространстве, которое будет не просто вмещать людей, но и диктовать им нужные модели поведения. Московское царство с его радиально-кольцевой, стихийно разросшейся столицей было архитектурным воплощением старого уклада: кривые переулки, изолированные деревянные усадьбы за высокими заборами, глухие тупики, где жизнь текла замкнуто и медленно.

Подключение к новому ядру цивилизации

В конце XVII века в мире произошёл тектонический геополитический сдвиг. Торговое, финансовое и технологическое сердце цивилизации окончательно переместилось из тёплого Средиземноморья (где властвовали слабеющая Османская империя и стареющие итальянские республики) на север — в Лондон и Амстердам. Балтийское море стало главной артерией передового мира, главным маршрутом доставки стратегических ресурсов.

Молодой царь, изначально пытавшийся пробиться к Чёрному морю (Азовские походы), во время поездки в Европу быстро осознал: прорываться на юг — значит безнадежно отстать от истории. Ему нужен был выход к северным морям. Поэтому строительство Петербурга в 1703 году — это не просто возведение крепости против шведов. Это создание гигантского торгового и интеллектуального узла, напрямую связанного с Амстердамом и Лондоном. Пётр физически передвинул мозговой центр России поближе к ядру мировой экономики, чтобы интегрировать страну в самые современные процессы.

А чтобы страна могла эффективно взаимодействовать с этим новым североевропейским центром силы, Петру потребовался город принципиально иного типа — чистый холст для воспитания нового общества.

Геометрия против хаоса: архитектура диктует логику

Основание Петербурга в 1703 году часто описывают как стратегическую необходимость — закрепление на Балтике. Но с точки зрения социальной инженерии это был акт колоссального символического и функционального переустройства привычной среды обитания.

Пётр строил город-манифест. В противовес московской асимметрии Петербург проектировался по жёстким математическим законам. Прямые как стрела перспективы (проспекты), строгие линии каналов, типовые фасады зданий — эта геометрия должна была дисциплинировать ум и тело жителя.

В Москве дом был крепостью, спрятанной в глубине двора. В Петербурге Пётр за-

конодательно обязал строить дома фасадом на улицу, в одну «сплошную линию». Это не только создавало европейский облик, но и радикально меняло психологию горожанина: частная жизнь выставлялась напоказ, становилась частью общественного, контролируемого государством пространства. Прямые улицы простреливались взглядом (а при необходимости — и пушками), исключая возможность спрятаться в кривом переулке от государева ока.

Социальное зонирование: город как карта иерархии

Пётр подошёл к заселению города как расчётливый градостроитель, планирующий строгие функциональные зоны. Население распределялось не стихийно, а чётко по профессиональному и социальному признаку.

Город был нарезан на специализированные районы: Пушкарская слобода (для артиллеристов), Тацкая, Французская (для иностранцев), Татарская. Самым амбициозным проектом зонирования стал изначально план Васильевского острова (разработанный архитектором Доменико Трезини). Остров планировался как идеальный центр с сетью прямоугольных каналов (линий), где участки земли раздавались строго в соответствии с чиновной иерархией Табеля о рангах. Чем выше чин — тем ближе к центру и шире фасад. Пространство города стало буквальное, физической картой социальной иерархии империи: статус человека считывался не только по платью, но и по его адресу и количеству окон.

Принудительная урбанизация: плавильный котёл империи

Однако добровольно переезжать из обжитой Москвы в сырые невские болота никто не хотел. И здесь Пётр включает режим жёсткого государственного принуждения. Начинается насильственная миграция: тысячам дворянских и купеческих семей просто приказывали бросить свои дома в старой столице и строиться в новой за свой счёт. Ремесленников, плотников и каменщиков со всей страны сгоняли на стройку целыми деревнями.

Это было чудовищно по затратам человеческих ресурсов (Петербург буквально стро-



ился на костях), но с точки зрения социальной инженерии эффект был достигнут. Оторванные от корней, от родовых гнёзд и привычных связей, люди оказывались в чуждой, суровой среде. В этой ситуации они становились максимально зависимы от государства.

Сгоняя элиту, бюрократию, армию и торговцев в одно жёстко структурированное пространство, Пётр создал гигантский «правильный котёл». В Петербурге, где все носили обязательное европейское платье, ходили на обязательные ассамблеи и жили в домах с типовыми фасадами, старые боярские привычки отмирали сами собой. Город заставлял людей меняться: чтобы выжить и преуспеть в этой агрессивной, пронизанной балтийскими ветрами и царскими указами геометрии, нужно было стать новым человеком — безотказным винтиком регулярной государственной машины.

Архитектору, создавшему этот идеальный образец новой России, оставалось лишь проверить, насколько прочной окажется выстроенная им система и способна ли она выдержать проверку временем.

Критерии социальной инженерии

Чтобы окончательно убедиться, что реформы начала XVIII века были не хаотичными вспышками царского гнева, а продуманным проектом, давайте проанализируем петровскую эпоху. Если применить к действиям первого императора критерии современной социальной архитектуры и государственного конструирования, мы увидим поразительное совпадение.

Вот пять доказательств того, что Пётр действовал как системный проектировщик.

1. Целенаправленность: модернизация ради выживания

Социальная архитектура не бывает бессмысленной. У Петра была абсолютно чёткая, прагматичная государственная цель: сделать Россию полноправной и конкурентоспособной европейской державой (в первую очередь — в военном и экономическом плане). Царь прекрасно понимал, что со старым боярским ополчением и замкнутой на себя экономикой страну просто сомнут более развитые соседи. Все его действия — от строительства флота до бритья бород — были подчинены



одной сверхзадаче: интеграции в Европу на правах сильного игрока.

2. Системность:

от отливки пушек до кроя одежды

Пётр понял главное правило любого масштабного строительства: нельзя возвести новую крышу, оставив гнилые стены и шаткий фундамент. Невозможно создать современную армию без навигацких и артиллерийских школ. Невозможно открыть школы без светских учебников и понятного шрифта. Невозможно заставить элиту учиться, если не изменить правила карьерного роста (Табель о рангах). Изменения синхронно затронули все этажи общества: экономику, армию, религию, быт, язык и градостроительство. Это была комплексная перестройка всего государственного здания.

3. Утилитарность:

человек как строительный материал

Современная урбанистика и социальная архитектура стремятся к гуманизму — созданию комфортной среды для человека. В XVIII веке об этом не шло и речи. Петровская архитектура была абсолютно утилитарной. Государство объявлялось высшей ценностью, а человек — лишь материалом для его возведения. Дворянин рассматривался как управленческий и

военный ресурс, крестьянин («душа») — как налоговая и рекрутская единица. Пётр создал концепцию «регулярного государства», где каждый подданный — это безотказная деталь в огромном механизме империи.

4. Инструментарий:

тотальное принуждение

Для изменения общества Пётр использовал невиданный ранее арсенал инструментов. Он воздействовал на людей на всех возможных уровнях:

- Законодательно: указы, жёстко регламентирующие жизнь (вплоть до того, какими гробами торговать и из каких тканей шить одежду).
- Экономически: финансовое давление, налоги на старомосковский быт и тяжелейшая подушная подать.
- Пространственно: переселение элиты в Петербург с его новой, дисциплинирующей геометрией.
- Культурно: принудительные светские вечера (ассамблеи), обязательная отправка молодёжи на учёбу за границу.

5. Сопротивление материала:

реакция общества

Любая принудительная перестройка сталкивается с сопротивлением среды. И здесь

петровский проект не стал исключением. Общество отчаянно саботировало нововведения. Крестьяне тысячами бежали в леса от налогов и рекрутских наборов. А дворяне нашли слабое место в Указе о единонаследии (1714), который запрещал дробить имения: они начали совершать фиктивные сделки и массово обходить закон. Соппротивление элиты было настолько мощным, что этот элемент социальной конструкции рухнул вскоре после смерти создателя — в 1731 году власть была вынуждена отменить указ. Фундамент общества не принял эту жёсткую норму.

Пётр I блестяще справился с ролью социального проектировщика. Он возвёл жёсткую, эффективную и жизнеспособную конструкцию Российской империи. Однако при проектировании этого колоссального здания был допущен один скрытый, но фатальный просчёт, который проявит себя лишь спустя два столетия.

Исторический триумф и линия разлома Петра Великого

В 1725 году первый архитектор Российской империи ушёл из жизни, но возведённая им государственная машина продолжила работать, набирая обороты. Если оценивать петровский проект по тем амбициозным целям, которые он сам перед собой ставил, это был феноменальный исторический триумф. Страна совершила беспрецедентный скачок: из архаичного Московского царства, запертого на периферии Европы, она превратилась в могущественную державу, диктующую свою волю соседям и определяющую мировую политику.

Более того, весь грядущий «Золотой век» русской культуры — Пушкин, Толстой, Чайковский, Менделеев, классический балет и передовая наука — это прямые плоды той самой европейской «прививки», которую Пётр I насильно сделал отечественной элите. Замысел воплотился в жизнь: Россия интегрировалась в глобальный мир и заговорила на его языке на равных.

Однако у любой радикальной социальной инженерии есть огромная цена, и здесь мы сталкиваемся с главным этическим парадоксом петровской эпохи. Проводя осмотр его наследия, историки и социологи неизменно обнаруживают в фундаменте империи глубокую

линию разлома, допущенную при проектировании. Эта проблема — колоссальный раскол общества на две совершенно разные, отдаляющиеся друг от друга цивилизации.

Дело в том, что Пётр перестроил и европеизировал только верхушку общества — дворянство, армию и высшую бюрократию. Чтобы оплатить возведение этого блестящего имперского фасада, он досуха выжал «нижние этажи» государственного здания, окончательно закрепостив крестьянство тяжелейшими налогами. В результате в одной стране образовались две параллельные России.

Верхняя Россия брила бороды, носила шёлковые камзолы, танцевала на светских балах, говорила по-французски и жила идеалами европейского Просвещения. Нижняя Россия, составлявшая абсолютное большинство населения, осталась запертой в глухом Средневековье — с курными избами, лаптями и архаичными суевериями. Для русского крестьянина барин в напудренном парике, говорящий на чужом языке, со временем стал выглядеть не просто как суровый хозяин, а как культурный иностранец на собственной земле. Возникла непреодолимая ментальная пропасть.

Именно в этом заключается суровый исторический урок петровского эксперимента для любых социальных проектировщиков. Правительство может возвести с нуля ослепительные мегаполисы и внедрить самые передовые институты. Но если его проект радикально отрывает сияющие верхние этажи от массивного фундамента общества, конструкция обречена на постоянное глухое напряжение. Эта социокультурная травма, заложенная в XVIII веке, предопределила сложный, полный глубоких внутренних конфликтов путь развития страны на поколения вперёд.

Тем не менее, оценивая масштаб личности Петра Великого, невозможно отрицать грандиозность его замысла. Он стал первым отечественным правителем, который на практике доказал: общество — это не застывший гранит традиций, а пластичный материал. Сознательное вмешательство неукротимой воли и разума может перевернуть ход истории целой страны. ●

Сборка смыслов социальной архитектуры: как история и практика формируют образование

А. А. Назаров,
кандидат филологических наук,
профессор РАНХиГС

Исторический фундамент социальной архитектуры

Социальная архитектура имеет глубокие корни в истории России. Начиная от «варяжского правления» и принятия христианства и заканчивая возникновением парламентаризма и широкой общественной дискуссии, социальные новации в России постоянно сопровождали каждый новый исторический период.

Одним из ключевых принципов социальных изменений до Октябрьского переворота был сословный, основанный на фундаментальном понимании происхождения, социальных прав и обязанностей. Ещё задолго до «европейских» реформ (читай — проектов социальной архитектуры) Петра I Великого монах Филофей Псковский в письмах к Василию III, великому князю Московскому, сформулировал, несомненно, социоархитектурную теорию «Москва — третий Рим». После Петра последовал «просвещенный абсолютизм» Екатерины II Великой, включивший в число прочих проектов интеграцию земель Малороссии и Новороссии. Затем — потерпевшая поражение реинтеграция дворянства при Павле I Романтике, а также социальные дискуссии и победа над Наполеоном Бонапартом при Александре I Благословенном, завершившиеся неудачной попыткой государственного переворота. Далее последовали теория официальной на-

родности, выстраданная графом и министром народного просвещения С. С. Уваровым («Православие. Самодержавие. Народность») в эпоху Николая I Незабвенного, крестьянская реформа Александра II Освободителя и последовавшее за ней рождение земства, традиционные ценности обер-прокурора Святейшего Синода К. П. Победоносцева при Александре III Миротворце, а затем — великие стройки и реформы Николая II Мученика с поражением в Русско-японской войне 1904–1905 гг., первой попыткой государственного переворота и вступлением во Вторую Отечественную (Первую мировую) войну, завершившуюся переворотом и крушением империи, несмотря на все очевидные экономические достижения.

Тем не менее стратегическое планирование в России возникло именно в эпоху поздней империи и включало, как мы видим, масштабные социальные и общественные проекты. Многие последующие достижения советской власти, такие как план ГОЭЛРО, были разработаны ещё при Николае II, однако были отложены в связи со вступлением России в войну с Германией, Австро-Венгрией и их союзниками.

В советское время частично учли промахи царской власти: именно тогда сословный принцип был отмечен как не соответствующий «новому обществу», и уже в рамках первых пятилеток начало осуществляться масштабное централизованное социальное планирование. Понятие «проект» за пределами



архитектуры и строительства практически не существовало, однако советские «большие проекты» — такие, как строительство БАМа, освоение целины или прорыв в космос — фактически формировали жизни, ценности и смыслы миллионов людей.

Это было управление «сверху вниз», создававшее жёсткий, но надёжный каркас общества. Государство через пятилетние циклы не просто развивало экономику, а проектировало саму структуру социальных отношений, гарантируя занятость, образование и доступ к базовым благам. Эти мегапроекты служили мощным связующим звеном, объединявшим огромные территории и разные слои населения вокруг общих созидательных целей.

Крушение советской системы привело к масштабной деградации самого понятия «социальный проект». 1990-е годы стали особым временем — историческим разломом, не похожим ни на плановую советскую реальность, ни на современную эпоху системного проектирования. Это было время «руин», когда социальная сфера была цинично объявлена «непрофильным активом».

В этот период целенаправленная внутренняя социальная деятельность была замещена агрессивными интервенциями западных фондов и краткосрочной предвыборной накачкой. Само понятие «проект» в 1990-е деформировалось: оно стало синонимом политической манипуляции. Проектом называлось умение ярко пообещать что-либо в ходе избирательной кампании, чтобы затем либо имитировать

исполнение, либо профессионально переложить ответственность за неудачу на оппонентов или «тяжёлое наследство».

Вместо архитектуры созидания возникла «алхимия» политехнологий. Компании пытались внедрить заимствованную модель «чистого бизнеса», отгораживаясь от проблем территорий высокими заборами предприятий.

Современность. Эпоха проектов

Сегодня мы возвращаемся к проектной логике на принципиально новом технологическом и ценностном витке. Современный период — это время преодоления хаоса и перехода от простого латания дыр к осознанному созиданию. Социальная архитектура в этой системе координат становится ключевым инструментом стратегического управления и суверенного развития.

Главное отличие новой эпохи заключается в том, что доверие перестает быть побочным эффектом предвыборных технологий, эмоциональным фоном, а становится конкретным предметом производства и главным ресурсом социальной архитектуры. Доверие — это одновременно и проектный драйвер, и конечный продукт реализации любого начинания. Без доверия людей к государству и бизнесу как стартового капитала ни один масштабный проект не получит необходимой общественной энергии для запуска. Доверие как результат — это единственный объективный маркер того, что социальная архитектура выстроена верно

и жизнеспособна. Это диктует переход от краткосрочных манипуляций к логике стратегических коммуникаций. В отличие от PR-коммуникаций, направленных на медийный охват, стратегический подход в социальной архитектуре подразумевает долгосрочное, масштабное и комплексное планирование. Конечной целью таких коммуникаций является не выполнение краткосрочных KPI, а фундаментальное изменение социальных практик, а затем и мировоззрения целевых аудиторий.

Таким образом, проект сегодня — это создание работающей модели, которая продолжает воспроизводить смыслы. Это возвращение к масштабам государственного планирования, но обогащенное пониманием, что в центре стратегии стоит доверие.

Как этому учить?

С первого выпуска нашего сборника около года назад, в котором вышла статья о социальной архитектуре и стратегических коммуникациях, много обсуждалась их взаимосвязь и в рамках научных дискуссий, и на лекциях и семинарах со студентами, и с практиками на различных форумах и собраниях. Главным оставалось одно: гигантский запрос на образование в области социальной архитектуры.

Современная система высшего образования переживает этап глубокой трансформации. Меняются экономика, рынок труда, технологии, формы занятости, общественные институты и сами механизмы социальной жизни. Возникает необходимость не только в обновлении образовательной номенклатуры, но и в переосмыслении того, какие именно специалисты нужны государству, обществу и экономике.

Как писал Ю. М. Лотман в своей классической работе «Беседы о русской культуре. Быт и традиции русского дворянства XVIII — начала XIX века», «культура имеет, во-первых, коммуникативную и, во-вторых, символическую природу». Будучи институтом символической власти, образование — наряду с культурой, церковью и медиа — отвечает за создание и распространение символических форм, смыслов и убеждений в обществе и максимально эффективно работает на основные цели и задачи стратегических коммуникаций: изменение мышления, ценностей, сознания, социальных норм, моделей поведения и др.

Современный специалист всё реже работает в рамках одной узкой дисциплины. От него требуется способность действовать в сложной междисциплинарной среде, сочетать предметные знания с аналитикой, коммуникацией, проектной логикой, цифровыми инструментами и пониманием общественных процессов.

Именно поэтому особое место в новом образовательном ландшафте занимают направления, связанные с пониманием общества, проектированием изменений и выстраиванием устойчивых стратегических коммуникаций. Ключевым таким направлением в высшем образовании становится социальная архитектура.

В современных российских разработках социальная архитектура рассматривается как многоуровневая система управления социальными изменениями, работающая с институтами, ценностями и локальными сообществами. По существу, речь идёт о проектировании общественно значимых изменений с целью развития социальных систем. Это не частная технология и не новое название уже известных практик, а междисциплинарная область, соединяющая социологию, политическую науку, психологию, коммуникационные исследования, управленческие подходы и цифровую аналитику.

Содержательно социальная архитектура включает несколько взаимосвязанных направлений.

Во-первых, это социальная диагностика и мониторинг — исследование общественных настроений, идентичностей, структуры доверия и локальных ценностей.

Во-вторых, проектирование сообществ и общественных инициатив, укрепляющих горизонтальные связи и солидарность.

В-третьих, работа с образами будущего и смысловыми рамками, способными объединять людей.

В-четвёртых, сопровождение взаимодействия между государством, бизнесом и гражданами.

Наконец, важным компонентом становится цифровая архитектура коммуникаций, предполагающая использование цифровых инструментов для анализа общественных дискуссий и построения сетей взаимодействия.

В условиях высокой неопределённости уже недостаточно просто администрировать изменения или реагировать на кризисы пост-фактум. Нужны специалисты, которые понимают, как устроено общество, как формируются доверие, конфликты, ожидания, солидарность, каким образом общественные процессы можно направлять в конструктивное русло. Такой специалист должен уметь работать одновременно с институтами и сообществами, с данными и смыслами, с офлайн-средой и цифровыми платформами.

Поэтому стратегический коммуникатор — это уже не технический специалист по информационному сопровождению, а полноправный участник проектирования общественной реальности. Его задача состоит в том, чтобы соединять институциональные цели, общественное восприятие, ценностные основания и реальные механизмы распространения смыслов. В условиях внешнего давления, глобальной конкуренции и нарастающего информационно-психологического воздействия значение такой подготовки особенно возрастает. Стратегические коммуникации сегодня имеют прямое отношение к обеспечению национальной безопасности, защите суверенитета, сохранению гражданской идентичности и устойчивости общественного развития.

Несколько российских университетов начали формировать программы в данной области. С 2025/2026 учебного года магистерские программы по социальной архитектуре открыты в МГУ имени М.В. Ломоносова и Финансовом университете при Правительстве РФ. С сентября 2026 года о готовности открыть такие программы заявили Санкт-Петербургский государственный университет, Южный федеральный университет, Новосибирский государственный университет, Дальневосточный федеральный университет, Севастопольский государственный университет, Государственный академический университет гуманитарных наук и ряд других вузов.

Однако такие инициативы не должны превратиться в кампанейщину. Это обучение нельзя делать «данью моде». Необходимо поработать методики преподавания, сравнить качество разработанных магистерских программ и изданных учебных пособий. Должно



возникнуть профессиональное сообщество специализирующихся на этих курсах ученых и исследователей, способных передать свои проверенные практикой знания студентам.

Ключевую роль в этом играет созданный при поддержке Администрации Президента РФ на базе президентской платформы «Россия — страна возможностей» Институт социальной архитектуры (ИСА). Его основная цель — проектирование и организация общественных изменений, влияющих на благополучие общества. Институт совместно с крупнейшими общественными институтами и университетами решает задачи двух основных типов: связанные с будущим (через социальное моделирование, сценарии и прогнозы), а также связанные с настоящим (через проектирование и реализацию социальных проектов, направленных на решение конкретных общественных проблем и актуализацию ценностных установок).

Одним из основных партнеров ИСА является Президентская академия, где уже реализуется целый ряд программ, образующих основу для подготовки специалистов нового типа: «Политическое управление», «Менеджмент медиакommunikаций», «Управление социальными коммуникациями», «Социальная психология управления», «Политическая философия», Master of Public Administration, программы дополнительного профессионального образования «Мастерская новых медиа», «Школа пресс-секретарей», «Продюсирование социальных изменений», «Управление развитием общественно-политических процессов» и другие. Важным шагом стало создание рек-

тором Президентской академии А. Г. Комиссаровым в декабре 2023 года рабочей группы по реализации приоритетных образовательных инициатив в сфере подготовки специалистов в области социальной архитектуры: социального моделирования и проектирования, политического консультирования и стратегического анализа, социальной инженерии и управления социальными изменениями.

Коммуникационные науки в контексте социальной архитектуры

Особое значение приобретает вопрос о коммуникационных науках как самостоятельной научной и образовательной области. Сегодня исследования коммуникации в России рассредоточены между филологией, социологией, философией, политическими науками и журналистикой. На практике это приводит к тому, что коммуникационные процессы как особый объект знания оказываются растворены в смежных дисциплинах. Показателен пример факультета журналистики МГУ имени М. В. Ломоносова: из 42 кандидатских и докторских диссертаций, защищенных за последние годы, только две имели отношение к собственно исследованию коммуникации, тогда как большинство было посвящено различным аспектам работы медиа.

Между тем международная практика давно пошла по пути институционализации коммуникационных наук. Во многих странах существуют самостоятельные группы специальностей, по которым присуждаются ученые степени в области коммуникации: communication studies, communication sciences, media and communication studies, information and communication sciences.

В США институционализация коммуникационных наук произошла в 1940–1950-е годы, в Германии — в 1950–1960-е, в Великобритании — в 1960–1970-е, во Франции — в 1975 году, в Китае — в 1982 году. Только в США в 2024 году было присвоено 637 ученых степеней по направлению «Коммуникации».

В коммуникационной отрасли России теория значительно отстает от практики. По оценкам Координационного совета коммуникационной индустрии при Общественной па-

лате РФ, совокупная выручка отрасли в 2024 году превышает 2 трлн рублей, что составляет около 1 % ВВП страны, а численность занятых превышает 350 тысяч человек.

При этом на отрасль работают более 200 вузов, ежегодно выпускающих около 10 тысяч специалистов. Однако при таком масштабе практики научная инфраструктура остается недостаточно оформленной, а говорить о качестве подготовки специалистов становится ещё сложнее. Отсутствие самостоятельной группы научных специальностей затрудняет развитие профильных исследований, создание диссертационных советов и формирование национальной школы коммуникационных наук, а следовательно, и научной основы социальной архитектуры.

Социальная архитектура и образовательные программы

По сути своей социальная архитектура — это комплексная парадигма, соединяющая четыре вида власти по Томпсону (политическую, экономическую, принудительную и символическую) для реализации практик социальных изменений. Отсюда её междисциплинарность: трудно «присоединить» социальную архитектуру только лишь к политологии, социологии, медиакоммуникациям или государственному и муниципальному управлению. Совершенно очевидно, что социальное прогнозирование, моделирование и проектирование интегрируют сущности социогуманитарного знания с включением даже отдельных естественных наук.

«Социальная архитектура» — направление, посвященное организации социальных систем, которое описывает социум, социальное строительство и определяет перечень релевантных теорий и концепций, требующих доработки в актуальном контексте.

В связи с этим важно зафиксировать, что социально-гуманитарные дисциплины в целом и в частности являются основой социальной архитектуры и первым фундаментальным блоком её ядра.

Вторым важнейшим блоком являются собственно социальное прогнозирование и моделирование, предусматривающие формулирование как образа будущего, так и технологии моделирования социальных процессов и



проектов, которые и будут в дальнейшем реализовываться.

И, наконец, третий блок — социальное проектирование и реализация социальных проектов. Практическое проектирование и реализация инициатив, востребованных целевыми аудиториями.

Магистерские программы Президентской академии в 2026/2027 учебном году:

- «Внутренняя политика и социальная архитектура» (ИГСУ, ГМУ);
- «Социальная архитектура и продюсирование в креативных индустриях» (ИГСУ, Медиакоммуникации);
- «Социальная архитектура публичного управления» («Ресурс России», ГМУ);
- «Политическое управление и социальная архитектура» (ИОН, Политология).

Сегодня сохранение и укрепление прямого контакта с людьми — одна из главных ценностей общественных и социальных процессов.

Выпускники должны овладеть навыками социальной диагностики и мониторинга, интеграции цифровых инструментов для масштабирования успешных практик; получить знания в области фасилитации изменений и реализации проектов, направленных на изменение социальных настроений.

Образование как система предвидения

Наряду с инженерными, технологическими и естественно-научными направлениями

всё большую значимость получают области, связанные с управлением сложностью. Мир уже нельзя удержать только за счёт технической рациональности. Востребованы люди, умеющие работать с человеческим фактором во всей его глубине — с доверием, ценностями, коллективным воображением, культурной памятью, социальными конфликтами, общественной устойчивостью и цифровыми потоками смысла.

Именно поэтому социальная архитектура, стратегические коммуникации и коммуникационные науки занимают особое место в новой образовательной картине. Они отвечают на один из главных вызовов XXI века: как сделать общественное развитие управляемым в условиях скорости, неопределённости и высокой взаимозависимости процессов. Подготовка таких специалистов — уже не факультативная задача гуманитарного блока, а элемент национальной устойчивости.

Сегодня образование действительно идёт вслед за жизнью. Но в эпоху, когда изменения происходят быстрее, чем успевают закрепляться институты, высшая школа должна делать больше, чем просто следовать генеральному курсу.

Она должна предвидеть, называть, оформлять и готовить то будущее, в котором стране предстоит жить. Новые области образования и новые укрупнённые группы специальностей — это и есть язык такого предвидения. ●

Социальная архитектура регионов России

Д. А. Кислицына,
кандидат политических наук, директор
департамента региональных программ ЭИСИ

Региональные практики как основание анализа

С 2019 года ЭИСИ ведет открытую базу региональных практик. На начало марта 2024 года в ней — 18 630 описаний управленческих решений из всех субъектов РФ. Кроме того, более 13 тысяч практик было собрано в период пандемии COVID-19, но для анализа они не были использованы, если носили ограниченный характер (например, раздача медицинских масок). Однако к этим данным нельзя относиться как к статистике в узком смысле: это — только срез самых значимых и тиражируемых практик, которые реально меняют жизнь людей и формируют социальную архитектуру регионов.

База региональных управленческих практик ЭИСИ доступна по ссылке: <https://regions.eisr.ru/>

Анализ практик позволил увидеть общие тенденции, типы решений, региональные модели и связки инструментов. Он демонстрирует несколько ключевых моментов:

Во-первых, региональная повестка в последние годы концентрируется вокруг семьи, детей, здоровья, социальной поддержки и качества среды.

Во-вторых, регионы активно комбинируют финансовые меры, инфраструктурные проекты, социальные сервисы, регуляторные изменения, цифровые решения и коммуникационные форматы.

В-третьих, важной задачей является имплементация лучших решений в управленческий процесс. Общая база обеспечивает не

только сбор и открытость практик, но и их аналитическую обработку. В этом процессе выявляются модели, которые можно тиражировать или, наоборот, которых следует избегать как малоэффективных.

Методология и массив данных

Массив данных и охват

Для того чтобы перейти от набора единичных кейсов к целостной картине, была построена тематическая классификация. Все практики отнесены к одной из десяти укрупненных тем:

- Демография и поддержка семьи.
- Развитие человеческого потенциала (дети, школа, молодежь).
- Здравоохранение и здоровый образ жизни.
- Социальная поддержка и социальное обслуживание.
- Экономика, занятость и предпринимательство.
- Жилье, ЖКХ, инфраструктура и транспорт.
- Городская среда, благоустройство и экология.
- Культура, спорт и досуг.
- Государственное управление, цифровизация и сервисы для граждан.
- Гражданское участие, некоммерческие организации и волонтеры.

Отнесение к теме выполнялось по совокупности признаков. Для демографической тематики важны упоминания поддержки семей с детьми, рождаемости, материнского капитала, многодетных семей. Для блока «Дети и образование» ключевыми являются школы, колледжи, педагоги, образовательные програм-



мы и молодежные форматы. Аналогичным образом выделялись здравоохранение, социальная поддержка, экономическое развитие, инфраструктура, городская среда, культурно-спортивные проекты, управленческие и цифровые решения, а также работа с НКО и волонтерами.

Если практика по смыслу затрагивает несколько сфер, она относилась к той теме, где проявляется основной эффект. Например, строительство школы учитывается как часть блока «Дети и образование», а не как чисто инфраструктурный проект.

Ограничения анализа

Анализ опирается на открытый массив практик, который отражает описанные и переданные в базу решения. В ряде случаев практики могут быть представлены неравномерно по регионам и темам. Описание практик имеет разную степень детализации, что влияет на полноту фиксации инструментов и целевых групп.

При интерпретации результатов важно учитывать, что база показывает в первую очередь те решения, которые при отборе были оценены как значимые и в перспективе — тиражируемые. Именно такие практики формируют архитектуру социального развития. Одновременно база не заменяет собой статистику и всю совокупность управленческих реше-

ний и поэтому служит аналитическим срезом, а не исчерпывающим реестром.

Социальная архитектура регионов: общая картина практик

Базовая модель социальной архитектуры задаёт рамку на федеральном уровне через социальное моделирование, где формируются образ будущего, ценности и смысловые ориентиры. Социальное проектирование разворачивается в том числе на региональном уровне и переводит эту рамку в конкретные управленческие решения, учитывающие специфику территории.

В региональной плоскости социальная архитектура раскрывается как три взаимосвязанных слоя. Социальное ядро объединяет практики, которые обеспечивают базовую устойчивость и поддержку человека и семьи. Блок «среда и развитие» формирует условия жизни и возможности, в том числе через экономику, инфраструктуру и качество городской среды. Блок «участие» отражает, как устроены управление, сервисность, обратная связь и вовлечение жителей, НКО и волонтеров в решение общественно значимых задач.

Ядро региональной повестки

Анализ базы показывает устойчивое ядро региональной политики. Четыре темы занимают в сумме 79,2% всех практик:

Базовая модель социальной архитектуры и региональная плоскость

Трёхслойная модель социальной архитектуры в регионах



- демография и поддержка семьи,
- развитие человеческого потенциала (дети, школа, молодёжь),
- здравоохранение и здоровый образ жизни,
- социальная поддержка и социальное обслуживание.

На демографию и семью приходится 24,4% практик, на развитие человеческого потенциала (детей, школы и молодёжи) — 23,9%, на здравоохранение — 16,4%, на социальную поддержку — 14,5%.

Это ядро задаёт социальную архитектуру регионов. В фокусе — семьи с детьми, будущее поколение, пожилые, люди с инвалидностью, домохозяйства с низким доходом, семьи участников специальной военной операции и другие нуждающиеся в поддержке группы.

Такое распределение показывает, что ключевой ресурс региональной политики направлен на развитие человеческого капитала и обеспечение базовой безопасности граждан. Это отражает реализацию запроса на устойчивость, предсказуемость и доверие к институтам, которые отвечают за здоровье, образование, доходы и семейную жизнь.

Второй слой социальной архитектуры

Другая часть массива практик формирует второй слой социальной архитектуры. Он сосредоточен вокруг качества среды и экономических условий.

Экономика, занятость и предпринимательство дают 6,3% практик. Жилье, ЖКХ, инфра-

структура и транспорт занимают 6,5%. Городская среда и экология составляют 2%, культура и спорт — 1,1%.

Этот пояс количественно меньше, чем социальное ядро, но задаёт важные элементы среды. Здесь находятся решения, которые формируют повседневный опыт жителей в городе и селе, определяют доступность транспорта, качество жилья, состояние дворов и общественных пространств, возможности культурного и спортивного досуга. Здесь же находятся форматы участия жителей, поддержка НКО и волонтерских инициатив, развитие цифровых сервисов и управленческих практик.

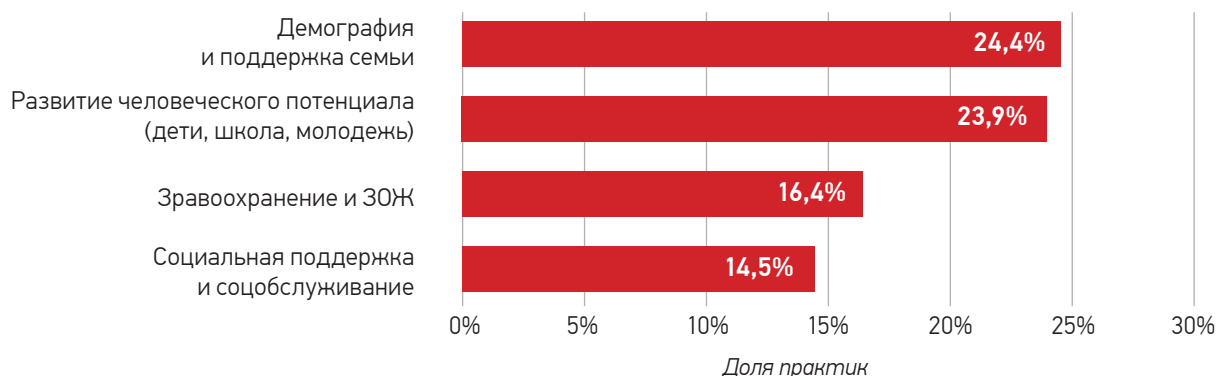
Эти практики работают как опорные элементы для социального ядра, обеспечивают условия, в которых меры по поддержке семей, детей и здоровья закрепляются и дают устойчивый эффект.

Регионы последовательно усиливают блоки, которые связаны с жизненным циклом человека. Семья, рождение и воспитание детей, школьное и профессиональное образование, здоровье, социальная поддержка и занятость соединяются в единую связку. Параллельно формируется контур среды: жильё и инфраструктура, городское пространство, культурные и спортивные практики, цифровые сервисы, участие жителей и НКО.

Третий слой социальной архитектуры

Третий блок состоит из тем, которые отражают степень вовлечения и участия общества. Госуправление (аналоговые и цифро-

Социальное ядро: распределение практик по четырём ключевым темам



вые сервисы) дает 1,3%, гражданское участие, НКО и волонтеры — 0,6%.

Второй и третий слои: распределение практик по темам.

Динамика 2019–2025: как менялась архитектура региональной повестки

На момент старта мониторинга (2019 год) заметно социальное ядро, но оно еще не столь доминирует, как в последующие годы. На четыре ключевые темы приходится 70,6% практик (демография, развитие человеческого капитала, здравоохранение, социальная поддержка). Конфигурация сбалансирована: социальные блоки занимают большую часть повестки, при этом заметен вес инфраструктуры и экономики. Жилье, ЖКХ, инфраструктура и транспорт дают 10,1% практик, экономика, занятость и предпринимательство — 7,7%.

В период пандемии COVID-19 (2020–2021 годы) доля социального блока выросла до 75,9%. Заметен переход к режиму повышенного внимания к уязвимым группам и к обеспечению устойчивости семей в условиях пандемии. Доля практик, в которых зафиксированы выплаты, пособия и компенсации, выросла с 14,9% в 2019 году до 26,0% в 2020–2021 годах.

Одновременно фиксируется рост доли практик, в описаниях которых присутствуют онлайн-форматы и дистанционные решения. Упоминания онлайн-форматов встречаются в 5,2% практик периода 2020–2021 годов против 3,9% в 2019 году. Это дополнитель-

ный признак адаптации региональной политики к ковидным ограничениям.

В 2022–2025 годах доля социального блока достигает 85,4%. Доля экономики, занятости и предпринимательства снижается до 3,7%, доля жилья, ЖКХ, инфраструктуры и транспорта — до 4,4%. Доля городской среды и экологии уменьшается до 1,2%.

В текстах практик появляется новый устойчивый сюжет. В период 2022–2025 годов большое количество практик содержит прямые упоминания поддержки участников специальной военной операции и их семей. Большая часть этих практик относится к демографии и поддержке семей, социальной поддержке, здравоохранению и работе с детьми. Это закрепляет внутри «социальной четверки» отдельную тему, связанную с новым контекстом.

Доля практик с прямыми упоминаниями выплат, пособий и компенсаций в текстах возрастает до 38,9% по сравнению с 26,0% в 2020–2021 годах. Доля онлайн-форматов снижается до 2,9%, что отражает выход из жестких ковидных ограничений и переход к более устойчивым смешанным форматам.

Сопоставление трёх периодов показывает последовательное усиление социальной составляющей региональной повестки. Доля социального блока растёт с 70,6% в 2019 году до 85,4% в 2022–2025 годах. Внимание к семье, детям, здоровью и социальной поддержке становится не эпизодической реакцией на кризисы, а устойчивой основой региональных решений.

Рост роли финансовых инструментов и одновременное развитие социальных сервисов и регуляторных изменений говорят о формировании комплексного подхода. Регионы не ограничиваются единичными мерами. Во многих практиках выплаты, сервисы, образовательные форматы и цифровые решения соединяются в наборы, которые выстраиваются вокруг конкретных целевых групп.

Новый контекст 2022–2025 годов усиливает значение социальной архитектуры. Поддержка участников специальной военной операции и их семей интегрируется в уже существующие блоки демографии, социальной защиты, здравоохранения и работы с детьми. В результате социальное ядро повестки становится более плотным, а архитектура решений — более связной.

Тематические блоки как элементы социальной архитектуры

Социальный блок практик

Демография и поддержка семьи — 24,4% от всех практик, примерно пятая часть всех решений. С 2021 года заметно устойчивое усиление. В рамках направления сосредоточены меры, связанные с рождением и воспитанием детей, поддержкой многодетных семей, развитием инфраструктуры для семей, сопровождением семей в трудной жизненной ситуации. Профиль инструментов в этом блоке характерен. В 62,8% практик присутствует финансовая поддержка. Это выплаты при рождении детей, пособия, компенсации, субсидии, льготная ипотека, налоговые льготы.

Развитие человеческого капитала (дети, школа, молодёжь) — 23,9% от всех практик. Это решения, касающиеся школьного и дополнительного образования, поддержки педагогов, образовательной инфраструктуры, молодёжной политики. Здесь лидируют коммуникационные и образовательные инструменты. В 49,5% практик зафиксированы курсы, форумы, школьные занятия, кружки и другие форматы работы с детьми, родителями и педагогами.

Здравоохранение и здоровый образ жизни — 16,4% от всех практик. То есть каждая шестая практика в массиве — про медицину и здоровье. Это организация медицинской

помощи, профилактика, реабилитация, телемедицина, проекты в сфере ЗОЖ. В этом блоке особенно заметен сервисный компонент. Социальные сервисы, то есть центры, кабинеты, отделения и службы, присутствуют в 33,7% практик. Финансовая поддержка есть в 31,2% кейсов.

Социальная поддержка и социальное обслуживание — 14,5% от всех практик. То есть каждая седьмая практика в массиве — про соцподдержку, соцуслуги, помощь уязвимым группам. Здесь зафиксированы меры по поддержке людей в трудной жизненной ситуации, пожилых граждан, людей с инвалидностью, семей участников специальной военной операции, сирот и других уязвимых групп. Почти в двух третях практик этого блока используется финансовая поддержка. В 67,3% кейсов есть пособия, компенсации, доплаты, субсидии.

В совокупности четыре темы задают базовый уровень социальной архитектуры. Через них регионы обеспечивают воспроизводство населения, развитие человеческого капитала и повышение доверия к социальным институтам.

Блок развития

Во второй блок входят темы, которые формируют условия жизни и развития на территории. Это экономика и занятость, жильё и инфраструктура, городская среда, культура и спорт.

Экономика, занятость и предпринимательство — 6,3% от всех практик. Это поддержка малого и среднего бизнеса, развитие туризма, меры по содействию занятости, создание и развитие промышленных площадок. Финансовые меры используются в 30,1% практик. Социальные сервисы, прежде всего центры поддержки предпринимательства и занятости, есть в 27,9% кейсов. Этот блок показывает переход от узкоинфраструктурной логики к комплексной поддержке: финансы, сервисы, обучение и цифровые инструменты.

Жильё, ЖКХ, инфраструктура и транспорт — 6,5% от всех практик. Здесь находятся проекты по модернизации коммунальной инфраструктуры, газификации, ремонту и строительству дорог, обновлению транспорта, переселению из аварийного жилья. По ин-



струментам этот блок — один из самых сбалансированных. Цифровые решения используются в 24,3% практик, социальные сервисы — в 23,7%, инфраструктурные проекты — в 21,5%. Финансовая поддержка есть в 18,4% кейсов, регуляторные изменения — в 14%, коммуникационные форматы — в 8,4%.

Городская среда, благоустройство и экология — 2% от всех практик. Это благоустройство дворов и общественных пространств, экологические проекты, программы по обращению с отходами, озеленение и развитие мест отдыха. Социальные сервисы и коммуникационные форматы встречаются в 23,2% практик. Инфраструктурные решения — в 22,2% кейсов. Цифровые решения присутствуют в 18,2% практик, финансовая поддержка — в 14,1%, регуляторные изменения — в 12,1%. Городская среда строится как сочетание работы с пространством, работы с жителями и настройки процедур. Это важный слой повседневного опыта горожан, который опирается на разные типы инструментов.

Культура, спорт и досуг — 1,1% от всех практик. В массиве представлены обновление учреждений культуры и спорта, развитие клубов, фестивалей, спортивных школ, событийных форматов. Финансовая поддержка используется в 25,5% практик. Коммуникационные и образовательные форматы есть в 20% кейсов. Инфраструктурные и регуляторные изменения присутствуют в 14,5% практик, социальные сервисы — в 12,7%, цифровые реше-

ния — в 9,1%. Культурный и спортивный блок по объему меньше, чем другие темы. Однако он задает важное содержание городской и сельской жизни, а также создает устойчивые точки притяжения для сообществ.

Блок участия

Третий блок состоит из тем, которые отражают качество управления и степень вовлечения общества.

Государственное управление, цифровизация и сервисы для граждан — 1,3% от всех практик. Это развитие порталов и мобильных приложений, настройка систем обратной связи, внедрение электронных услуг, цифровизация управленческих процессов. Цифровые решения используются здесь в 27,4% практик. Социальные сервисы, центры обслуживания и многофункциональные площадки присутствуют в 22,6% кейсов. Коммуникационные и образовательные форматы есть в 21% практик. Регуляторные изменения встречаются в 17,7% кейсов. Финансовая поддержка и инфраструктурные проекты отмечены в 6,5% практик. Этот блок показывает, как регионы строят сервисное управление. Главный акцент приходится на цифровые продукты и организацию работы сервисов, которые упрощают взаимодействие жителей с государством.

Гражданское участие, НКО и волонтеры — 0,6% от всех практик. В этой теме отражены меры поддержки некоммерческих организаций, добровольческих движений, ини-

циативных групп жителей, а также форматы общественного участия и контроля. Финансовая поддержка присутствует в 41,4% практик — это гранты, субсидии, компенсации. Социальные сервисы и коммуникационные форматы встречаются в 20,7% кейсов, регуляторные изменения — в 17,2%, цифровые решения — в 6,9%, инфраструктурные проекты — в 3,4%. Через такие практики регионы включают граждан и НКО в реализацию социальной повестки, поддерживают инициативы снизу, создают и закрепляют качественно новые формы взаимодействия общества и власти.

В совокупности три блока формируют картину социальной архитектуры регионов. Первый блок отвечает за устойчивость и воспроизводство, второй — за качество среды и возможностей, третий — за управление и участие.

Инструменты социальной архитектуры: как действуют регионы

Общий профиль инструментов

Анализ базы показывает, что региональная социальная архитектура строится на сочетании нескольких типов инструментов.

Чаще всего используется финансовая поддержка. Признаки выплат, пособий, компенсаций, субсидий, грантов, сертификатов и льготных условий зафиксированы примерно в 45% практик. Это означает, что почти в каждой второй практике присутствует денежный компонент.

На втором и третьем месте находятся коммуникационные и образовательные форматы и социальные сервисы. Конкурсы, форумы, школы, курсы, просветительские программы и другие формы работы с людьми присутствуют примерно в 23% практик. Создание центров, служб, кабинетов, ресурсных центров и других постоянно действующих структур отмечено примерно в 23% кейсов.

Регуляторные изменения используются в 16% практик. Речь идет об изменении законов, постановлений, приказов, положений и стандартов, посредством которых закрепляются новые «правила игры».

Инфраструктурные проекты и цифровые решения применяются примерно в равной степени. Строительство, реконструкция, капитальный ремонт и благоустройство зафиксированы примерно в 11% практик. Порталы, платформы, мобильные приложения, личные кабинеты, онлайн-сервисы и чат-боты присутствуют примерно в 10% кейсов.

Такой профиль показывает, что регионы уже редко ограничиваются только инфраструктурой. Видно системное использование финансовых мер, сервисов, нормотворчества и коммуникаций. Цифровой компонент пока количественно сопоставим с инфраструктурой, но играет особую роль в поддержке сервисов и упрощении доступа к ним.

Комплексные связки инструментов

Отдельный ракурс анализа касается того, как инструменты комбинируются внутри одной практики. В базе данных значительная часть решений использует два и более инструмента одновременно.

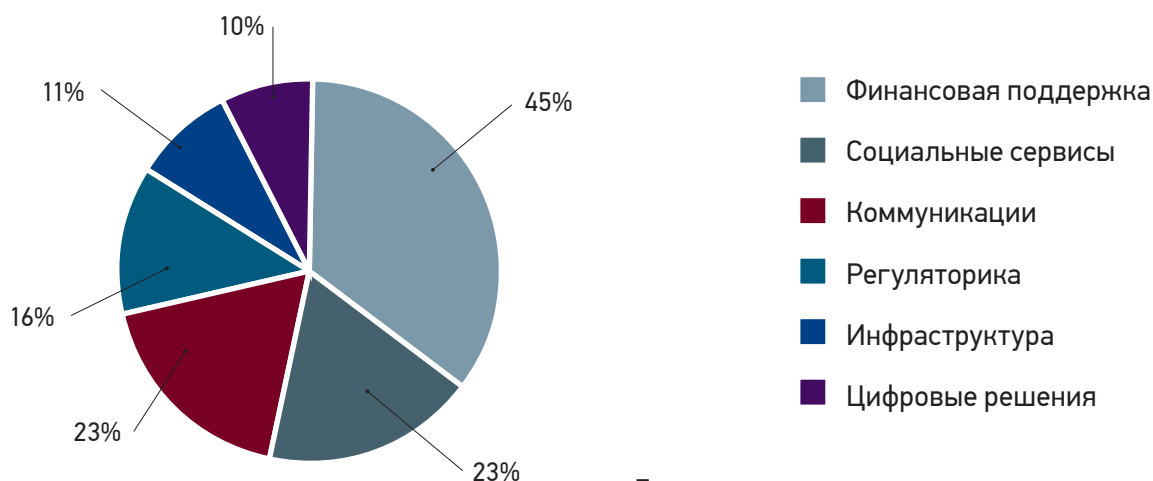
Чаще всего встречается связка регуляторных изменений и финансовой поддержки. Около трехсот практик совмещают изменение закона или положения с установлением новых выплат и льгот. В этих кейсах сначала задаются правила, затем с помощью финансовых мер обеспечивается реализация решений на уровне конкретных семей и домохозяйств.

Вторая по частоте связка объединяет коммуникационно-образовательные форматы и финансовую поддержку. Это конкурсы и программы, которые сопровождаются стипендиями, грантами или компенсациями. Такое решение одновременно стимулирует участие и создает дополнительную материальную мотивацию.

Третья крупная связка объединяет коммуникационные форматы и социальные сервисы. Речь идет о случаях, когда создание центра или службы сопровождается постоянными информационными и образовательными мероприятиями для целевых групп. В результате жители не только получают доступ к услугам, но и знают о возможностях и правилах взаимодействия.

Характерны также пары «социальные сервисы плюс финансы» и «инфраструктура плюс финансы». В первом случае речь идет о цен-

Профиль инструментов



Показатели не суммируются, так как одна практика может включать несколько инструментов

трах, которые не только оказывают услуги, но и распределяют выплаты и субсидии. Во втором случае инфраструктурные решения усиливаются льготами и компенсациями для пользователей.

Отдельно выделяется связка социальных сервисов и цифровых решений. В этих практиках центры и службы работают через порталы, личные кабинеты и мобильные приложения. Это создает основу для устойчивой цифровой архитектуры сервиса.

Модели регионов по профилю инструментов

Инструментальный анализ позволяет говорить не только о практиках, но и о типах региональных моделей. Можно выделить несколько условных групп, опираясь на долю того или иного инструмента в региональном портфеле.

Первая группа — это регионы с выраженным финансовым профилем. В их базах более 60% практик содержат выплаты, льготы, компенсации или субсидии. В такую группу попадают, например, Псковская область, Тверская область, Калининградская область, Челябинская область, Ханты-Мансийский автономный округ — Югра. Для этих регионов характерен акцент на прямой поддержке доходов и создании льготных условий для семей, уязвимых групп и бизнеса.

Вторая группа — это сервисно-ориентированные регионы. В их портфелях практик

особенно высока доля кейсов, где создаются или развиваются центры, службы и отделения. Эту модель демонстрируют, в частности, Тюменская область, Москва, Омская область, Чувашская Республика, Липецкая область. Здесь региональные команды строят социальную архитектуру через расширение сети постоянно действующих сервисов.

Третья группа — это регионы со значимыми регуляторными изменениями. В их практиках значительная часть изменений оформляется через законы, постановления и положения. Такой профиль виден в Костромской области, Челябинской области, Севастополе, Ульяновской области, Ростовской области. В этих случаях социальная архитектура опирается на институциональные решения, а проекты и меры поддерживаются изменением правил.

Четвертая группа — это регионы с выраженным коммуникационным профилем. Здесь значительная часть практик строится вокруг форумов, конкурсов, школ, программ обучения и просветительских кампаний. Наиболее яркий пример дает Курская область, где подавляющее большинство практик включает коммуникационно-образовательный компонент. К этой группе также относятся Тюменская область, Алтайский край, Удмуртская Республика, Москва.

Пятая группа — это регионы с заметной цифровой составляющей. В их практиках высокий удельный вес порталов, приложений,

личных кабинетов и онлайн-сервисов. В этом ряду находятся Удмуртская Республика, Московская область, Москва, Нижегородская область, Архангельская область.

Эти модели не исключают друг друга. Один и тот же регион может показывать сильные позиции сразу по нескольким инструментам. Тем не менее такое деление помогает увидеть разные подходы к построению социальной архитектуры, разные управленческие культуры и разные акценты в работе с людьми.

Региональные профили социальной архитектуры

**Топ-10 регионов:
в сумме на них приходится
около четверти всего массива.**

Приморский край

Три ведущие темы — это дети и школа, здравоохранение и демография. На каждую из этих тем приходится сопоставимый объём решений. По инструментам заметна комбинированная модель. Около половины практик включают финансовую поддержку. Примерно в четверти зафиксированы социальные сервисы, и почти в такой же доле — коммуникационные и образовательные форматы. Инфраструктурные и цифровые решения используются реже, но присутствуют стабильно. В результате контур социальной архитектуры региона строится на сочетании финансовой поддержки, сервисов и работы с людьми.

Московская область

Лидируют здравоохранение, дети и школа, демография. Здравоохранение даёт наибольший объём кейсов. По инструментам регион демонстрирует развитую цифровую и сервисную составляющую. Финансовые меры присутствуют примерно в трети практик, а социальные сервисы — примерно в четверти кейсов. Цифровые решения зафиксированы примерно в четверти практик и занимают более высокую долю, чем в среднем по базе. Коммуникационные форматы и регуляторные изменения дополняют этот набор.

Москва

Основной тематический акцент приходится на здравоохранение, затем следует развитие человеческого капитала (дети и школа) и демография. По инструментам Москва выде-

ляется высоким использованием социальных сервисов и коммуникационно-образовательных решений. Социальные сервисы есть более чем в трети практик. Коммуникационные форматы также используются часто. Цифровые решения присутствуют примерно в пятой части кейсов. Финансовая поддержка отмечена реже, чем в среднем по базе, но всё равно остаётся значимым инструментом.

Ленинградская область

Ведущие темы — демография, социальная поддержка, развитие человеческого капитала (дети и школа). По инструментам регион относится к числу финансово ориентированных. Финансовая поддержка присутствует более чем в половине практик. Заметна доля социальных сервисов, инфраструктурных проектов и регуляторных изменений. Коммуникационные форматы и цифровые решения используются регулярно, но не доминируют.

Ямало-Ненецкий автономный округ

На первом плане — развитие человеческого капитала (дети и школа), далее — демография и здравоохранение. По тематике регион входит в число лидеров и по демографическим практикам, и по образовательной повестке. По инструментам особенно высока доля финансовой поддержки. Более половины практик включают выплаты и льготы. Широко представлены коммуникационные форматы и социальные сервисы. Цифровой компонент в базе отмечен реже, чем в среднем.

Мурманская область

Среди направлений лидируют развитие человеческого капитала (дети и школа), демография и социальная поддержка. Регион активно работает с базовыми социальными группами. По инструментам доля финансовой поддержки превышает половину. Заметна роль социальных сервисов и инфраструктурных проектов. Коммуникационные форматы и цифровые решения применяются регулярно.

Санкт-Петербург

Основные темы — развитие человеческого капитала (дети и школа), здравоохранение и демография. По инструментам Петербург демонстрирует сбалансированный профиль. Финансовая поддержка присутствует примерно в трети практик. Инфраструктурные проекты, социальные сервисы, коммуникационные



форматы, регуляторные изменения и цифровые решения распределены достаточно равномерно. Это пример многоинструментальной модели социальной архитектуры.

Республика Саха (Якутия)

Ведущие темы — это демография, развитие человеческого капитала (дети и школа), социальная поддержка. Регион активно работает с семьями, детьми и уязвимыми группами. По инструментам доминирует финансовая поддержка. Существенную роль играют социальные сервисы и коммуникационные проекты. Инфраструктурные и регуляторные изменения, а также цифровые решения присутствуют, но не выходят на первый план.

Вологодская область

Основной акцент — это развитие человеческого капитала (дети и школа), далее идут демография и социальная поддержка. По инструментам регион близок к группе финансово ориентированных. Финансовая поддержка зафиксирована почти в половине практик. Заметна роль социальных сервисов и коммуникационных форматов. Инфраструктурные и регуляторные изменения, а также цифровые решения используются регулярно, но в меньшей степени.

Сахалинская область

Наиболее представленными темами являются здравоохранение, развитие человеческого капитала (дети и школа) и демография. По инструментам регион сочетает финансовые меры, социальные сервисы и коммуника-

ционные форматы. Инфраструктурные и регуляторные изменения, а также цифровые решения присутствуют, но с меньшей частотой.

Эти десять регионов демонстрируют разные конфигурации социальной архитектуры. Где-то ядро строится вокруг здравоохранения и сервисов. В некоторых регионах доминирует связка «демография плюс финансовая поддержка». В ряде случаев на передний план выходит образовательная и молодёжная повестка.

Лидеры по тематическим блокам

Если смотреть не только на общий объём практик, но и на специализацию по темам, в базе можно отметить тематических лидеров.

- В теме развития человеческого капитала наиболее представлены Ямало-Ненецкий автономный округ, Приморский край и Мурманская область. В этих регионах зафиксировано наибольшее число практик, связанных со школами, дополнительным образованием и молодёжной политикой.
- В демографии и поддержке семьи лидируют Ямало-Ненецкий автономный округ, Ленинградская область и Приморский край. Это регионы, где особенно велика плотность мер, направленных на поддержку семей с детьми и стимулирование рождаемости.
- В здравоохранении и здоровом образе жизни массив практик максимален у Москвы, Московской области и Приморского края. Здесь концентрируются проекты, связанные с



организацией медицинской помощи, профилактики и реабилитацией.

- В социальной поддержке и социальном обслуживании заметны Ленинградская область, Приморский край и Московская область.
- В экономике, занятости и предпринимательстве лидируют Приморский край, Москва и Московская область.
- В жилищно-коммунальной и инфраструктурной сферах наибольший объём практик у Московской области, Ленинградской области и Сахалинской области.
- В городской среде и экологии наиболее представлены Нижегородская область, Санкт-Петербург и Москва.
- В сфере культуры, спорта и досуга выделяются Мурманская область, Республика Карелия и Республика Саха (Якутия).
- В области гражданского участия, НКО и волонтерства лидируют Сахалинская область, Ленинградская область и Республика Саха (Якутия).
- В области государственного управления, цифровизации и сервисов для граждан больше всего практик у Мурманской области, Ленинградской области и Архангельской области.

Такая картина показывает, что разные регионы занимают разные ниши. Одни концентрируются на поддержке семьи и демографии, другие вносят заметный вклад в развитие городской среды, третьи являются опорными регионами в работе с НКО и развитии гражданского участия.

Типы региональных моделей социальной архитектуры

На основе сочетания тематического профиля и инструментов можно условно выделить несколько типов региональных моделей, которые прослеживаются в массиве практик.

- Первая группа — это регионы с выраженным северным социальным профилем. К этой группе относятся, в частности, Ямало-Ненецкий автономный округ, Мурманская область, часть дальневосточных субъектов. Для них характерен высокий удельный вес практик в демографии, развитии человеческого капитала (дети и школа), здравоохранении и социальной поддержке. В инструментах заметен акцент на финансовой поддержке и постоянных сервисах.
- Вторая группа — это столичные регионы — Москва, Московская область, Санкт-Петербург, Ленинградская область. Здесь наблюдается широкий спектр тем, значительный объем здравоохранения и образовательных практик, развитая цифровая составляющая и сложные связки инструментов.
- Третья группа — это дальневосточные регионы, которые используют практики как инструмент привлечения и удержания населения и закрепления людей на территории. Приморский край и Сахалинская область показывают значительный объем решений в области поддержки семей с детьми, здравоохранения, жилищно-инфраструктурной повестки и экономического развития.

- Четвертая группа — это регионы с заметным акцентом на взаимодействии с НКО и гражданском участии. В выборке это Ленинградская область, Республика Саха (Якутия), Сахалинская область и часть других субъектов, которые активно используют грантовые инструменты и сервисы поддержки для общественных инициатив.

Эти типы не являются жесткой классификацией. Один регион может сочетать черты нескольких моделей. Тем не менее такая группировка помогает увидеть, что социальная архитектура в регионах строится по разным логикам, и эти логики можно описывать, сопоставлять и тиражировать.

Золотой фонд социальной архитектуры

Социальное ядро

«Социальная няня» в Санкт-Петербурге для семей с двумя и более детьми, рожденными или усыновленными одновременно (до достижения ими 1,5 года), а также для многодетных семей участников СВО.

В Кировской области в 2024 году открыт первый в России *семейный центр реабилитации участников СВО*. В нём созданы все условия для совместного проживания военнослужащих, их жён и детей, размещено 17 индивидуальных номеров.

В Нижегородской области реализуется *комплексная демографическая программа, включающая «зарплату родителей»* (выплата за каждого ребёнка), «семейный квартал» (мед. учреждения для всей семьи), «демографический спецназ» (психологические консультации) и заботу о репродуктивном здоровье.

Во Владимирской области с 2015 года реализуется проект «*Бабушка на час*». Бабушки помогают в кратковременном присмотре за детьми 1–2 раза в неделю.

В Мурманской области введена региональная ежемесячная выплата при рождении первенца — «*зарплата мамы*». Поддержка назначается с момента рождения ребёнка и до 1,5 лет.

В Курганской области с 2021 года реализуется проект — *бесплатные домокомплекты для семей*. Молодые и многодетные семьи мо-

гут получить домокомплекты для строительства на сумму до 500 тысяч рублей.

В Белгородской области *педагогам-пенсионерам, имеющим почётные звания «Заслуженный учитель» и «Народный учитель», доплачивают* 3 тыс. рублей.

Среда и развитие

Проект «Московское долголетие». В Москве с 2018 года реализуется крупнейший оздоровительный, образовательный и досуговый проект для жителей старшего возраста.

Региональная программа «1000 дворов» была реализована в Приморском крае ещё в 2019 году, за это время преобразилось более 2 тысяч придомовых площадок (программа уже не реализуется).

Молодые специалисты на Камчатке с 2021 года могут получить инвестиционный сертификат на 500 тыс. руб. за новые идеи. Поддержку получают те идеи, которые интересны с точки зрения перспектив коммерциализации.

Губернатор Мурманской области Андрей Чибис с 2019 года развивает бренд «На Севере — жить!». В регионе принят одноимённый стратегический план развития Мурманской области до 2030 года. Он опирается на 72 тысячи предложений самих жителей и экспертов.

В Якутии реализован масштабный проект «Столетний план». С мая по декабрь 2021 года обсуждения развития республики прошли во всех районах. В них приняли участие свыше тысячи якутян из разных сфер, предложивших более 130 проектов и инициатив для будущего республики.

В Тюменской области с 2021 года работает муниципальный акселератор. В рамках проекта муниципальные образования получают помощь от региональных властей и Инвестиционного агентства в привлечении и сопровождении инвесторов, открывающих бизнес на этих территориях.

Участие

Служба социальных участков в Санкт-Петербурге занимается составлением социального маршрута и перечня организаций, привлекаемых для решения возникающих у граждан проблем, а также принимает

решения о необходимости оказания неотложных социальных, медицинских и других услуг гражданам, находящимся в трудной жизненной ситуации, в зависимости от их индивидуальных потребностей.

Проект «Уютный Ямал» в Ямало-Ненецком автономном округе реализуется с 2018 года. Жители региона предлагают идеи по развитию городской среды: обустройству скверов, спортивных и игровых площадок, ремонту дорог. Наиболее актуальные проекты северяне выбирают открытым голосованием на портале «Живём на Севере». С 2018 по 2025 год удалось воплотить в жизнь более 1 000 идей жителей.

В Курской области после назначения на пост врио губернатора был создан координационный совет по решению проблем жителей приграничья. В него вошли чиновники, представители силовых и надзорных органов, а также жители региона. Кроме того, чиновникам было запрещено закрывать и удалять комментарии в социальных сетях.

К заключению

Проведённый анализ базы управленческих практик ЭИСИ за 2019–2025 годы позволяет зафиксировать устойчивые тренды в развитии регионального социального проектирования — нижнего уровня социальной архитектуры, связанного с настоящим. Это конкретные управленческие решения, направленные на поддержку человека, семьи и повышение качества жизни.

Доля практик социального ядра — демографии и семьи, развития человеческого потенциала, здравоохранения и социальной поддержки — выросла с 70,6% в 2019 году до 85,4% в 2022–2025 годах. Региональная повестка последовательно концентрировалась вокруг человека и качества его жизни, а не вокруг отдельных отраслей или инфраструктурных объектов. Это движение не было линейным: пандемия COVID-19 и начало специальной военной операции выступили акселераторами, каждый раз усиливая социальную плотность и инструментальную комплексность региональных решений. Доля практик с прямыми финансовыми инструментами выросла с 14,9% до 38,9%; параллельно расширялись сервисные, регуляторные и цифровые

компоненты, всё чаще соединяясь в комплексы вокруг конкретных целевых групп.

Второй слой региональной архитектуры — среда и развитие — количественно меньше, однако выполняет структурообразующую функцию. Именно он создаёт условия, в которых меры социального ядра закрепляются и дают долгосрочный эффект. Третий слой — участие граждан, НКО, цифровые сервисы и механизмы обратной связи — пока представлен скромнее всего, что указывает на возможную зону роста внутри сложившейся системы.

Типологизация регионов по инструментальному профилю выявила пять устойчивых моделей: с выраженным финансовым профилем, сервисно-ориентированные, с акцентом на регуляторные изменения, с развитой коммуникационно-образовательной составляющей и с заметной цифровой компонентой. Эти модели не исключают друг друга и не конкурируют между собой: они отражают различные управленческие культуры и разные стартовые условия при единой целевой логике — улучшении качества жизни конкретного человека. Многообразие моделей свидетельствует о том, что региональное социальное проектирование развивается не по единому шаблону, а через адаптацию общих принципов к специфике территорий.

В практическом отношении систематизация региональных моделей создаёт основу для горизонтального обучения между субъектами и тиражирования эффективных связей инструментов. Именно в этом состоит прикладная ценность аналитической работы с накопленным массивом практик: в переводе разрозненного опыта в обобщённые модели, которые могут быть осмыслены, переданы и воспроизведены.

Динамика 2019–2025 годов свидетельствует о том, что социальное проектирование в регионах России приобрело характер устойчивой рамки, продолжающей усиливаться. Институциональное оформление социальной архитектуры как профессиональной и научной области в 2024–2025 годах создаёт условия для того, чтобы накопленный опыт получил методологическое обеспечение, а региональные практики — системную поддержку и профессиональный стандарт. ●

ОСНОВЫ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ



А. В. Чибис,
кандидат юридических наук

«На Севере — жить!» как план нормальности

Мурманская область — регион во многом уникальный. Коренное население, живущее тут веками, — саамы и потомки поморов — составляет незначительный процент. Подавляющее большинство — это люди, которые приехали работать, и их дети, родившиеся уже на Севере.

В советское время сюда ехали «за длинным рублем». Переезжая в Мурманск или Мончегорск из Москвы или Ленинграда, специалист гарантированно зарабатывал в 2,2 раза больше. Кроме того, открывались карьерные перспективы.

Но ситуация изменилась: за 30 лет после распада СССР Мурманская область потеряла половину населения, а негативный демографический тренд сохраняется до сих пор.

Отсутствие денег тогда помогло только в одном — не все смогли уехать. Местный мем «Кто последний будет улетать из Мурманска, выключите свет в аэропорту» стал своеобразным символом тревоги и отчуждения от родного края.

Однако спустя годы стало очевидным: только вахтовым способом нельзя развивать северные территории России. Для Арктики с ее особым значением в национальной политике и экономике важен человеческий капитал. 10 % ВВП России создают всего 2,5 миллиона жителей Заполярья.

России нужен Северный флот, арктические ресурсы суши и моря и Северный морской путь. Но без людей все это работать не будет.

С первых дней работы в Мурманске я постоянно спрашиваю людей, почему они хотят уехать или остаться. И выяснил для себя, что большинство северян любят эту землю и не хотят покидать Север, видя в нем не только суровый климат и хороший заработок, но и от-

крывающийся здесь смысл жизни, возможности личной и профессиональной реализации, культурную идентичность и даже веру.

Высокая зарплата — хоть и важная, но не единственная мотивация. Люди хотят устроенности в жизни, возможности нормальных условий при том, что здесь три месяца в году холодно, а девять — очень холодно. Поход в школу или детский сад не должен превращаться в подвиг или преодоление.

Освещение улиц в полярную ночь или обогреваемые остановки транспорта не заменят солнца, но создают необходимый комфорт. Баренцево море нельзя прогреть для купания, но можно построить бассейны для желающих плавать. Это, как и всем, очевидная ненормальность, когда в приморском магазине невозможно купить свежей рыбы, хотя траулеры и сейнеры постоянно разгружаются в порту.

Слоган «На Севере — жить!», появившийся в 2019 году и превратившийся в мою предвыборную программу, первоначально стал эмоциональным ответом на пессимистичные настроения в Мурманской области, особенно среди молодежи.

«На Севере — жить!» как база стратегического планирования

«На Севере — жить!» сегодня — это системный стратегический план, синхронизированный с национальными проектами и целями развития страны, определенными Президентом России. Он служит настольной книгой для управленческой команды нашего региона, охватывая все сферы его жизни: экономику, инфраструктуру, социальную сферу.

Первоначально план был сформирован на основе 572 тысяч предложений от 75 тысяч северян. И этот огромный массив информации постоянно продолжает дополняться.

Каждый, у кого возникала идея по развитию региона или повышению качества жизни в нем в целом, в отдельном городе или поселке, мог воспользоваться одним из трех каналов связи: внести свое предложение через специальную форму на портале «Наш Север», заполнить форму-анкету и опустить ее в один из 150 ящиков для сбора предложений, раз-

мещенных в общественных местах, или поделиться своими идеями с командами волонтеров, работавшими на улицах городов и поселков области.

Обсуждение продолжилось более чем на 30 стратегических сессиях в каждом муниципалитете, по основным отраслям и сферам жизни. На них порядка 1700 специалистов и экспертов, городских активистов и представителей НКО помогли нам определить приоритеты, цели и средства их достижения.

Результаты каждой стратегической сессии оцифровывались, каждое предложение граждан анализировалось. Big Data пришла в Мурманскую область до того, как это стало модным.

С 2019 года проект пересматривался и расширялся трижды. Он трансформировался вместе с жизнью общества: пандемия, санкции, СВО — всё это существенно меняло условия. При этом корректировки всегда были предметом широкого обсуждения и с жителями, и с экспертами — принцип соучастия людей в принятии решений неукоснительно соблюдался и соблюдается.

Скорость происходящих изменений и требования к качеству управления растут с каждым днем, поэтому важным аспектом становится использование новых технологий. Внедряемая у нас в регионе Единая цифровая платформа управления, признанная одной из лучших в сфере цифровизации, стала важнейшим шагом в оптимизации управленческих процессов.

По сути, мы загрузили все 218 мероприятий плана «На Севере — жить!» в единую систему, и это позволило нам структурировать процессы. Мероприятия сгруппированы по 17 отраслевым направлениям для эффективного распределения ресурсов и ответственности.

За каждым блоком были закреплены заместители губернатора и отраслевые министры, создана четкая вертикаль управления и быстрого реагирования на возникающие проблемы. Далее мы внедрились дорожные карты и трекары для каждого направления. Качественные и количественные показатели стали служить основой для обоснования и принятия решений и внесения необходимых корректировок. Это повысило и прозрачность, и ответственность.

Стратегия «На Севере — жить!»: От народных идей к системному развитию



«Архитектурный» образ всей нашей концепции — это не просто километры отремонтированных дорог и квадратные метры построенных зданий. «На Севере — жить!» — это фундамент, объединяющий людей, власть и бизнес. Открытость власти и стратегии позволяет встраивать в неё общественные инициативы и корпоративные программы наших промышленных предприятий.

При этом система обратной связи — это каркас, гарантирующий устойчивость и единство; проекты, инициативы, объекты — это внутреннее наполнение «здания», обеспечивающее его функциональность и комфорт; медийная и визуальная составляющие — это художественно-архитектурные элементы, которые не только украшают, но и доносят, подчеркивают основные смыслы.

Этап общественной дискуссии — необходимый, но самый сложный этап. Обычно именно с ним связаны основные риски впадения в популизм. Условный пример: собственники обсуждают, какой будет реконструкция их двора, и одна половина требует парковку, а другая — детскую площадку. В итоге всё равно кто-то останется недовольным. А ведь некоторые ещё хотят и собачью площадку!

Думаю, что в итоге время всё расставит по местам. Уже сегодня можно услышать от северян, что результаты нашей работы, ориен-

тированной на долгосрочные цели, стали видны и осязаемы для людей. В рамках Международного арктического форума за городом-героем Мурманском был закреплён статус столицы российской Арктики, а глава государства отметил, что Мурманская область «задаёт всем арктическим регионам пример динамичного, поступательного развития».

Я уверен, что этими высочайшими оценками мы обязаны нашей стратегии.

«На Севере — жить!» как единая система

Ключевой задачей в новых условиях внешнего санкционного давления стала поддержка отраслей региональной экономики, наиболее пострадавших от изменения внешнеполитической ситуации, и сохранение в полном объёме всех социальных гарантий для населения.

Главная цель — сделать ключевой регион Российской Арктики территорией устойчивого роста, где создаются рабочие места, строится современная жилая и социальная инфраструктура, а комфорт становится для людей нормой жизни. То есть экономика, инфраструктура и социальная сфера рассматриваются как единый развивающийся организм.

Для наших крупных промышленных предприятий в Мурманской области действуют сразу два преференциальных режима: TOP

«Столица Арктики» и свободная экономическая зона «Арктическая зона РФ» (АЗРФ). С учетом анализа и перспектив рынка труда региона мы направляем стратегические инвестиции в развитие среднего профессионального образования. Впервые за три десятка лет в Мурманской области были сданы в эксплуатацию новые школы и детские сады, удалось перезапустить жилищное строительство, вкладываются большие средства в переоснащение наших больниц и поликлиник. Устойчивое развитие требует благоприятных условий для создания семьи и воспитания детей.

Это системная работа, у которой уже есть результаты. Валовой региональный продукт (ВРП) Мурманской области на душу населения вырос в 2,3 раза, достигнув 1,7 млн руб.; регион входит в топ-10 России по этому показателю. Увеличению ВРП способствуют 216 резидентов АЗРФ, действующих в регионе, — за последние шесть лет удалось привлечь 1,5 трлн рублей инвестиций. Средняя номинальная заработная плата составляет на сегодняшний день более 120 тысяч рублей, что также позволяет региону входить в десятку лидеров по стране.

Главное тут — не самообманываться магией больших цифр. Инвестиции — это, конечно, важно, но ровно до тех пор, пока человек не вышел из своего подъезда и не увидел неубранный двор или мусорную свалку. Данный аспект также является важным фактором развития региона, который требует не меньшего внимания, чем глобальные вопросы.

Отдельно хочется отметить ту работу, которую мы выстраиваем в рамках реализации мегапроектов — флагманов развития нашей Мурманской области. К ним можно отнести Северный морской путь, порт Мурманск, промышленные предприятия. За этими проектами — большая поддержка государства и руководства ключевых социально ответственных компаний. Совместными усилиями мы меняем города и посёлки, создаём новые образовательные пространства, чтобы готовить востребованные для региона кадры. Всё это, несомненно, влияет на приток людей и является важным драйвером развития нашего региона.

«На Севере — жить»: от идеи к результатам

В 2023 году нам удалось добиться миграционного прироста. Тренд ещё не устойчивый, но сам факт, что впервые с 1989 года в Мурманскую область приехало больше людей, чем уехало, говорит сам за себя.

Также впервые со времён Советского Союза растёт число многодетных семей: по сравнению с 2019 годом их стало больше на 42,5%.

Как это работает? У нас действует программа «На Севере — малыш», направленная на решение демографических проблем. Одновременно с этим крупный и средний бизнес внедряет собственные программы по поддержке семей и повышению рождаемости, а СМИ и общественность активно ведут просветительскую и разъяснительную работу. То есть действуют в рамках общего стратегического направления, но в своей нише. И это лишь один пример совместной работы власти, бизнеса и общества в рамках общего плана.

Благодаря этому масштабные социальные программы и уникальные проекты, в числе которых «Арктическая школа», молодёжные пространства «СОПКИ», «Зарплата мамы» и многие другие, действительно меняют жизнь людей, вовлекая их в единое пространство «На Севере — жить».

Впервые регион вошёл в топ-25 субъектов по качеству образования и в десятку лучших по России по ключевому элементу — образованию и развитию.

Кроме того, стоит отметить программу «Курс на Север», направленную на ликвидацию дефицита кадров в приоритетных отраслях экономики региона. Благодаря этому проекту жизнь на Севере уже выбрали более 950 человек, включая «дефицитных» врачей и учителей.

Это всё объективные показатели, которые можно посчитать, сравнить, проанализировать. Но для меня особенно ценны нематериальные подтверждения того, что мы находимся на правильном пути.

«На Севере — жить!» — это настоящий символ гордости и единства. Часто можно увидеть, как молодёжь и дети носят свитшоты с этим слоганом. Для них это не просто способ показать свою принадлежность к родному краю, а выражение особого северного духа, гордости, теплоты и любви к своей земле.

Эти толстовки встречаются в разных городах России — земляки надевают их в отпусках или командировках. Словно говоря: «Север навсегда в нашем сердце». Это больше, чем одежда. Это самоидентификация с родной землёй. То, чего не хватало людям в постсоветский период.

Место принятия решений

Решения, принимаемые в Мурманской области, выходят далеко за пределы региона и оказывают значительное влияние на развитие всей российской Арктики. Благодаря работе комиссии Госсовета «Северный морской путь и Арктика», которую мне было доверено возглавить, эти инициативы масштабируются, улучшая качество жизни северян во всех арктических регионах страны.

Одним из ключевых шагов стало создание мастер-планов развития опорных населённых пунктов Арктики, концепция которых была разработана нашей комиссией.

Для их реализации глава государства поручил выделить 5-процентную квоту в рамках национальных проектов. Это решение позволяет реализовывать масштабные проекты по модернизации городской инфраструктуры: строительству жилья, социальных объектов, благоустройству территорий.

Особое значение имеет распространение льготной Арктической ипотеки под 2%. В Мурманской области эта мера стала мощным стимулом для жилищного строительства: впервые со времён СССР началось возведение жилых кварталов. Благодаря доступным условиям приобретения жилья у северян появилась возможность обзавестись собственным домом, что, в свою очередь, привлекло федеральных застройщиков. По оценкам строительных компаний, жители выбирают преимущественно двух- и трёхкомнатные квартиры для проживания с семьями. Это лучше всего свидетельствует о смене восприятия Севера. Однокомнатные квартиры, предназначенные для одиночек, были инвестициями в недвижимость под сдачу в аренду как места временного проживания вахтовиков.

Нельзя не отметить присутствие в регионе Северного флота ВМФ России, с главной ба-



зой в Североморске, который со времён СССР считается самым мощным и крупным оперативно-стратегическим объединением в составе Военно-морского флота страны.

Военные гарнизоны в полной мере разделили участь северных регионов после распада Советского Союза. 30 лет ими никто толком не занимался, и практически любой военный муниципалитет в Мурманской области — это клубок проблем с дорогами, котельными, коммуникациями, социальной инфраструктурой.

Сейчас мы имеем продление программы реновации ЗАТО с ежегодным финансированием не менее 10 млрд рублей. Эта инициатива была впервые реализована у нас, в Мурманской области, и впоследствии получила поддержку на федеральном уровне.

Программа значительно улучшает условия жизни защитников Родины и их семей: строятся новые школы и детские сады, капитально ремонтируются жилые дома, обновляются дороги и коммуникации, благоустраиваются общественные пространства.

Модернизация военного флота, создание ледокольного флота — всё это влечёт за собой развитие портовых сооружений, ремонтно-строительных верфей, железнодорожных, электросетевых и трубопроводных магистралей. Создание и поддержание такой инфраструктуры никогда не решить вахтовым методом.

Таким образом, системный подход к развитию одного региона позволил создать достойные условия для жизни всех жителей Русского Севера. ●

Создание системы стратегического управления в Перми: опыт нулевых

Д. Ю. Золотарев,
директор по разработке систем
стратегического управления РМЦПК,
Сретенский клуб

1. Отказ от системы государственного планирования и переход к рыночной экономике в России в начале 1990-х годов потребовал формирования новых методов организации государственного и корпоративного управления.

В середине 1990-х годов рядом корпоративных и государственных структур была предпринята попытка прямого переноса передовых западных методик управления в Россию. Опыт практического использования показал, что из трёх англоязычных методик две в России «не идут». Требуется либо серьёзная адаптация, либо полная замена.

Одна из причин невозможности прямого переноса «передового зарубежного опыта» — сам принцип организации системы западного консалтинга. Из сложной работающей системы управления выделялся фрагмент, и данный фрагмент, например «сбалансированная система показателей» (BSC), расписывался как ключевая причина эффективности данной системы управления. При этом в самих методиках допускалось как минимум два разрыва: (А) между общим описанием метода («толстой книгой») и собственно моделированием на языке предложенной методики и (Б) между уровнем «описание модели на языке метода» и уровнем практической реализации в управлении. В результате попытка «повторить успех» со стороны организации самостоятельно после затраты существенных сил приводила к приглашению зарубежных консалтинговых фирм. Данная проблема купируется.

Вторая причина, и она ключевая, — различие культурных кодов и, как следствие, тех моделей управления, которые эффективны в англоязычных странах и в России. Элементы культурного кода отражаются в семантике языка. Семантика английского языка позволяет передавать команду управления без существенных искажений на 5 уровней иерархии, семантика русского языка — на 3 уровня. При этом именно семантика русского языка — языка множественности смыслов, отражающего способность оперировать данными смыслами, — позволяет находить наборы новых, нестандартных решений для системы управления, для тех новых типов задач, которые неизбежно возникают в любой сложной управляемой среде. Данная особенность является одним из ключевых цивилизационных преимуществ России. Но она же меняет принципы сборки структур управления.

В англоязычной среде управления: формируется цель в будущем — цели переводятся в наборы задач — под данные наборы задач формируются структуры управления — под созданные структуры управления подбираются персоны/команды с заданными свойствами.

В русскоязычной среде управления: формируется цель в будущем — под данную цель подбираются персоны/команды, способные эту цель сначала перевести в наборы задач, а затем решить их — и уже под сформированную под цель команду создается структура управления.

Вне сомнений, существуют исключения, но практический опыт последних двух десятилетий в России показывает, что попытка создавать структуры «под задачи» вместо подбора персон/команд, способных переводить цели в задачи и решать их, редко даёт ожидаемый положительный результат.



2. Для адаптации передовых механизмов управления в России в 1990-е годы было сформировано несколько команд специалистов по системам управления.

Попытка адаптации зарубежных методов управления была предпринята в ряде крупных корпораций, например в корпорации «Иркут».

Практическую же разработку системы стратегического управления «как единой целостной системы» начали в Центральном банке России в конце 1990-х.

Согласно системным законам, «система сама себя изнутри реформировать не может», поэтому для пересборки структуры управления Банка России группа разработки была организована на вынесенной в регион площадке. Группа работала до 2008 года: до 2004 года — под руководством бывшего начальника аналитического управления Администрации Президента России, далее — автора данной статьи.

После ухода из ЦБ РФ В. В. Геращенко и гибели А. А. Козлова данные работы в ЦБ России были прекращены.

3. В 2009 году губернатором Пермского края О. А. Чиркуновым были начаты работы по «сборке под ключ» системы управления мирового уровня для региона.

Инициатива исходила непосредственно от губернатора («подбор людей, способных достигать целей»), он же был главным субъектом организации данной разработки.

В начале 2010 года был разработан региональный закон «О стратегическом планировании в Пермском крае» от 02.04.2010 № 598-ПК. В основу нормативной базы были заложены практические наработки, полученные в Центральном банке России.

В конце 2011 года, согласно закону № 598-ПК, была разработана «Стратегия социально-экономического развития Пермского края» силами специалистов администрации губернатора и правительства региона. Одновременно на основе кодификатора целей и задач Законодательным Собранием Пермского края был утвержден фиксированный набор «показателей эффективности деятельности ИОГВ края», по которому правительство края в формате «отчета губернатора о деятельности правительства» ежегодно отчитывалось перед краевой законодательной властью.

В конце 2012 года Законодательным Собранием Пермского края была утверждена Программа социально-экономического развития Пермского края (СЭР ПК).

В начале 2013 года для реализации этой программы была сформирована и внедрена

Кодификатор целей и задач. «Обвязка» целей

Для каждой Цели любого уровня:

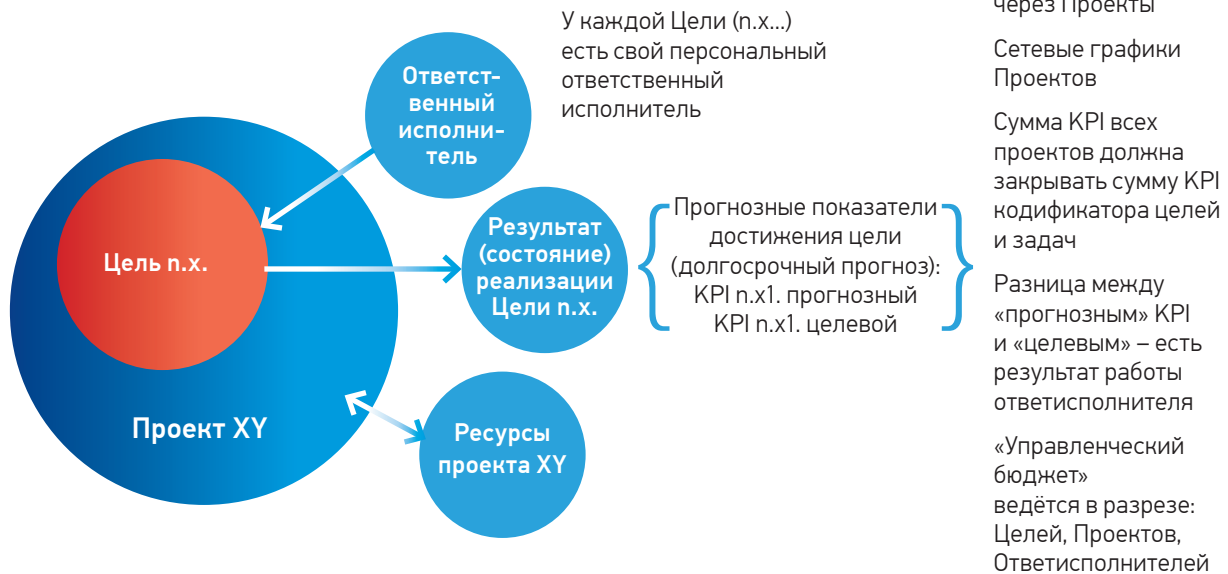


Рис. 1. «Обвязка» целей через кодификатор целей и задач.

«единая система проектов и программ» (трансформированная затем в «систему государственных программ»), проведены работы по формированию «управленческого бюджета», а также внедрено «проектное управление».

К 2014 году система стратегического управления региона была собрана «под ключ». Был сформирован «управленческий бюджет», в котором «статьи расходов» привязывались к конкретным госпрограммам и где можно было оперативно получить информацию о размере финансирования по тем или иным программам и подпрограммам; 98 % финансирования из Бюджета Пермского края осуществлялось в рамках государственных программ.

Практические наработки, а также текст регионального закона легли в основу Федерального закона от 28.06.2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации».

4. Одной из особенностей реализации системы стратегического управления является то, что структура управления регионом пересобирается под цели управления, сформулированные в стратегии развития.

В методологическую основу системы управления, помимо работы по схеме «прогноз-коррекция», был положен «гомеоста-

тический принцип», когда выделялось несколько контуров управления, решающих конкурирующие задачи управления регионом, и создавался отдельный контур управления противоречиями (<https://spkurdyumov.ru/uploads/2025/11/Золотарев-171125.pdf>).

Например, одна из ключевых задач управления регионом — обеспечение стабильности. Вторая ключевая задача — развитие региона. Любое «развитие» всегда есть вывод системы из состояния «стабильности», то есть задачи противоречат друг другу. Для их «балансировки» создаются «контур управления развитием», «контур текущего управления» (обеспечения стабильности) и «контур управления противоречиями».

Один из механизмов «управления противоречиями» — управление ресурсами. И здесь речь идёт не только о выделении денежных средств, но и о подборе тех самых «людей, способных достигать цели», и назначении их в критические узлы системы управления.

На практике было произведено деление функций управления следующим образом.

Администрация губернатора (**первый контур управления**) отвечала за формирование системы целеполагания, разработку стратегического прогноза, за контроль исполнения и целедостижения правительством региона и другими исполнительными органа-

Кодификатор целей и задач региона

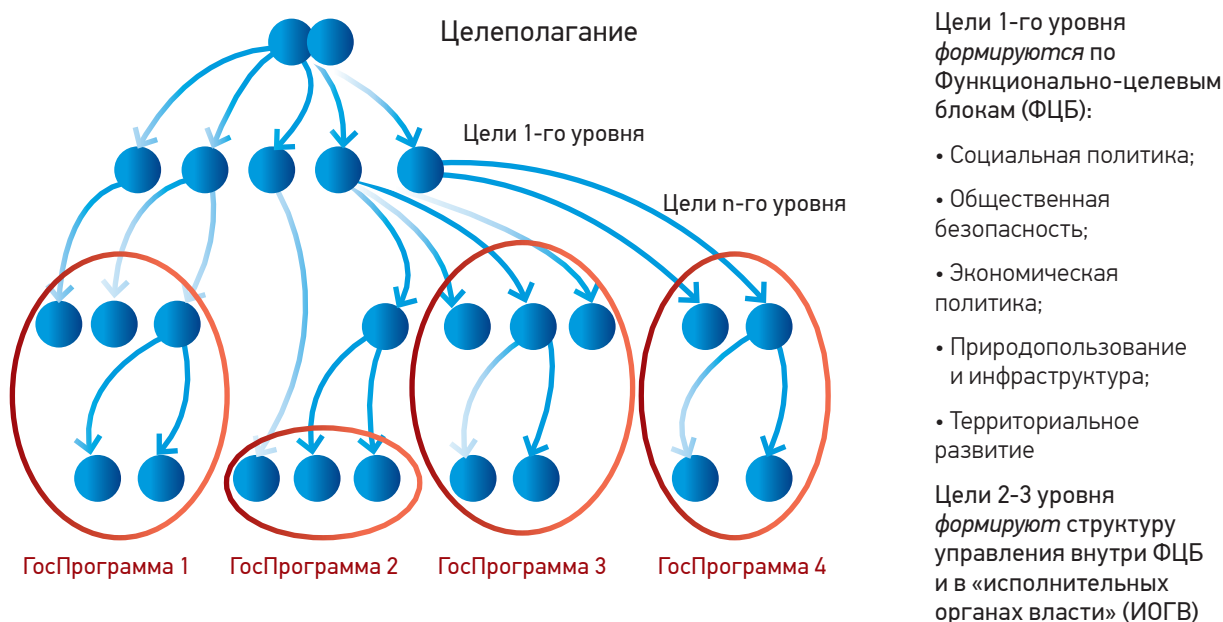


Рис. 2. Реализация целей кодификатора через госпрограммы

ми государственной власти (ИОГВ), а также за стратегический и оперативный анализ целевых изменений в регионе.

В частности, после интервью с губернатором была сформирована система целей в будущем, сформировано дерево целей, опрокинутое из будущего в настоящее. Дерево целей было расписано в формате «кодификатора целей и задач» по функционально-целевым блокам исполнительных органов (ФЦБ правительства) до уровня «акторов» системы управления (начальники управлений / начальники отделов).

Стратегия СЭР региона стала документом прямого действия — в ней были прописаны основания формирования данной системы целей как на базе системы прогнозов, так и на основе субъектных целевых установок. Стратегия включала собственно дерево целей верхнего уровня с разбивкой по ФЦБ, сценарные этапы реализации и краткий набор показателей достижения целей. Стратегия обосновывала приоритеты развития и выделяла тем самым места концентрации ресурсов для разных сценарных тактов («Большие проекты»).

Процесс достижения целей был разбит на сценарные такты, где за каждую цель был назначен персональный ответственный из ИОГВ, который распоряжался частью «управ-

ленческого бюджета», в том числе по проектам, реализуемым несколькими функционально-целевыми блоками. То есть на практике была реализована гетерархическая система управления (множественная иерархия).

Сами региональные проекты и программы формировались именно под систему целей (98% бюджета). Реализация проектов обеспечивала достижение целей из кодификатора для данного сценарного такта.

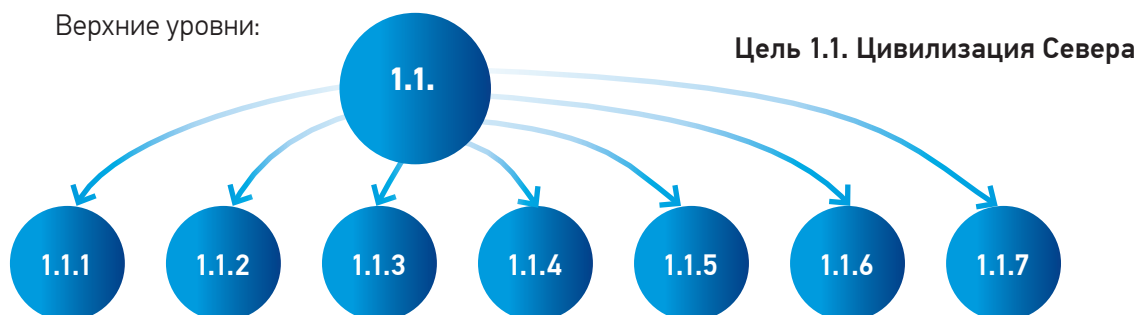
Была введена «система проектного управления» с сетевыми графиками реализации проектов и «управленческим бюджетом», с разбивкой на этапы.

Показатели достижения целей (KPI) задавались извне ИОГВ (второго контура) — «целеполагателем» (первым контуром). Сумма KPI проектов покрывала суммарные KPI кодификатора целей и задач данного сценарного такта.

Как было упомянуто выше, структура целей для региона определила структуру управления исполнительных органов власти региона.

Правительство и другие ИОГВ региона формировали **второй контур управления**. Внутри данного контура управления под руководством каждого ФЦБ в ранге заместителя председателя Правительства региона была сформирована своя аналитическая структура — «штабной департамент», кото-

Дерево целей для Стратегии: декомпозиция



Цель 1.1. Сформировать Цивилизацию Севера как «сложность» и «многоукладность» на основе Русского Культурного Кода и обеспечить управление Проектом.

- 1.1.1. Сформировать «вмещающий ландшафт Полдня 22 Века» – обеспечить новый образ жизни.
- 1.1.2. Обеспечить демографический прирост населения – носителей Русского Культурного Кода, сформировать социальную многоукладность.
- 1.1.3. Сформировать Русский Макрорегион как «Кольцо вокруг Каспия».
- 1.1.4. Организовать беспилотную логистику – Центральную-скоростную и Вегетативную – до конечного пользователя.
- 1.1.5. Организовать «новую энергетику», преимущественно ядерную и термоядерную (с Ц1.2.).
- 1.1.6. Сформировать автаркийную «виртуальную реальность» и «дополненную реальность» (с Ц1.2.).
- 1.1.7. Сформировать систему управления цивилизационным развитием.

Рис. 3. Пример дерева целей 1-го уровня стратегии

рый курировал работу министерств, входящих в ФЦБ, а также разбивал задачи на «текущие» и «проектные». Для ключевых проектов региона в Правительстве были сформированы «проектные офисы». Штабные департаменты напрямую взаимодействовали с первым контуром управления (департаментами Администрации), обеспечивая гибкость взаимодействия по аналитической деятельности.

Третий контур управления — непосредственно губернатор региона, аппарат его советников, а также внешние аналитические структуры («фабрики мысли»).

Была разработана единая «цифровая платформа» для региона, создана лучшая среди регионов России система прогнозов, что позволило уйти от управления в режиме «случившееся событие — реакция» (адаптивная система управления) к «управлению по целям на основе системы прогнозов» и т. д.

5. Процесс формирования системы стратегического управления можно разбить на следующие этапы.

5.1. Формирование системы прогнозов, прежде всего стратегического прогноза как прогноза качественных изменений.

Аналитическая служба Пермского края поддерживала собственную систему математических моделей, имела базу больших данных по всем статистическим показателям уровня «страна», а также базу показателей уровня «мир», имеющих отношение к промышленному производству, осуществляемому в регионе и в целом в регионах Урала и Поволжья.

Ежечасно закачивалась событийная информация, которая затем обрабатывалась с помощью информационных систем, которые сегодня принято называть искусственным интеллектом.

Логистические задачи и задачи пространственного развития решались с помощью геоинформационных систем.

В рамках службы работал ситуационный центр. О единой цифровой платформе региона (за постановку которой отвечала именно аналитическая служба) было сказано выше.

Для подготовки стратегического прогноза по уровням «мир — страна — регион» и по направлениям «политика», «экономика», «социальная сфера», «технологии», «мультитренд» представителями четырёх разных аналитических школ России на площадке Пермского края была создана сетевая фабрика мысли «Усть-Качка». С 2011 года по настоящее время СФЦ «Усть-Качка» имеет лучший показатель по критерию «стратегический прогноз / факт».

Система прогнозов должна давать ответ на два вопроса: «Чего можно хотеть от Будущего?» и «Что должно быть реализовано любой ценой?».

Процесс формирования системы прогнозов — один из наиболее долгих и трудоёмких (около 7 лет). Осуществить сборку системы способен синтетик 3–4-го уровня по «шкале когнитива» [4].

5.2. Формирование системы целей в Будущем

На основе системы прогнозов субъектом создания системы стратегического управления через серию интервью формулируются те ключевые цели, которые должны быть реализованы.

Цели в Будущем описываются в виде работоспособной сбалансированной системы. Для визуализации данной системы формируется Образ Будущего или используются другие описательные механизмы.

Система целей имеет публичную и закрытую части.

5.3. Формирование целеполагания

Для построения дерева целей формируется пул (ногорта) «синтетиков», собранных на принципах «когнитива» (<https://spkurdyumov.ru/future/kulturnyj-i-kognitivnye-kody-civilizacii-struktury-integrirvaniya-informacii/>).

На основе образа будущего в настоящее расписывается дерево целей с разбиением на сценарные такты и выделением базовых противоречий каждого сценарного такта.

Формируется целеполагатель — структура, обеспечивающая работу «первого контура управления». Частично в неё входят те, кто расписывал дерево целей. (В Италии функции целеполагателя исполняли Банк Ватикана и Центральный Банк Италии. В США сегодня основной целеполагатель — БлэкРок и Вангард, в Китае — КПК, и т.д.)

Структура целеполагания не может быть частью структуры исполнения (правительства).

Целеполагатель несёт ответственность за выделение базового противоречия каждого сценарного такта и формирование большого проекта (в единственном числе), закрывающего данное противоречие.

Целеполагатель отвечает за формирование «кодификатора целей и задач» верхнего уровня, а также за формирование той системы приоритетов в целях, которые должны войти в «стратегии развития», реализуемые исполнительными органами власти (в т. ч. правительством), а также корпорациями и учреждениями, осуществляющими свою деятельность на территории.

Целеполагатель несёт ответственность за целедостижение в целом, для чего ведёт мониторинг процесса, реализуемого ИОГВ, а также другими участниками процесса стратегического управления, фиксирует достижение и недостижение целей, соблюдение сроков реализации, даёт прогноз достижения значений конкретных показателей, выделяет причины успеха/неуспеха, готовит предложения по исправлению ситуации, в том числе по кадровым решениям.

Помимо постановки целей и сроков их достижения, целеполагатель может «рекомендовать» набор политик — денежную, валютную, налоговую, кредитную, таможенную, бюджетную, промышленную — и нести ответственность за свои «рекомендации».

Ещё одна задача — «сборка и разборка институтов развития» совместно с правительством под задачи целедостижения.

Особо стоит подчеркнуть, что целеполагатель — это не «цифровой Госплан», поскольку он осуществляет не столько «планирование от достигнутого», что характерно для систем стратегического планирования, сколько именно проектирование будущего.

5.4. Разработка стратегий, механизмов их реализации и структур управления под цели и задачи

На основании сформированного целеполагания ИОГВ (правительство) совместно с целеполагателем разрабатывают набор стратегий. У каждой стратегии должен быть субъект, ответственный за её реализацию.

Стратегия должна содержать целеполагание (его открытую часть), основные потенциалы, угрозы, а также те цели и задачи, которые нейтрализуют угрозы и реализуют потенциалы; обновляемую систему прогнозов как обоснование «стратегических маневров», позволяющих реализовать этапы стратегии на разных сценарных тактах, в том числе при критическом изменении внешних или внутренних условий. В стратегии прописываются приоритеты в достижении целей.

На основании целей стратегии пересобирается система управления — прежде всего для концентрации сил на решении наиболее приоритетных задач.

Для обеспечения непрерывности управления пересборку системы управления целесообразно проводить на основе методов управления бизнес-процессами. Такой подход позволяет «не потерять» управление.

Формируется «кодификатор целей и задач». На основе стратегии СЭР, а также разработанного «долгосрочного прогноза» по набору базовых показателей формируется программа СЭР. В программе прописываются механизмы реализации задач стратегии, с помощью которых на время действия программы СЭР (5 лет) планируется достижение KPI верхнего уровня. На основе (а скорее параллельно с разработкой) кодификатора целей и задач осуществляется «расшифровка» (ропись) задач верхнего уровня. Формируется перечень KPI более низкого уровня [1].

Результат деятельности ИОГВ — разница между прогнозным «инерционным» и «целевым» сценариями.

Формируется «система проектного управления».

Создаётся единая цифровая платформа, где фиксируются этапы сетевых графиков реализации проектов, а также достижение конкретных целей и задач, отражается состояние «управленческого бюджета», в котором фиксируются не только общие суммы по кодам финансовой кодификации, но и ведётся учёт в разрезе целей, проектов и ответственных исполнителей.

Ежегодное послание губернатора имело две составляющие: письменный отчёт правительства по достижению целей и уточнение первоочередных задач на следующий сценар-

ный такт. То есть послание — это не «целеполагание», а уточнение «стратегического манёвра» в рамках изменений внешней или внутренней среды. Целеполагание формируется в рамках «Интервью» и включает закрытую часть.

5.5. Формирование систем анализа, прогноза и контроля

Вне зависимости от целеполагателя формируется система анализа и прогноза, а также контроля достижения целей как элементов третьего контура управления.

Структура мониторинга и прогноза должна давать качественную оценку того, насколько реализация проектов органами исполнения позволит достигнуть заданных целей в будущем; то есть этот орган мониторит изменения внешней среды по результатам реализации системы целей. Тем самым даётся оценка правильности построения целеполагателем «дерева целей». Кроме того, орган осуществляет анализ и прогноз изменений критических условий (внешних и внутренних) достижения целей и несёт ответственность за качество своих прогнозов.

Фактически этот орган — стратегическая разведка будущего, координирующая в том числе работу «фабрик мысли» (выше был дан пример успешной реализации функции данного органа на площадке Пермского края).

Административно структура мониторинга и прогноза может быть объединена с аналитической службой из п. 5.1, но может быть самостоятельной структурой.

Комитет контроля анализирует степень достижения целей в соотношении с объёмом ресурсов, потраченных на конкретные задачи, а не только правильность расходования бюджетных средств, как это делает сегодня Счётная палата. Он даёт качественную оценку.

Выводы

Без введения системы стратегического управления — жёстко и в сжатые сроки — не только нельзя реализовать свои цели в будущем, но можно утратить управление своим развитием уже на текущем этапе.

Для реализации указанных выше пунктов прежде всего нужен подбор тех лиц, которые в состоянии эти пункты реализовать, а уже затем — создание новых институций, комиссий, советов и комитетов. ●

«Капсулы смыслов» русской провинции



Д. В. Лисицин,
директор по исследованиям ЦУР

В современной управленческой практике России происходит фундаментальный социальный сдвиг — переход от фрагментарных социальных инициатив к системному проектированию социальной жизни. На смену ситуативному реагированию и краткосрочному PR-сопровождению приходит социальная архитектура — модель развития, где государство, бизнес и общество выступают осознанными зодчими национальной идентичности.

В этой парадигме проекты перестают быть изолированными мероприятиями или просто инструментами решения локальных задач. Они превращаются во всеохватную стратегическую коммуникационную сеть, становясь своего рода кровеносной системой общества. По этим «сосудам» от центра к периферии и обратно непрерывно циркулируют ценностные импульсы социальных архитекторов.

В рамках этой системы каждый новый объект, медиапродукт или инициатива — это живой узел связи, формирующий общественные и социальные практики, а затем и мировоззрение, укрепляющее общую волю к созиданию.

Благодаря этому сдвигу особое значение приобретает создание проектов и управление ими. Каждый отдельный проект в рамках социальной архитектуры — это капсула смыслов, её базовая единица. Социальная архитектура осуществляется через тиражирование таких «капсул», которые, соединяясь друг с другом, создают основу для доверия и устойчивую реальность будущего.

Примером «производства доверия» в условиях острейшего кризиса является деятельность губернатора Архангельской области Александра Цыбульского. Когда в 2020 году он возглавил регион, область находилась в глубоком кризисе из-за планов строительства мусорного полигона в Шиесе. Это был классический «проект-разрушитель», уничто-



живший лояльность населения. Цыбульский выступил здесь как социальный архитектор, применив технологию демонтажа конфликта. Юридический путь вместо силового: первым шагом проект «Шиес» был официально исключен из списка приоритетных инвестиционных проектов региона. Рекультивация как символ: вместо бесконечных обещаний губернатор перешел к действию — расторг контракты на аренду земли и лично контролировал снос построек и высадку леса на месте несостоявшейся свалки. Это позволило «выпустить пар» и вернуть инициативу государственному аппарату. Смена смыслового кода: фокус внимания людей был смещен с темы «куда везти мусор» на созидательную программу «как строить ледоколы и готовить ученых-полярников». В результате за пять лет повестка региона сменилась с протестного «мы против свалки» на амбициозное «мы — столица Севера». Протестный дискурс уступил место созидательному, а доверие к власти было восстановлено через конкретные арктические преференции и рост экономических показателей.

Таким образом, проект сегодня — это создание работающей модели, которая продолжает воспроизводить смыслы. Это возвращение к масштабам государственного планирования, но обогащенное пониманием, что в центре стратегии стоит доверие.

Иерархия социальной архитектуры

Для структурирования этой работы социальная архитектура выстраивается в виде двухуровневой пирамиды, где каждый уровень выполняет свою критическую функцию.

Уровень 1. Проектирование — социальный фундамент

Это базовый уровень, основа социальной архитектуры. Задача проектирования — решение конкретных, осязаемых проблем «здесь и сейчас». Это работа с насущными потребностями населения, снятие социальной напряженности и создание физической основы жизни. Именно на этом этапе закладывается первичное доверие людей к стейкхолдерам. Когда гражданин видит реальные дела, он получает подтверждение дееспособности власти и бизнеса.

Масштабное проектирование «фундамента» присуще работе некоторых губернаторов. Например, губернатор Липецкой области в рамках реформы ЖКХ ведёт борьбу с недобросовестными управляющими компаниями. Глава региона инициировал ускорение процедур по расторжению контрактов с УК, которые не справляются со своими обязанностями и не идут на диалог с жителями. Планируется упростить передачу домов ответственным организациям. Это создание фун-

дамента доверия, на котором становится возможным переход к более сложным формам развития.

Уровень 2. Моделирование и прогнозирование — создание смыслов будущего

Здесь социальный архитектор переходит от исправления текущих проблем к прогнозированию и проектированию грядущего. Моделирование — это работа с «культурой мечты», национальной идентичностью и когнитивным суверенитетом. Задача этого уровня — создать образы и социальные модели, которые будут определять жизнь общества на десятилетия вперед. Если проектирование обеспечивает комфорт и безопасность, то моделирование на основе научно обоснованных прогнозов будущего рождает общую цель и волю к созиданию.

В этой области примером служит фонд «Сайберус». Проект позиционирует себя не просто как инвестор в ИТ, а как архитектор национальной кибербезопасности. Деятельность фонда — это моделирование новых смыслов и социальных практик. Проектирование «безопасного завтра» осуществляется через концепцию «результативной кибербезопасности». С помощью системы «Кибериспытание» фонд моделирует среду, где недопустимые для жизни нации события (атаки на больницы, электростанции, банки) становятся физически невозможными. Это дает людям базовое чувство защищенности в цифровом мире. Кроме того, фонд активно работает над легализацией и популяризацией «белых хакеров». Такая публичная трансформация профессии меняет отношение общества к ИТ-специалистам: из «пугающих взломщиков» они превращаются в героев-защитников.

Важно подчеркнуть неразрывную связь этих уровней. Моделирование без надежного фундамента проектирования неизбежно превращается в пустые декларации и «воздушные замки», провоцируя дефицит доверия. В свою очередь, проектирование без моделирования — это «бег на месте», когда при наличии ресурсов общество теряет исторический вектор и смысл существования.



Три производства

В классическом управлении принято разделять «производство продукта» и «социальную сферу». В социальной архитектуре такое деление губительно. Мы рассматриваем деятельность как единый процесс генерации жизнеспособности, где физическая среда, человеческие связи и смыслы неразрывны.

Материальное производство. Осязаемый слой социальной архитектуры. Мир станков, лекарств, стен и дорог. Без качественной «материи» любая идеология и любые обещания повиснут в пустоте. Задача архитектора — построить надежный «берег», на который человеку хочется возвращаться. Здесь важно все — от решений по водоотведению до инновационных препаратов.

ГК «Промомед» в условиях ухода иностранных фармацевтических гигантов взяла на себя роль архитектора лекарственного суверенитета России. Завод полного цикла «Биохимик» в Саранске позволяет производить собственные фармацевтические субстанции, снимая критическую зависимость от импортного сырья. В кратчайшие сроки компания разработала и вывела на рынок инновационные аналоги жизненно важных препаратов для лечения диабета и ожирения, что позволило тысячам россиян продолжить терапию.



Основатель компании «Аскона» Владимир Седов возвёл во Владимирской области город Доброград. Это уникальный для современной России случай, когда с нуля создана полноценная городская экосистема с собственной планировкой и инфраструктурой. Город спроектирован как единое целое, где все базовые потребности (работа, медицина, образование) удовлетворяются в шаговой 15-минутной доступности. В рамках государственно-частного партнёрства в 2024–2025 годах строятся современная школа и детский сад, а также медицинские центры, ориентированные на «семейноцентричность».

Предприниматель и учёный, основатель инженерно-производственной компании «Эколайн» Олег Жаров возрождает село Вятское под Ярославлем. Он уже восстановил 35 исторических зданий, открыл 15 музеев, создал туристический центр с гостиницей. Вятское стало первым поселением, которое вошло в Ассоциацию самых красивых деревень России. Традиционный маршрут Золотого кольца получил новую точку на карте — в 2022 году комплекс посетили 300 тыс. туристов. Из 1000 местных жителей 150 заняты в историко-культурном комплексе, основанном Жаровым. Село Вятское уже стало одним из культурных центров региона — сюда, в декорации царской России, приезжают ведущие художники на пленэр, а знаменитости

или просто покупают дачи, или создают музеи (на основе коллекции советских ёлочных игрушек Александра Олешко создан музей под названием «Детский мир»).

Социальное производство. Это создание «социального клея» — системы связей, отношений и сообществ. Здесь социальный архитектор работает над сокращением дистанции между властью, бизнесом и человеком. Задача архитектора — превратить «население» в «сообщество соавторов» развития. Если физическое производство создаёт объекты, то социальное — субъекты.

РДДМ «Движение Первых», платформа Добро.рф и общественные проекты корпорации «Синергия». Через крупнейший в стране волонтерский центр и студенческое объединение Synergy Union формируется горизонтальная сеть активных граждан. Сопровождение таких событий, как «Всемирный фестиваль молодёжи — 2024» или марафоны Российского общества «Знание», превращает волонтеров из простого персонала в носителей государственной миссии.

Культурное производство. Речь о формировании идентичности, ценностей и «смыслового иммунитета», причём речь не столько о культуре в понимании индустрии (кино, театры, музеи и др.), сколько о культуре в широком контексте и смысле (культура производства, культура поведения, культура жиз-

Уровень / Тип производства	Материальное	Социальное	Культурное
Уровень 1: проектирование. Фундамент – решение боли здесь и сейчас.	Что строим/создаем? Осязаемый результат: лекарство, дорога, школа, ИТ-код.	Кто участвует? Сокращение дистанции «власть-человек». Прямая помощь и вовлечение.	Какую проблему снимаем? Устранение страха, апатии или дефицита базовой безопасности.
Уровень 2: моделирование. Горизонт – создание образа будущего.	Какую среду формируем? Как этот объект изменит ландшафт жизни через 10–20 лет?	Какое сообщество остается? Саморазвивающиеся связи, которые работают без внешних вливаний.	Ради чего мы это делаем? Формирование гордости, идентичности и воли к созиданию.

ни). Здесь мы говорим в том числе об этике и самоограничениях, правилах, существующих ради общественного блага, формирующего среду, социальные и общественные практики, а в итоге и мировоззрение. Это защита сознания от апатии и внешних манипуляций. Задача архитектора — спроектировать волю к созиданию и служению своему делу и стране.

Яркие примеры — Национальный открытый чемпионат творческих компетенций «АртМастерс» или работа документальной студии «Два капитана». Через производство патриотического контента и реставрацию памяти создаётся когнитивный фильтр. Исторические проекты, такие как «Святой Архипелаг», не просто фиксируют прошлое, а нащупывают духовные основы, объединяющие людей вне политики. Такие фильмы намеренно противопоставляются «клиповому мышлению». Это социальный вызов, заставляющий зрителя остановиться, взглянуться в кадр и начать думать.

Проект социальной архитектуры успешен, когда он эффективно работает на всех трёх уровнях одновременно. Если есть только «материя» — мы получаем сырое, но безжизненное пространство. Если есть только «смыслы» — мы получаем пустые лозунги. Если есть только «социальный клей» — мы получаем общение ради общения без результата. Только единство материи, связей и смыслов делает проект частью социальной архитектуры.

Технология сборки проекта

Чтобы социальный проект не превратился в разовую акцию «для отчёта», он должен со-

бираться как устойчивое здание. Ниже представлена матрица сборки, которая позволяет социальному архитектору проверить проект на жизнеспособность и стратегическую глубину.

Перед запуском проект нужно проверить по четырём критериям, ответив на следующие вопросы:

- Честность. Проект решает реальную, а не выдуманную проблему людей?
- Возможности. Хватит ли у стейкхолдеров (власти и бизнеса) ресурсов и политической воли довести проект до финала?
- Мотивация. Зажигает ли проект «культуру мечты»? Хочется ли человеку быть соавтором этого будущего?
- Дистанция. Насколько легко человеку войти в проект? Нет ли лишних бюрократических барьеров?

Инструкция по применению:

1. Заполните ячейки матрицы. Если в какой-то из колонок пусто (например, есть «материя», но нет «смысла»), проект будет неустойчив и не вызовет доверия.

2. Определите интересантов (стейкхолдеров). Кто выступает социальным архитектором? Какова роль государства и какова роль бизнеса?

3. Проверьте связность. Как уровень проектирования соотносится с уровнем моделирования? Если вы строите школу, то какая модель человека из неё выйдет через 15 лет?

Сегодня важно осмысление архитектуры общества как целостного проекта, в котором соединяются традиция, технологическое развитие и гуманитарная миссия. ●

Эволюция политического консалтинга в воспоминаниях ветерана движения

В. Э. Саркисов,
генеральный директор «ИМА-консалтинг»

Политическое консультирование в России родилось не в тиши университетских кафедр и не в кабинетах административных стратегов. Оно выросло из бурной, неровной, местами почти стихийной политической жизни 1990-х, когда сама политика только училась быть массовой, телевизионной, эмоциональной и технологичной. За последнюю четверть века эта профессия прошла путь от ремесла ярких одиночек и коротких избирательных кампаний до сложной системы сопровождения власти, территорий, общественных настроений и цифровых коммуникаций. И если попытаться посмотреть на этот путь глазами практика, участвовавшего на разных этапах развития отрасли, то главным окажется не вопрос о том, «когда было лучше», а вопрос о том, как менялась сама функция консультанта.

В 1990-е политический консультант чаще всего был «и швец, и жнец, и на дуде игрец»: технологом, стратегом, пиарщиком, сценаристом, кризисным переговорщиком, мастером импровизации и автором сильного лозунга.

В двухтысячные он стал встраиваться в систему государственного и партийного управления. В конце нулевых и в десятые годы от него начали требовать уже не только победы в кампании, но и устойчивости, управляемости, точной работы с повесткой, социологией

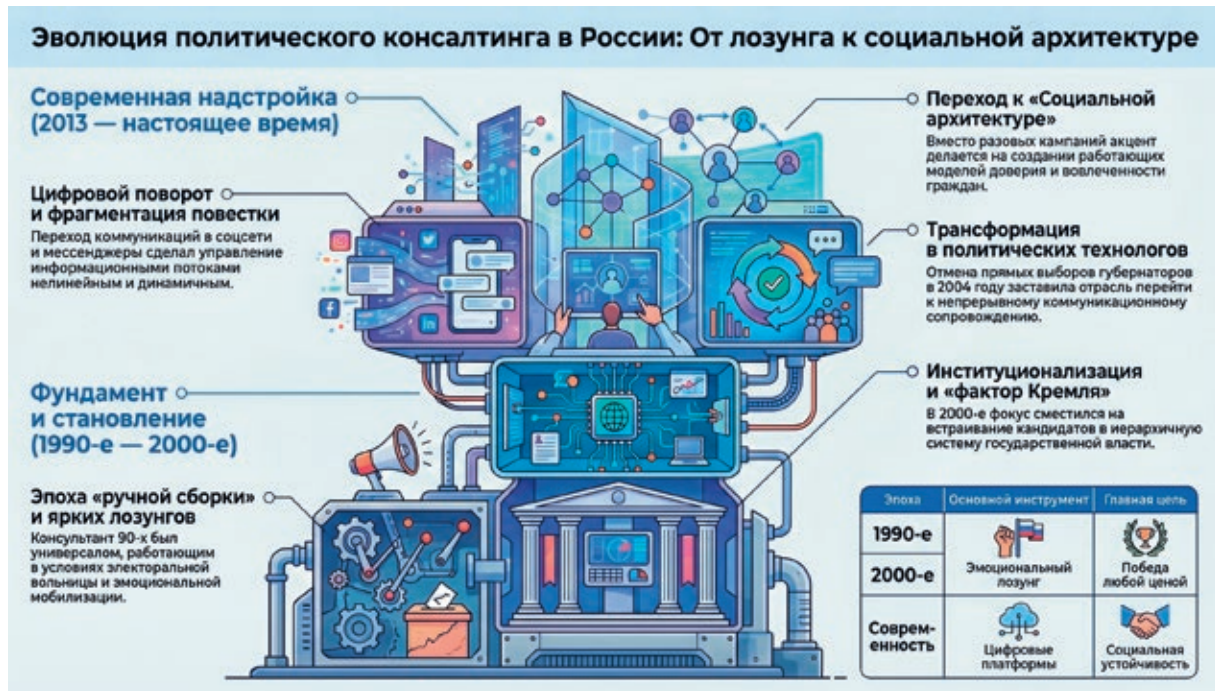
и новыми медиа. А в последние годы на первый план вышел новый тип специалиста — не просто политтехнолога в классическом смысле, а архитектора социальных и коммуникационных процессов.

О том, какие этапы развития, быть может, условные, но тем не менее вполне осязаемо разделяемые, прошел отечественный политконсалтинг, я хотел поразмышлять в этом материале.

Сначала был лозунг (начало 90-х)

В силу малых лет я не застал кампанию 1991 года по первым выборам Президента России. Впрочем, старшие товарищи меня уверяли, что политконсультантов в ту пору не было. Лозунги, маршруты, тексты готовили сами субъекты процесса. А агитацией занимались демоактивисты (прообразы социальных сетей), никак не связанные с каким-либо избирательным штабом кандидата и черпавшие свои знания из передовиц газет.

Для меня символическое начало современной истории политического консультирования в России — это всероссийский референдум 25 апреля 1993 года. Какие вопросы выносились тогда на голосование, сейчас, наверно, не вспомнят даже специалисты, хотя носили они принципиальный характер и были попыткой (как позже стало понятно, не очень убедительной) через всенародное голосование разрешить политический кризис между президентом и съездовско-парламентской системой, вошедшими в жесткий и бескомпромиссный клинч. А вот едва ли не первый



по-настоящему всероссийский политический рефрен новой эпохи, хлестко сформулированный как «да-да-нет-да» и воспроизводящий варианты ответов на вопросы референдума, в которых была заинтересована президентская ветвь власти, думаю, навсегда вошел тогда в массовую политическую память. Авторство рефрена «да-да-нет-да» сегодня уже не вполне поддается точному установлению: его связывают с демократическим штабом референдума 1993 года и, вероятно, А. Л. Головкиным — начальником Отдела анализа и планирования политики Госсовета РСФСР. По этой логике Алексея Леонардовича (ныне покойного) можно назвать первым политтехнологом современной России.

Интересно, кстати, что сам Б. Н. Ельцин публично настаивал на формуле «четыре „да“», тогда как более звучный вариант «да-да-нет-да» стал прежде всего слоганом агитационной кампании его сторонников. Он был прост, ритмичен, легко запоминался и превращал сложный конституционно-политический конфликт в понятную массовому избирателю звуковую конструкцию. В этом смысле уже весной 1993 года стало ясно: новая российская политика будет в огромной степени борьбой не только программ, но и образов, ритмов, эмоций.

Но если апрель 1993 года дал политике ритм, то 1996 год дал ей язык первой боль-

шой эмоциональной мобилизации. На президентских выборах 1996 года, в которых принимали участие 11 кандидатов, политическая агитация впервые стала во многом частью массовой культуры. Два ключевых символа той эпохи — мобилизационная кампания «Голосуй или проиграешь» и предвыборный плакат Бориса Ельцина со слоганом «Выбирай сердцем».

Для политического консультирования это был принципиальный перелом: кампания стала не просто набором штабных технологий, а большим культурным действием, где музыка, телевидение, плакат, сцена, слоган и эмоция впервые соединились в единую машину политической мобилизации.

Лично я до сих пор считаю слоган «Выбирай сердцем» одним из самых сильных в истории современного российского политического консультирования. Его сила была не только в яркости. Он очень точно схватил настроение времени. Это была эпоха, когда рациональных аргументов уже не хватало, а решать исход кампании надо было через чувство опасности, надежды, личного выбора и понимания исторического момента. «Голосуй или проиграешь» работал как жёсткая мобилизационная рамка. «Выбирай сердцем» — как более тонкая, глубоко личная форма об-

ращения к человеку. Вместе они задали очень высокую планку профессии: политический консультант в России должен был уметь не только считать и организовывать, но и чувствовать нерв времени.

Большие деньги, большие риски и большие возможности (1993–1999)

Сейчас о 1990-х часто говорят либо с романтизацией, либо с осуждением. Именно в это время складывался и рынок политических услуг в России — происходило это в предельно жёсткой, нередко агрессивной среде. Девяностые были эпохой не только ярких кампаний, но и специфического типа заказчика. Таковыми выступали не только партии и идеологические проекты, но и стремительно усиливавшиеся предпринимательские группы, нередко возглавляемые, как тогда говорили, «авторитетными» бизнесменами с весьма сомнительной репутацией. Политика для них была не отвлечённой сферой, а вполне конкретным инструментом закрепления собственного влияния, защиты бизнес-активов и входа в систему принятия решений. А нередко и банальным способом избежать уголовного преследования хотя бы на время выборов. В регионах консультант нередко работал уже не просто на победу кандидата, а фактически на институционализацию новых центров силы. Это был ещё очень сырой и во многом серый рынок, на котором деньги, влияние, медиа и силовой ресурс часто шли в одном пакете.

Важно также отметить, что в 1990-е годы российская избирательная практика переживала короткий, но очень заметный и яркий период своеобразной электоральной «вольницы». Выборное законодательство только начало складываться, многие нормы ещё не были детально прописаны, механизмы контроля оставались слабыми, а сама культура ведения кампаний находилась в стадии становления. В этих условиях политические консультанты часто действовали не столько в рамках устоявшихся профессиональных и правовых стандартов, сколько исходя из собственного понимания допустимого в политической борьбе. Это создавало почти безграничное пространство для эксперимента, импровизации и жёстких технологических ходов, когда

многое, что позднее оказалось вытеснено законом, судебной практикой и профессиональной этикой, тогда воспринималось как естественная часть кампании.

И всё же у той эпохи была колоссальная профессиональная энергия.

Девяностые создали в России фигуру политического консультанта как самостоятельного игрока.

Тогда легко можно было встретить специалиста, который лично придумывал лозунг, сам спорил с кандидатом, доказывая правильность принимаемых решений, переделывал ролик ночью, утром летел в регион, а днём уже договаривался с редактором местного телеканала. Это была профессия ручной сборки. В ней было много авантюризма, иногда чрезмерной, но было и то, чего потом станет меньше, — ощущение, что одна сильная идея, один точный ход, один талантливый человек действительно могут перевернуть всю кампанию.

Вспоминаю такой эпизод. Самое начало 2000 года: меня, тогда ещё, в общем, начинающего политтехнолога, впервые приглашают руководить кампанией кандидата в губернаторы одной из российских областей. Кандидат — хорошо известный в регионе бывший мэр областного центра, а ныне — серьёзный предприниматель с весьма неоднозначной репутацией, в общем, этакий вполне типичный заказчик тех времён. Учитывая высокую узнаваемость и катастрофически высокий антирейтинг «героя», я использовал всё своё красноречие и разумные аргументы, чтобы отговорить его от решения идти на выборы, тем более что оппонентом был действующий глава региона. Тщетно. Проект, выглядевший вначале как чистой воды авантюра, в итоге закончился выходом во второй тур голосования с действующим губернатором (что уже стало сенсацией), а я до сих пор вспоминаю её как одну из самых своих интересных, ярких и содержательных кампаний.

От ремесла к системе (1999–2004)

Если 1990-е были временем политических художников и штабных импровизаторов, то

рубеж тысячелетий стал временем институционализации.

Кампания по выборам в Государственную Думу 1999 года стала, пожалуй, последним большим сражением эпохи поздней политической вольницы. На старте многим казалось, что блок «Отечество — Вся Россия» во главе с Евгением Примаковым и Юрием Лужковым имеет все шансы стать главным победителем: за ним стояли тяжёлые региональные элиты, сильные фигуры и репутация серьёзной альтернативы складывавшемуся новому центру власти. Но именно тогда страна в полной мере увидела, что федеральное телевидение в России конца 1990-х — это уже не просто средство информирования, а самостоятельное политическое оружие. Высокочеловеческим разглагольствованиям Евгения Киселёва на НТВ вскоре были противопоставлены эфиры Сергея Доренко на ОРТ, построенные на жёсткой и систематической атаке против Лужкова и всего проекта ОВР. Они стали классическим примером того, как медийное давление может ломать даже очень тяжёлую политическую конструкцию. Итог оказался показательным: 19 декабря 1999 года ОВР получил 13,33 % голосов и занял лишь третье место, пропустив вперёд и КПРФ (24,29 %), и стремительно собранное «Единство» с его 23,32 %. После этого ОВР уже не смог сохранить самостоятельную историческую траекторию и вскоре растворился в новой партии власти. Для политических консультантов это был предельно важный урок: в российской политике наступала эпоха, когда побеждать должен был уже не просто сильный альянс, а тот, кто оказывался точнее встроен в новую архитектуру федеральной силы.

К выборам 2003 года конфигурация изменилась радикально: «Единая Россия», созданная из союза «Единства» и ОВР, вышла на первое место, КПРФ резко ослабла, усилилась ЛДПР, появился блок патриотических сил, «новые российские левые» — «Родина», а «Яблоко» и СПС не преодолели пятипроцентный барьер. Это была не просто смена цифр; это была смена логики политического пространства. От сравнительно пёстрого и конфликтного поля конца 1990-х система стала двигаться к более собранной, управляемой и иерархичной модели.

Для политического консультирования это означало фундаментальную перемену роли. Раньше консультант в значительной степени помогал завоевать место в политике. Теперь всё чаще он должен был помогать встроиться в уже складывающуюся политическую архитектуру.

И здесь, конечно, нельзя обойти стороной появившийся в те годы и существующий до наших дней «фактор Кремля». Поддержка президента на выборах, высказанная явно или нет, стала стремительно превращаться в крупнейший электоральный ресурс избирательной кампании любого уровня. Постепенно это изменило саму механику многих выборов: всё более важным становилось не только то, как ведётся кампания, но и то, кем и из какой системы доверия выдвинут кандидат.

Именно в двухтысячные начинает проявляться та особенность российского политического консультирования, которая сохраняется и сегодня: хороший специалист работает уже не просто с кандидатом и штабом, а с многоуровневой конструкцией согласований, элитных интересов, социологии, медийной рамки и государственного контекста. Политика перестала быть только соревнованием технологий и постепенно стала частью более широкой системы государственного управления. В этом смысле профессия усложнилась и повзрослела одновременно.

Большая трансформация (2005–2012)

Настоящий перелом для рынка политического консультирования произошёл не сразу после 2000 года, а чуть позже — в середине десятилетия. И связан он был не столько с логикой развития самой профессии, сколько с резким изменением политической архитектуры страны.

Сентябрь 2004 года, трагедия в Беслане и последовавшее за ней решение об изменении порядка формирования высших должностных лиц субъектов Российской Федерации фактически одномоментно свернули значительный сегмент электоральной политики. Прямые выборы губернаторов были отменены, и значительной частью профессионального сообщества это воспринималось как фактическая «смерть» рынка.

Хорошо помню то время. Так совпало, что именно в этот сложный период я стал генеральным директором компании «ИМА-консалтинг», в годовом обороте которой не менее 75–80 % составляли доходы от проведения региональных губернаторских и других политических кампаний.

Самым сложным, конечно, был 2005 год. У многих моих коллег тогда было ощущение, что все мы — пассажиры скоростного поезда, который на полном ходу врезался в стену.

В тот момент действительно казалось, что профессия политического консультанта в её привычном виде — с кампаниями, штабами, борьбой за результат — просто перестаёт существовать. Резко сократился объём работы, исчезли целые сегменты рынка, многие проекты были остановлены, а сами консультанты оказались в состоянии серьёзной профессиональной неопределённости.

Однако довольно быстро выяснилось, что исчезла не профессия — изменилась её природа.

Практически все технологии, которые отработывались годами в избирательных кампаниях, оказались востребованы в новой реальности. Более того, их значение даже выросло. Если раньше консультант работал на победу конкретного кандидата в конкретный момент времени, то теперь перед ним встала задача более сложная и профессионально интересная — информационно-коммуникационное сопровождение устойчивого функционирования как политической системы страны в целом, так и отдельных её отраслевых и региональных составляющих.

Технологии продвижения кандидатов в медиа и интернете органично трансформировались в инструменты продвижения государственных проектов и программ — как на федеральном, так и на региональном уровне. Никуда не исчезла работа с негативной повесткой: она просто сместилась из плоскости электоральной борьбы в плоскость управления общественными настроениями. Политическая реклама в её классическом виде уступила место социальной и информационной, но по своей сути осталась тем же инструментом воздействия.

Особую роль в этот период приобрели планирование и сценарирование позитивной повестки. Если раньше это было важной частью кампании, то теперь стало элементом обеспечения гармоничной реализации стратегической повестки государства. Работа с событиями, инфоповодами, медиапространством превратилась в непрерывный процесс, а не в краткосрочный этап избирательного цикла.

Именно в этот период произошёл, на мой взгляд, ключевой профессиональный переход. Все мы, участники профессионального рынка, перестали быть избирательными технологами и стали технологами политическими — специалистами, работающими не только с выборами, но и с системой общественно-политических коммуникаций в целом.

Да и не надо забывать, что выборы как жанр политической реальности не исчезли совсем. Продолжали на регулярной основе избираться законодательные органы как регионов, так и муниципалитетов, шли своим очередным чередом федеральные избирательные кампании. В этот момент произошло ещё одно достаточно важное, хотя и узкопрофессиональное событие: на политтехнологическом рынке страны впервые возникла реальная конкуренция. Прежде всего — между крупными агентствами, встроенными в сопровождение федеральной политической повестки, и небольшими региональными технологическими группами, возникшими за десять предыдущих лет и во многом уже ничем не уступающими в профессиональном плане своим «большим» коллегам. Конкуренция эта, кстати, имеющая место до сего времени, была и остается весьма полезной для всего общества. Одних она мотивирует развивать новые, доселе не освоенные компетенции, других — более гибко относиться к собственным запросам.

Нельзя не отметить и влияние мирового финансово-экономического кризиса 2008 года. Он стал важным фактором, окончательно закрепившим изменения, происходившие на рынке политического консультирования. Крупный и средний бизнес в этот период понес серьёзные убытки, многие компании были вынуждены сворачивать инвестиционные и тем более политические проекты. Частный



спрос на услуги политических консультантов резко сократился, а в ряде сегментов практически исчез. В результате на рынке окончательно закрепился стратегический заказчик — государство в лице федеральных и региональных структур. Если в 1990-е и в начале 2000-х годов политическое консультирование обслуживало разнообразные интересы — партийные, корпоративные, региональные, — то после 2008 года оно в значительно большей степени стало встроено в систему государственного управления. Тем самым произошла трансформация не только самой профессии, но и субъекта, определяющего повестку и задачи работы с общественно-политическими процессами.

И вот здесь важно сказать, пожалуй, главное о 2000-х. Вопреки распространённому стереотипу, это было не время «смерти профессии», а время её глубокой перестройки. Да, ушло многое из того, что делало 1990-е азартными: высокая конкурентность политического поля, часто непредсказуемая драматургия хода кампании, почти театральная роль, которую могли играть яркие кандидаты-одиночки. Но вместо этого появились новые грани политического процесса: системность подходов, перспективное планирование, опора на исследования, работа с территорией как с постоянно сопровождаемым социально-политическим пространством.

И по этой причине возвращение выборов губернаторов в 2012 году, пусть и в модифицированном виде, не стало возвратом к прежней политической модели, а скорее закреплени-ем новой, до сегодняшнего дня функционирующей конструкции. Поэтому и профессия не могла не измениться: за восемь лет трансформации политтехнологи научились работать в условиях, где выборы являются лишь одной из форм политического процесса, но далеко не единственной.

Цифровой поворот (2013–2018)

Если период 2005–2012 годов стал временем институциональной перестройки профессии, то последующие годы принесли изменения иного рода — технологические. Политика окончательно вышла за пределы телевизионного экрана и переместилась в цифровую среду.

Социальные сети, интернет-СМИ, новые форматы коммуникации в мессенджерах сформировали принципиально иную информационную реальность. Если раньше повестка в значительной степени формировалась сверху и транслировалась через ограниченное число каналов, то теперь она стала многослойной, фрагментированной и значительно менее линейной.

Для политического консультанта это означало необходимость работать в среде, где не-

возможно полностью контролировать информационные потоки. Выросла роль мониторинга, скорости реакции, точности формулировок и умения работать с локальными сообществами и повестками. Кампания перестала быть линейным процессом — она превратилась в динамическую систему, развивающуюся в режиме постоянного взаимодействия с аудиторией.

Одновременно усилилось значение региональной и локальной специфики. Цифровая среда позволила темам, ранее остававшимся на периферии публичного внимания, быстро выходить на первый план. Это привело к тому, что даже при наличии значительного стартового ресурса результат кампании всё в большей степени зависел от качества работы с конкретной территорией, её повесткой и настроениями.

Показательными в этом смысле стали выборы глав субъектов Российской Федерации 2018 года. В ряде регионов — во Владимирской области, Хабаровском крае, Республике Хакасия — победу одержали кандидаты, которые на старте кампании не воспринимались как очевидные фавориты. При этом поражение потерпели кандидаты, считавшиеся основными претендентами на победу. Эти результаты показали, что в новой коммуникационной среде недостаточно полагаться исключительно на «фактор Кремля», о котором я говорил выше, игнорируя реальные общественно-политические настроения. Наличие административного ресурса также не снимает чувствительности электоральных процессов к локальным факторам и качеству самой кампании.

Всё это означает необходимость перехода к более сложным и комплексным способам оценки эффективности коммуникаций, выходящим за рамки формальных цифровых показателей и возвращающим фокус к главному — реальному изменению общественных настроений и поведенческих моделей.

От политтехнологов к социальным архитекторам

Логическим продолжением стало постепенное расширение профессиональной роли политического консультанта. Если в 1990-е годы мы работали преимущественно в рамках избирательных кампаний, в 2000-е — встраивались в систему государственного и партий-

ного управления, а в период «большой трансформации» начали сопровождать устойчивое функционирование политической системы, то в последние годы перед профессией встали задачи иного уровня.

Современная практика всё чаще требует не просто проведения кампаний или управления повесткой, а выстраивания устойчивой среды взаимодействия между властью и обществом. Речь идёт о формировании надёжных каналов обратной связи, развитии механизмов участия, формирующих доверие и вовлечённость граждан в процесс принятия государственных решений, а также о создании понятных и воспроизводимых моделей коммуникации.

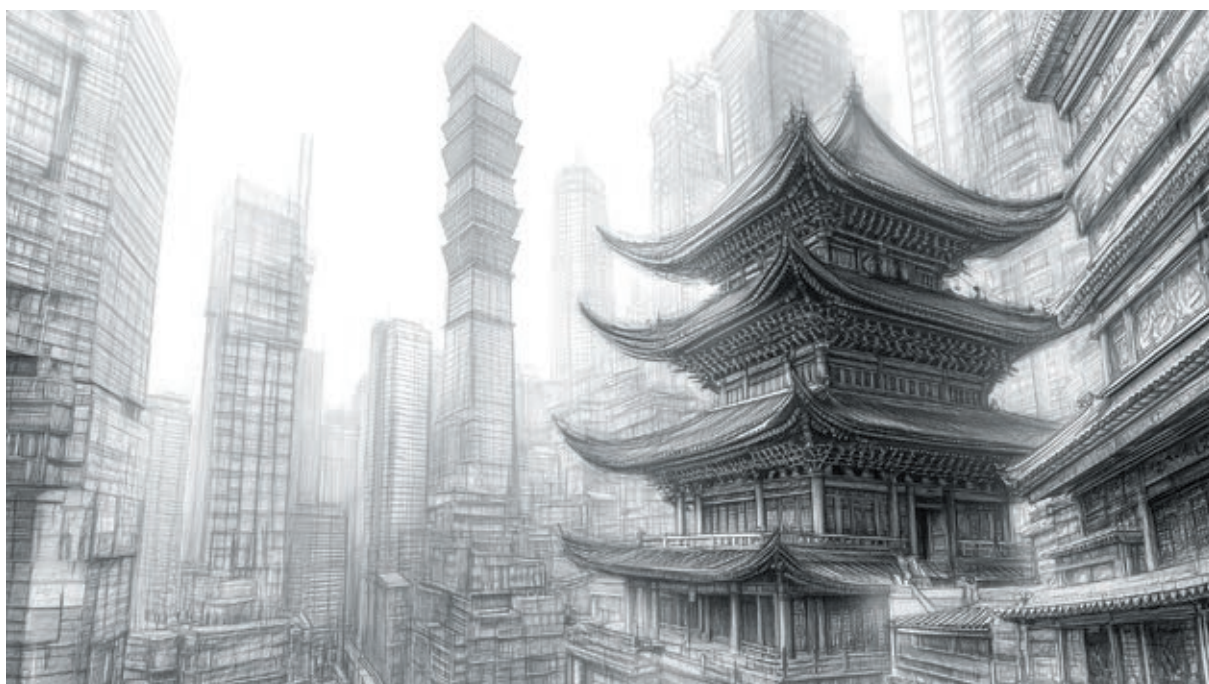
В профессиональном и научном дискурсе для описания этой деятельности всё чаще используется понятие «социальная архитектура». Под ним понимается не столько управление информационными потоками, сколько проектирование и выстраивание системы социальных взаимодействий, в рамках которой формируются устойчивые модели поведения и отношения различных групп населения.

Иначе говоря, если классический политтехнолог работал с кампаниями и повесткой, то «социальный архитектор» работает с более сложной конструкцией — средой, в которой эта повестка возникает, распространяется и закрепляется. Это предполагает иной горизонт планирования, большую степень системности и более глубокое понимание механизмов общественного восприятия.

При этом важно подчеркнуть: речь не идёт о замене одной профессии другой. Все базовые компетенции политического консультанта — работа с медиапространством, управление повесткой, сценирование событий, анализ общественных настроений — никуда не исчезли. Напротив, именно они стали фундаментом для нового уровня профессиональной деятельности.

Скорее можно говорить о дальнейшем расширении профессии. Если раньше задачей было выиграть конкретную кампанию, то сегодня — обеспечить устойчивое и предсказуемое функционирование сложной системы общественно-политических коммуникаций. Выборы при этом остаются важным элементом политической жизни, но уже не единственным и не всегда определяющим. ●

КНР: социальная архитектура государства-цивилизации



Н. П. Мартыненко,
доктор философских наук

Сегодня о Китае всё чаще говорят и как о «государстве-цивилизации», и как о площадке экспериментов с новой социальной архитектурой на цифровой основе. Эти темы уже прижились и в экспертной среде, и в официальном дискурсе, но обычно обсуждаются порознь, словно речь идёт о разных сюжетах. Когда говорят о «цивилизационном» измерении, вспоминают Конфуция, Лао-цзы, Мандат Неба, длинную историческую линию и особый «китайский путь». Как только разговор переходит к социальной архитектуре, в центр выходят платформы, рейтинги, цифровые реестры, большие данные и новые управленческие практики.

В итоге Китай начинает распадаться на два нестыкующихся образа: один — из учебников по истории и философии, другой — из стратегических планов, отчётов регуляторов и презентаций ИТ-компаний. На деле это разные проекции одной и той же реальности. Современные управленческие инструменты, от механизмов общественного доверия до экологического планирования, не взялись из ниоткуда. За ними стоят привычные для китайской культуры представления о Дао и порядке, доверии и долге власти перед «народом как корнем» (минь бэнь), и важно, что всё это проговаривается на «родном» языке, а не только на заимствованном технократическом жаргоне.

Снаружи, из России и западных стран, разрыв языков особенно заметен. Часть обсуждений крутится вокруг геополитики и воен-

ного баланса, другая сводится к штампам о «жёстком контроле», «социальном рейтинге» и «тотальной слежке». Гораздо реже задают вопросы о том, как сами китайские авторы и общество описывают реформы и почему ключевые для них понятия отсылают не к европейским учебникам по политологии, а к классическим китайским текстам.

Сложности добавляет масштаб контекста: чтобы разбирать всё это всерьёз, приходится удерживать вместе религиозные представления, эволюцию иероглифики, опыт имперской бюрократии и сегодняшние успехи Китая в ИИ, цифровых платформах и политике экологической (зелёной) трансформации экономики. Неудивительно, что цельных разборов пока немного, а соблазн упростить картину очень велик.

Проще всего вообще вынести Конфуция и Лао-цзы, философию и историю за скобки и говорить о Китае только в координатах «экономика — технологии — цифровые индексы». Но это всё равно что описывать Россию только на базе статистики, игнорируя Масленицу, Пасху и другие элементы культурного кода.

Схема получится, но без важного исторического и символического слоя. Разговор о Китае как о государстве-цивилизации неизбежно требует выхода за рамки одной дисциплины. Здесь пересекаются история и философия, религия и язык, повседневные практики и конкретные управленческие технологии.

Поэтому социальную архитектуру КНР разумнее рассматривать не через один заранее выбранный ракурс — будь то «цивилизационный подход» или чисто технократическое описание институтов, — а через более широкую оптику, в которой эти уровни остаются связаны. В таком поле становится видно, как многие тысячелетия развития традиции и её современные цифровые продолжения по факту работают как единая система координат, а не как два не связанных сюжета.

Иероглифическая матрица власти

Китай остаётся единственной крупной цивилизацией, где древняя иероглифическая письменность по-прежнему служит основным кодом культурной и политической коммуни-

кации. Сложность её освоения на тысячелетия сделала грамотность жёстким фильтром доступа к власти: управлять мог тот, кто прошёл долгий образовательный маршрут, выучил канон и свободно мыслил в рамках общего письменного кода.

Фоном этой модели стал период Чжаньго и последующее правление Цинь и Хань, когда войны и реформы сломали старую родоплеменную аристократию и на её месте сформировался слой императорских чиновников. Под него выстроили особый механизм отбора, который со временем кристаллизовался в систему экзаменов кэцзюй: вместо родства на первый план вышли образование и экзамены, проверяющие знание классики, владение вэньянем и вписанность в общий ценностный мир. Так меритократия учёных-книжников стала ключевым способом политического управления, основанного на непрерывном воспроизводстве иероглифической традиции.

Открытие текстов из Годяни показало, что поначалу не было жёсткой стены между тем, что позже назовут конфуцианством и даосизмом: одни и те же бамбуковые свитки, по которым учили сыновей правителей и высших чиновников, соединяли наставления о ритуале и управлении с размышлениями о дао и ответственности. Будущие конфуцианство, даосизм и легизм выросли из общего архаического смыслового поля, где дао и тянь-дао — путь и небесный порядок перемен — служили единым языком описания мира и управления, а уже потом из этого поля выделялись отдельные школы со своими акцентами.

Изначально действовала единая культурная и символическая матрица, а резкое разведение школ — результат более поздней доксографии. То, что мы называем «конфуцианством», «даосизмом» и «легизмом», в зародыше было разными конфигурациями одного и того же идейного пространства дао / тянь-дао.

В ранних классификациях это хорошо видно: уже Сыма Тань во II веке до н. э. в трактате о «шести школах» (лю цзя) в гл. 130 «Ши цзи» выделяет «школу Пути и Благой силы» (дао-дэ цзя, даосы) и «школу законов» (фа-цзя, легисты) как два полюса внутри общего круга учений о дао и управлении, а не как внешних



противников. Позднейшие схемы «ста школ» и «девяти школ» сохраняют эту оптику: даосизм, конфуцианство и фа-цзя описываются как три главных направления, опирающихся на единое представление о Пути, но по-разному расставляющих акценты на ритуале, естественности или законе.

Реформы Цинь, опиравшиеся на легизм, позволили быстро собрать централизованную империю, но не удержать её: вскоре после смерти основателя династия пала под ударами восстаний, показав пределы чисто принудительного курса. Ханьские правители учитывают этот опыт и переходят к более сложной комбинации: соединяют легистские инструменты с конфуцианской ритуальной нормативностью и даосско-иньнянской чувствительностью ко времени и мере, а в каркас этой модели встраивается экзаменационная меритократия.

Ключевую роль здесь сыграли почти современники, работавшие в одной политической и интеллектуальной связке: император У-ди (156–87 гг. до н. э.), его главный советник Дун Чжуншу (ок. 179–104 гг. до н. э.), которого позже назовут «Конфуцием эпохи Хань», и ученик Дун Чжуншу, придворный историограф, астролог и астроном Сыма Цянь (145/135 — ок. 86 гг. до н. э.).

Дун Чжуншу выстраивает целостный синтез древних учений и формулирует идею

«единства Неба и человека» (тянь жэнь хэ и) как основу устройства государства. В его модели правитель обязан удерживать гармонию между «верхом» и «низом» — между космическим порядком и повседневной жизнью общества. Мир мыслится как Тянься, «[всё, что] под Небом», то есть единое пространство, где небесный, земной и человеческий уровни связаны в единую линию. В этом Дун Чжуншу опирается и на конфуцианскую традицию (Конфуций и Мэн-цзы), и на даосский опыт мышления о Дао Лао-цзы.

В этой рамке по-новому прочитывается древнее учение о мандате Неба (тянь мин): Небо вручает право на правление тому, чья добродетель подтверждается благополучием страны и состоянием «сердец народа», а бедствия и мятежи трактуются как признаки утраты мандата.

При У-ди переработанное конфуцианство становится официальной опорой империи. Создаётся Императорская академия, закрепляется канон, а экзамены превращаются в главный социальный лифт для элиты.

В древнем каноническом трактате «Шан шу» («Книга преданий») последовательно проводится мысль о том, что Небо вручает мандат на правление тому, чья добродетель (дэ) подтверждается благополучием страны и расположением людских сердец (минь синь).



В этой оптике власть оказывается вписанной сразу в три плана: космологический (как фрагмент общего устройства мира), этический (как обязанность государя заботиться о всеобщем благе) и сугубо политический (как механизм оправдания смены династий при сохранении культурной и институциональной непрерывности), задавая ранний образец связи морального качества правителя, состояния народа и правомерности его правления.

В классической традиции эта идея выполняла сразу несколько функций. С одной стороны, мандат объяснял, почему данная династия правит «по праву». Небо доверило ей заботу о «всем, что под Небом», а значит, подчинение этому порядку имеет космическое обоснование, а не сводится к грубой силе. С другой стороны, тот же мандат задавал пределы власти. Если правитель не исполняет долг перед народом, допускает произвол и запустение, Небо имеет право «отозвать» своё благоволение.

Засухи, наводнения, крестьянские бунты и поражения от внешних завоевателей начинают трактоваться как знаки утраты тьянь-мин. Так оформляется своеобразный договор между верхом и низом, где лояльность подданных опирается на представление о том, что «верх» действительно служит общему благу, а не только собственным интересам. В императорском Китае эта логика помогала оправдывать

смену династий. В современности она продолжает звучать в риторике о необходимости поддерживать «высокое качество правления» и «служение народу» как условие легитимности власти.

Так фиксируется ранняя тройная связка: нравственный облик правителя Тянь-цзи (Сына Неба и одновременно Небесного учителя), его сакрально-магический статус «посредника» между Небом и людьми и реальное общественное настроение оказываются напрямую связаны с устойчивостью власти.

Сыма Цянь закрепляет эту конфигурацию в труде «Ши цзи» («Исторические записки»), за который вполне заслуженно получил у китайцев репутацию «китайского Геродота». Он создал первую каноническую версию истории китайской цивилизации от мифологических первопредков до собственной эпохи, опираясь на тот же иероглифический канон, а также описал то, как повелители получали и теряли Небесный мандат на правление. Его труд задаёт модель династийных историй, через которые позднейшие поколения будут представлять себе прошлое и место Китая во времени и пространстве.

Повествование «Ши цзи» Сыма Цяня открывается фигурой Жёлтого императора (Хуан-ди), которому традиция приписывает правление в глубокой древности, задолго до династий Ся, Шан и Чжоу. В современной офи-

циальной «Хронологии истории Китайского государства» годы его жизни датируют 2697–2599 гг. до н. э. Эти легендарные сроки соотносятся с поздним неолитом, когда в долине Хуанхэ уже существовали крупные оседлые поселения и укреплённые центры, которые археологи описывают как ранние очаги социальной сложности.

Фигура Хуан-ди в этой рамке играет роль не просто мифического предка, а символа непрерывности мандата и государственности, который сегодня переосмысливается в официальной риторике и ритуале. С этим мифоисторическим пластом связан и устойчивый культ Хуан-ди.

Его гробница в провинции Шэньси в виде кургана была заложена по распоряжению императора У-ди, который, инспектируя северо-западные земли, пожелал воздать почести легендарному праотцу нации и велел возвести на склоне холм и молельню. Позднее комплекс многократно перестраивали и расширяли. В 1990-е гг. там был построен крупный мемориальный комплекс, рассчитанный на приём тысяч паломников. На территории находится погребальный курган Хуан-ди и стоят два древних кипариса.

Один, по легенде, посажен самим Хуан-ди, другой — императором У-ди. Каждое 5 апреля, в праздник Цинмин, когда по всей стране поминают предков и ездят на кладбища, в честь Хуан-ди проводят торжественный обряд. С 1990-х годов в нём регулярно участвуют и высшие руководители КНР. Так фигура мифического первопредка, основателя китайской государственности, оказывается вписана не только в письменную и легендарную традицию, но и в современное ритуально-политическое пространство Китая.

С научной точки зрения образ Хуан-ди стягивает в себя сразу несколько слоёв: мифологического культурного героя и легендарного правителя; предания о его деяниях можно рассматривать как сгущённую память о ранних этапах формирования родоплеменных союзов и процессов этногенеза, причём обычай возводить к нему родословные имел надэтнический характер и выходил за рамки собственно Китая. В его титуле иероглиф «ди» в ранних текстах отсылает к царственным пред-

кам и жертвам в их честь, а «хуан», по одной из версий, связан с образом нефритовых и яшмовых подвесок, включённых в системы реципрокного дарообмена — кросс-культурного феномена, через который антропология проследивает самые ранние формы социальной организации, лежащие в основании эволюции человека современного анатомического типа. На этом фоне особенно заметно, что китайская цивилизация, сохранив иероглифический код с корнями в пиктографическом письме, сохранила и чрезвычайно архаичные пласты культурной информации и социальной самоорганизации.

Концепт Хуан-ди тесно связан и с другой ключевой категорией китайской культуры — «ли», ритуальным порядком, который задаёт форму правильного поведения. «Ли» вместе с мудростью, человеколюбием, справедливостью и доверием образует конфуцианские «пять постоянств» — ценностный каркас ритуального и политического пространства Китая.

Эти добродетели задают не абстрактный фон, а вполне конкретную планку: правитель должен заботиться о подданных, чиновник — соединять знание с мерой, искренностью и ответственностью, подданные — отвечать порядочностью и соблюдением общественных норм.

Через истории о том, как эти требования соблюдали или нарушали первопредки, императоры и культурные герои, веками передаётся рамка, которая служит невидимым каркасом власти и общественной устойчивости в Китае. На ней держались экзамены кэцзюй, конфуцианская ритуальная нормативность, легистская техника управления и меритократический отбор элиты.

Сегодня те же мотивы переводят в цифровой регистр. Через систему социального кредита и другие механизмы мониторинга государство стремится закреплять поведение, трактуемое как проявление добродетелей, уже не только у чиновников, но и у большинства граждан и компаний КНР.

Китаизация внешних учений как устойчивый механизм

Одна из важных особенностей китайской цивилизационной матрицы — способность



впитывать внешние учения, не ломая собственный каркас. Буддизм пришёл в эпоху Хань как чужая религия, но его сразу же начали проговаривать на языке, уже пропитанном даосскими и конфуцианскими смыслами; на раннем этапе его вообще классифицировали как одно из учений о дао (дао-цзя). Затем буддийские монастыри были вплетены в аграрно-бюрократический уклад, а споры о пустоте и сознании вошли в общую философскую повестку. Параллельно на новой институциональной основе развивается и даосизм: возникают даосские школы, организованные по монастырскому типу.

К эпохам Сун и Мин буддизм перестаёт быть «заморской верой» и становится частью привычного интеллектуального пейзажа, а учения сюань-сюэ и неоконфуцианство Чжу Си доводят этот синтез до вершины, превращая буддийскую метафизику в сырьё для собственных систем.

Так формируется устойчивая привычка: внешнее учение не копируют буквально, а переписывают на свой понятийный лад. По той же схеме осваивали и марксизм.

«Столетие унижений», Опиумные войны и полукOLONиальный статус превратили модернизацию в вопрос выживания, и Сунь Ятсен разбирал западные республиканские идеи на

части, раскладывая их по полкам Тянься, «народа как корня» (миньбэнь) и Великого единения (Датун), а не просто переписывая европейские формулы. В итоге марксизм в Китае прочитали не как готовый ответ из Европы, а как сырьё для собственного решения цивилизационного кризиса.

При Мао марксизм-ленинизм становится официальной доктриной, но язык власти остаётся узнаваемым для знатоков китайской истории и философии.

Культ лидера, массовые ритуалы, сакральный статус текста отсылают не только к СССР, но и к имперской политической культуре: «Красная книжечка» фактически играет роль нового канона, а заучивание цитат Мао становится маркером правильного порядка, как когда-то зубрёжка конфуцианской классики.

Культурная революция лишь обнажает эту логику. Хунвейбины выступают чем-то вроде новой дворцовой стражи и уличного ополчения одновременно: по сигналу сверху они получают право карать «носителей старины», бьют преподавателей, публично унижают интеллектуалов, громят храмы и памятники. Под удар попадает и само конфуцианство: кампании против «четырёх старых» оборачиваются разрушением храмов Конфуция, разгромом его захоронений и травлей конфуцианских

учёных, очень похожей на то, как в древности во время религиозных и идеологических кампаний громили буддийские монастыри и преследовали буддийское духовенство.

Дэн Сяопин радикально поменял приоритеты: сначала накормить страну и вывести её из нищеты, а уже потом спорить о чистоте доктрины. Его знаменитая формула про «чёрную и белую кошку» как раз об этом: неважно, какая у неё окраска, важно, чтобы она ловила мышей, то есть приносила результат.

При этом он не ломает политико-цивилизационный каркас, а вводит концепцию «начальной стадии социализма», отказываясь от маоистского рывка к скорому коммунизму. Провозгласив курс реформ и открытости, Дэн Сяопин легитимировал использование рыночных инструментов как средство усиления социалистического проекта и развития производительных сил, а не как отказ от социализма.

Фраза о том, что Китай будет «переходить реку, нащупывая камни», звучит по-даосски. Следует двигаться шаг за шагом, опираясь на конкретный опыт, а не на жёсткие, заранее заданные догмы. При этом внутренний кризис конца 1980-х, кульминацией которого стали события на площади Тяньаньмэнь, он решает уже в духе легистской традиции. Жёстко, через демонстрацию силы и приоритет сохранения порядка перед любыми формами политического несогласия.

На этом фоне курс Си Цзиньпина выглядит как попытка ещё чётче понятийно оформить то, что Китай давно делает на практике. Формула «двух сочетаний» напрямую закрепляет установку: соединить базовые принципы марксизма с реальностью современного Китая и с его традиционной культурой.

По сути, она выводит вовне старый китайский способ работы с «внешними» учениями: они не подменяют собой собственную мудрость, а встраиваются в неё как новый слой общей матрицы, обогащая, но не разрушая фундамент.

Система социального доверия и кредита: цифровой закон на понятном языке

Наглядным выражением объективации и развития этой общекитайской цивилизаци-

онной ценностной матрицы в XXI веке стала система социального доверия и кредита (社会信用体系). В европейской прессе о ней чаще пишут как о машине тотального контроля на базе «социального рейтинга».

В Китае саму идею системы социального кредита описывают иначе, чем извне. Там подчёркивают, что это попытка сделать доверие не только измеряемым и управляемым показателем, но и инструментом воспитания, встроив его в общую логику регулирования и социализации. По сути, речь идёт о выработке устойчивых моделей поведения уже не через экзамены кэцзюй, а через цифровизацию, статусы и повседневные решения людей и организаций. Каждый раз, принимая то или иное решение, участник системы имеет возможность заранее соотнести его с возможными последствиями и как бы сдаёт экзамен, но теперь не на звание чиновника, а на статус надёжного члена китайского общества.

Здесь нетривиально устроен и сам термин. Понятие 社会 переводят как «общество», но иероглиф 社 уходит корнями к образу общинного жертвенника земли, к идее локальной общины и её священного центра. 信用 — это и доверие, и кредитоспособность, то есть репутация, подтверждённая делами; при этом 信 входит в конфуцианский набор базовых добродетелей. Понятие 体系 означает строй, систему, устроенный целостный порядок. В связке 社会信用体系 речь идёт не просто о некоем «рейтинге», а об общественном устройстве, где доверие превращено в осмысленный и управляемый ресурс. Для носителя китайской культуры это звучит не только как бюрократическая формула, но и как отсылка к привычным представлениям: доверие — основа отношений, общество — большая община, система — упорядоченный, связный набор правил. То есть это не только технический термин, но и отсылка к привычным категориям: доверие как конфуцианская основа отношений, общество как община, система как стройный набор правил.

По сути, социальный кредит сводит воедино разрозненные данные. Для бизнеса это финансовая история, исполнение контрактов, налоговая и экологическая дисциплина, результаты проверок; для граждан — штрафы, кредиты, участие в судах и выполнение по-

вседневных обязательств. Всё это собирают в досье и превращают в профиль надёжности, который начинает работать как фильтр доступа к кредитам, госзакупкам, разрешениям и отдельным услугам.

За сухими схемами стоят очень конкретные различия. Фирме с хорошей репутацией проще получить кредит и войти в муниципальный проект; предпринимателю — меньше бегать по кабинетам, потому что «репутация в системе» говорит за него. У граждан высокий рейтинг может давать скидки и упрощённые процедуры, низкий — оборачиваться ограничениями на покупку авиабилетов и билетов на скоростные поезда, бронирование гостиниц, доступ к некоторым видам транспорта и кредитам, а также к определённым должностям. Для одних это выглядит как справедливое продолжение ответственности, для других — как чрезмерное вторжение в частную жизнь.

В конструкции легко угадывается легистская логика наград и наказаний: ясные правила и предсказуемые последствия, минимизация роли родственных и личных связей. Но и конфуцианский акцент на 信, доверии, никуда не девается. То, что раньше оценивалось неформально, переводится на язык цифр и рейтингов. С точки зрения классической этики — это грубое упрощение, с точки зрения бюрократии — попытка сделать морально окрашенные категории объектом управления и учёта.

Внедряется система тоже по-китайски: не одним указом «сверху», а через общие рамки и сеть региональных пилотных проектов. Где-то упор делают на финансы, где-то на экологию, где-то на поведение граждан, постепенно «нащупывая камни в бурной реке» и подстраивая правила по ходу дела в том же даосском эволюционном стиле, который ассоциируется с курсом Дэн Сяопина.

Экологическая цивилизация: Дао в режиме онлайн

Второй важный пример современной социальной архитектуры КНР — курс на «экологическую цивилизацию», где идеал гармонии Неба и Человека переводится на язык цифровых индикаторов и показателей развития. При этом индустриализацию в Китае всё чаще осмысливают как нарушение Дао, связанное

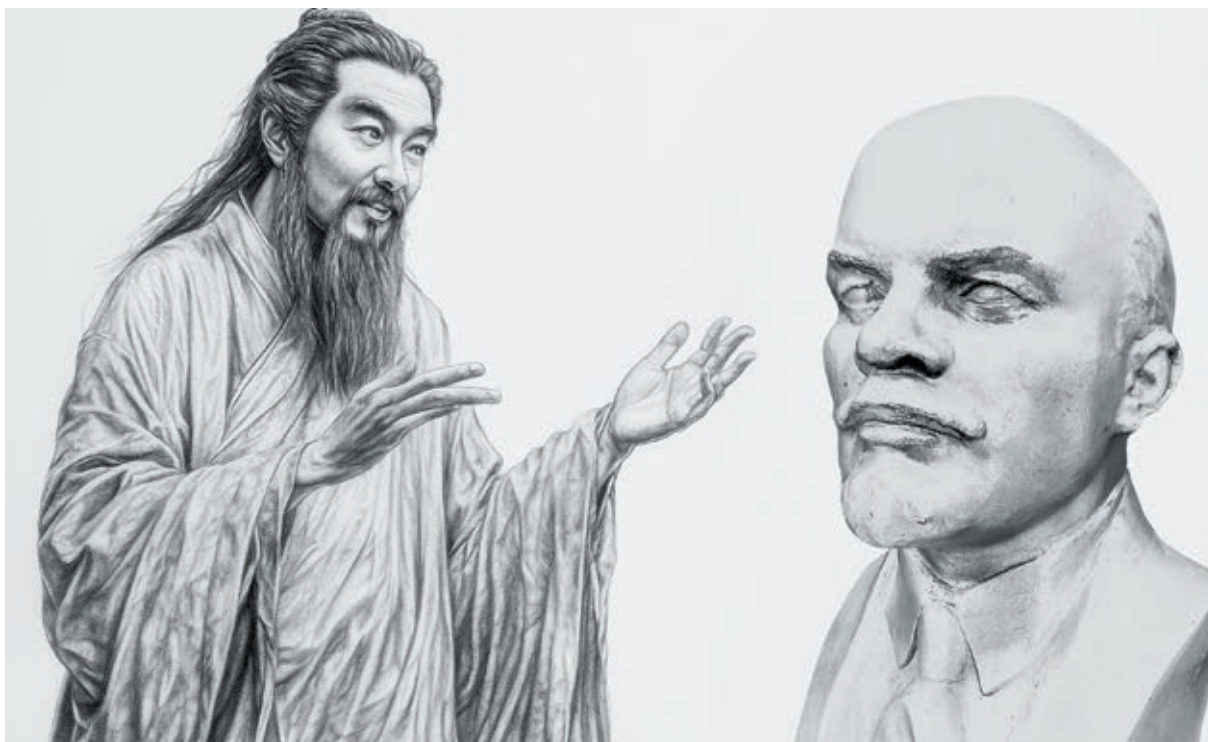
с хищнической моделью капитализма, в которую стране пришлось войти ради преодоления отсталости и «эпохи ста лет унижений».

Теперь задача формулируется как восстановление согласия с природой не через возврат в прошлое, а через перенастройку траектории модернизации в соответствии с принципами Дао, переосмысляемыми одновременно в терминах даосской традиции, эко-марксизма и китайского постмодернизма — хоусюэ («пост-учение», «пост-наука»). В этом поле смыслов концентрируются и даосское учение, и многочисленные канонические тексты, которые служат своего рода символическим резервуаром для современных поисков экологического «зелёного» пути развития.

Цифровые платформы здесь играют роль нервной системы. В реальном времени собираются данные о выбросах, строятся рейтинги регионов и отраслей, экологические показатели вшиваются в оценку работы чиновников, а за серьёзные нарушения наказывают вплоть до снятия с должностей и привлечения к уголовной ответственности. Одновременно вводятся и поощрения. Регионы и предприятия, добивающиеся заметного улучшения, получают доступ к финансированию «зелёных» проектов, преференциям и позитивному вниманию центра. Традиционный даосский образ следования Дао природы обретает очень конкретную форму рейтингов, индексов и карьерных траекторий.

Снаружи это выглядит как очередная волна цифровизации управления. Но если читать происходящее через привычный для Китая язык, видно, что категория гармонии перестаёт быть абстракцией и становится набором измеряемых параметров, за которые кто-то персонально отвечает. Небо и Человек, о чьём единстве говорили Дун Чжуншу, Лао-цзы и многие иные мыслители, оказываются связаны линией от Дао к датчикам, серверам и рейтингам.

Если говорить о регулировании физических лиц, китайский опыт можно частично сопоставить с продвинутым банковским скорингом, а в отношении юридических лиц — с национальной моделью управления, ориентированной на экологическую ответственность, социальную значимость и качественное кор-



поративное управление. То есть близкой по духу к ESG-подходам (англ. environmental, social, and corporate governance). В этой логике «экологическое» соотносится с отношением к природе как к общему достоянию, «социальное» — с взаимопомощью и ответственностью перед сообществом, а управленческое измерение отражает запрос на справедливость, прозрачность и доверие.

Если смотреть издали, современный Китай легко представить как «цифрового Левиафана»: огромная территория, жёсткое государство, видеокамеры и распознавание лиц, рейтинги, тяжёлая риторика, социалистические лозунги. В такой оптике и система социального доверия, и «экологические» платформы сливаются в безличный набор технологий. Но если продолжить эту метафору в духе Томаса Гоббса, становится видно, что у «цифрового Левиафана» есть своя нервная система и органы чувств — дата-центры, видеокамеры, интерфейсы — и своя логика решений, частично вынесенная в алгоритмы, которым делегируются полномочия оценивать, ранжировать, награждать и наказывать. Решающим при этом оказывается не сам алгоритм, а язык и картина мира, которые лежат в его основе и определяют, что он считает справедливым порядком и как граждане понимают навязываемые им правила.

В России разговор о собственной социальной архитектуре набирает силу и будет обостряться по мере внедрения ИИ в управление и политику. Цифровые сервисы множатся, но чаще остаются набором удобных кнопок без ответа на вопрос, какие именно представления о справедливости, ответственности, мудрости и доверии они закрепляют. При этом за похожими интерфейсами в разных странах стоят разные ожидания: для одних важнее защита частной жизни, для других — равенство доступа, для третьих — предсказуемость наград и наказаний.

На этом фоне Китай важен не как поставщик готового «экспортного шаблона», а как пример особого способа связывать идеи и институты. Там правила, органы власти и цифровые решения подстраиваются под местную специфику и общие цели, а не наоборот. Для России следование такому примеру означает необходимость свести в единое поле разговор о «государстве-цивилизации» и обсуждение конкретных механизмов управляемости и цифрового контроля, честно отвечая на вопросы: кто мы, откуда, как, куда, почему и зачем мы идём. Иначе мы рискуем получить либо красивую, но оторванную от практики концепцию, либо технократический конструкт без опоры на память и живую систему ценностей. ●

Силовая архитектура

И. Ю. Демин,
кандидат политических наук

Преступление

Правопорядок в рыночных отношениях с точки зрения либеральной экономики можно рассматривать как специфический товар или услугу, которые производит государство. В теории в условиях недофинансирования либо возникает дефицит продукта, либо качество его снижается. К этому в 90-е годы всегда апеллировали правоохранители, аргументируя увеличение бюджета своих структур. Проблемы недофинансирования остались. Из отчетности МВД РФ за 2025 год:

«По итогам прошедшего года общее количество вакансий в МВД составило 212 тысяч, из них 186,5 тысячи — аттестованные должности. В первую очередь это ключевые службы ведомства: патрульно-постовая, уголовный розыск, участковые уполномоченные, следствие, дознание. Наиболее критическая ситуация — в районном звене территориальных органов МВД России. Есть райотделы, в которых полностью разукomплектованы отдельные подразделения... Текучесть кадров огромная. С 2020 года ушло 350 тысяч человек. Личный состав обновился фактически наполовину. Только в прошлом году вновь принято на аттестованные должности 58 тысяч человек, а уволилось 80 тысяч».

Однако все последние два десятка лет идет снижение (!) традиционной преступности. И 2025 год не стал исключением, согласно той же отчетности:

«Почти на 12% меньше совершено убийств, на 15% — умышленных причинений тяжкого вреда здоровью, краж — на 9%, мошенничеств — на 8%, разбоев — на 11%, грабежей — более чем на 18%».

И это цифры, которые невозможно получить за счет манипуляций с регистрацией преступлений для улучшения показателей отчетности (пресловутых «палочек»).

Объяснений происходящего несколько. Важнейшее — смена институционального подхода. Либеральная модель правопорядка подразумевает конкуренцию для создания качественного продукта. Конкуренция, по всем западным учебникам, — главное условие любого производства. В либеральные 1990-е годы появилось большое количество частных охранных предприятий, внутри МВД разные подразделения работали по одной тематике, а кульминацией стало создание вне министерства федеральных служб по миграции (ФМС) и по контролю за оборотом наркотиков (ФСКН), проблематикой которых продолжали заниматься и в МВД.

Создание конкуренции между государственными структурами в борьбе с наркоторговлей привело к печальным результатам. Вот как об этом написали спустя пять лет после ликвидации ФСКН в «Вестнике Сибирского юридического института МВД России» (авторы О. А. Бойко, С. Л. Панов, А. А. Урусов — все трое офицеры МВД):

«Соперничество между службами и их руководителями нередко фактически выливалось в крупные «ведомственные войны» (прежде всего на региональном и местном уровнях): дублирование функций, присвоение результатов деятельности «партнеров», возбуждение уголовных дел в отношении сотрудников смежных ведомств, умышленное допущение утечки оперативной информации «коллег» и т. д. В ходе рассмотрения уголовных дел в судах выявлялись факты подстрекательства со стороны сотрудников ФСКН России к совершению наркопреступлений, а также нарушения ими Федерального закона «Об оперативно-розыскной деятельности».



Имелись факты преследования со стороны сотрудников ФСКН России за торговлю веществами, не входившими на тот момент в списки сильнодействующих и наркотических средств. В последние несколько лет перед расформированием ФСКН России в определенной степени «скатилась» к преследованиям, направленным против «рядовых» потребителей наркотиков, существенно нагружая тем самым судебную систему, и имела крайне низкий коэффициент полезного действия с точки зрения выполнения своей прямой обязанности — изъятия наиболее опасных наркотиков из незаконного оборота, а также противодействия наркобизнесу. Кроме того, ФСКН России искусственно завышала масштабы наркопреступности (объемы изъятых наркотиков) для получения дополнительного финансирования из бюджета. »

В «Вестнике» не упомянули, что при ликвидации ФСКН в 2016 году на теневом рынке Москвы произошел всплеск стоимости наркотических веществ. Аналогично складывалась ситуация и с незаконной миграцией. Конечно, так стало не сразу. Служба, на милицейском жаргоне названная «госкомдурью», изначально ликвидировала прорыв в борьбе с наркотрафиком. Но по прошествии нескольких лет возникла уже описанная неприглядная картина. Однако набиравшая обороты со второй декады столетия суверенизация страны неизбежно привела к реформе правоохранительной системы. Смена милиции на полицию

сопровождалась изменением социального предназначения министерства. Вместо оказания услуги по обеспечению правопорядка сотрудники стали служить стране, борясь с преступностью.

Главный недостаток «либеральной милиции» — культ конкуренции ради производства качественных услуг — начал сворачиваться. Поэтому при недостаточности и численности, и финансировании происходит существенное повышение эффективности. Кроме того, «недокомплект» фактически сводит на нет и возможную конкуренцию внутри полиции.

Возрожденная идея «служения» вместо «предоставления услуги» позволяет привлечь к охране порядка самодеятельные объединения граждан, в первую очередь молодежь, по аналогии с тем, что раньше называлось ДНД — добровольными народными дружинами.

Это может стать новым социальным проектом по увеличению плотности общества — созданию социальных связей между волонтерами правопорядка по месту жительства (а не по месту работы, как это было при коммунистах). Когда соседи знакомы друг с другом, уменьшается количество квартирных краж, коммунальных мошенничеств, домашнего насилия... Это новая конструкция правопорядка.

Остаётся главное наследство социализма — учёт эффективности работы «в палочках», соотношении раскрытых и зарегистри-

рованных преступлений. От неё отказывались в нулевых, но вынужденно вернулись по многим объективным причинам. Главный негатив такой системы — это незаинтересованность на «земле» в регистрации труднораскрываемых преступлений. Не ликвидируя эту систему измерения эффективности работы полиции, можно было бы её дополнить оценкой на основании опроса населения. Коэффициент социального одобрения работы отделения полиции, вероятно, будет предсказуемо низким, но одинаково заниженным у всех отделений «на земле». Но он не сможет быть одинаковым.

Расчёт вместо рынка

Конечно, и продажа услуг правопорядка осталась. Но она стала не рыночной, а величиной, определяемой затратами государства, и в этом смысле перестала быть услугой. Её предоставляет созданная Росгвардия, значительно потеснившая ЧОПы. Несмотря на существенное удорожание договоров на обслуживание, такая мера внесла существенную лепту в укрепление правопорядка. Проще говоря, многие предприниматели освободились от пресловутого «крышевания», когда основные деньги передавались не по договорам, а налом. Это изменение конструкции социальной архитектуры правопорядка существенно снизило угрозу оргпреступности и возможности её легализации, в том числе и в госструктурах.

Однако либеральная концепция, рассматривающая правопорядок как «продукт», может существенно помочь в ограничении другого типа преступлений, непосредственно не угрожающих жизни, здоровью и кошельку рядовых граждан, а связанных с возникшими рыночными отношениями.

Как работает такой подход:

- **Наличие спроса.** Бизнесу нужна предсказуемость, защита собственности и честная конкуренция. Без этого риски слишком высоки, а сделки становятся невыгодными.
- **Производственные затраты.** Создание правопорядка требует ресурсов — содержания судов, полиции, законотворческих органов и разработки цифровых систем контроля.
- **Потребительская ценность.** Качественный правопорядок снижает транзакционные издержки (затраты на поиск информации,

проверку партнёров и суды). Чем выше порядок, тем эффективнее работает рынок.

- **Конкуренция.** На глобальном уровне страны конкурируют за капитал. Инвесторы «покупают» правопорядок той страны, где правила прозрачнее, а защита прав надёжнее. То же касается и субъектов федерации.

При таком подходе коррупция в госаппарате и неэффективность судов — это производственный брак, который делает национальную экономику неконкурентоспособной. Для борьбы с производственным браком была введена чрезвычайная мера, как когда-то на заводах и фабриках в СССР, — «госприёмка», независимая от дирекции. Так начал работать Следственный комитет, получив самостоятельность от Генеральной прокуратуры в 2011 году.

Парадоксальным образом независимость СК сделала из него «территорию либерализма» среди силовых структур государства. Во многом это определилось и происхождением от Генеральной прокуратуры, ещё со времён Петра I (с 1722 года) призванной следить за исполнением действующих законов. Подчинённость поменялась, но ментальность сохранилась.

Борьба с коррупцией — это новый вид правоохранительной работы, который из теоретических рассуждений в учебниках стал переходить в практическое русло.

В отчётности Следственного комитета РФ за 2025 год приведена статистика:

«В суды было направлено 14 200 дел о коррупции, из которых 555 связаны с организованными группами и преступными сообществами. Среди обвиняемых 617 лиц обладали особым правовым статусом. В их числе — 308 депутатов и глав муниципальных образований, 20 депутатов региональных законодательных собраний, 58 руководителей органов предварительного расследования и следователей, а также 13 работников прокуратуры».

Президент страны, в свою очередь, отметил увеличение количества преступлений коррупционной направленности на 12,3% в 2025 году.

Всё это не означает, что прав был Н. М. Карамзин, как-то сказавший П. А. Вяземскому (а тот записал): «Если бы отвечать одним словом на вопрос: что делается в России, то при-



шло бы сказать: крадут». Просто в России за это начали наказывать. Для Запада «откатная экономика» стала методом управления постлиберальным обществом, поэтому случаи разоблачений коррупционеров связаны только с борьбой за власть и направлены против оппонентов, её не получивших или потерявших. Так начиналось «дело Эпштейна», дела против Саркози, Марин Ле Пен и прочие... Действующие госчиновники — вне зоны критики. Простое доказательство этому — оборонные бюджеты России и США. Военный бюджет России в номинальном выражении (по рыночному курсу валют) меньше военного бюджета США примерно в 7 раз. При сравнении по паритету покупательной способности (зарплаты военных и стоимость техники внутреннего производства в России значительно ниже, чем в США) разрыв сокращается до 2,5 раза. При этом соблюдается военный паритет. Очевидно, что бюджетные траты уходят не только на голливудский пиар, но и на грандиозные откаты. Скандалов по этому поводу много, а отставка (не говоря уже об арестах!) среди американских генералов значительно меньше. Если они вообще есть. Такая же картина и в НАТО, и в европейских государствах, связавшихся с открыто коррупционным киевским режимом.

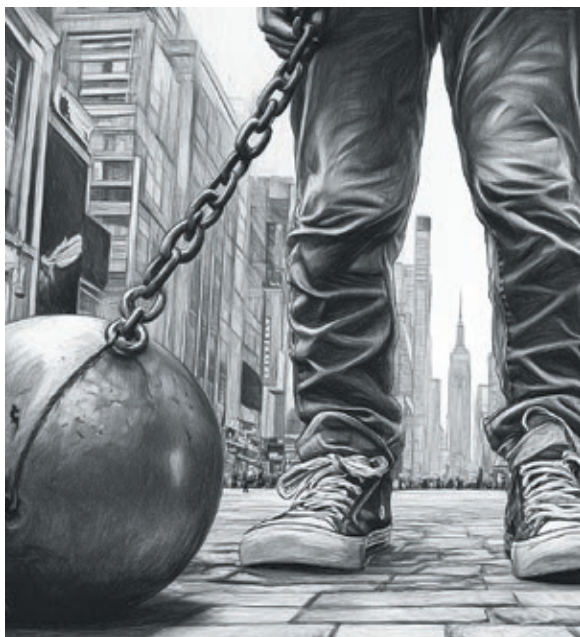
Наказание

Нарушение закона всегда тесно связано с наказанием. Уменьшение числа насильственных преступлений сказалось и на количестве

заклѳченных в России. В 90-е годы их численность превышала 1 миллион человек. В нулевые она снизилась до 800 тыс. человек, в следующее десятилетие — до 700 тыс. В 2023 году в местах лишения свободы отбывали наказание 433 тыс., а в 2025-м — 313 тыс. человек. Очевидно, что снижение численности связано не только с действующей амнистией и возможностью заключения контракта с МО для участия в СВО, как это утверждают на сайте Федеральной палаты адвокатов.

С моей точки зрения, это прямое следствие отказа от леволиберальной концепции применения наказания и возврата к системе, ставшей прямой преемницей советской, согласно которой содержание заключенных не только экономически рентабельно, но и является отраслью национальной экономики.

В стране идет возврат к дореволюционным традициям. Историк права Ф. А. Кудрявцев называет 1691 год датой возникновения в России каторги как особого вида наказания по европейскому образцу. Широко применять такой вид наказания стали при Петре I. Но речь шла о нескольких тысячах человек со всей империи на строительстве Санкт-Петербурга. И за последующие две сотни лет их число не сильно увеличилось. В чем мог быть смысл подневольного труда, когда подавляющее большинство русских было крепостными? В Российской империи в 1913 году в местах лишения сво-



боды находилось 194 418 человек, а к началу Февральской революции 1917 г. (к моменту амнистии А. Ф. Керенского) — 152 052 арестанта. Из них общая численность осужденных к каторжным работам составляла 36 337 человек («Ведомости уголовно-исполнительной системы», № 9, 2013 г.). Для остальной части заключенных при царском режиме труд был строго регламентирован. По распоряжению смотрителей они могли привлекаться в порядке очередности к работам по хозяйственному обслуживанию арестного дома. Вне его заключенные могли использоваться только по их желанию и только на общественных, но не частных работах. В камерах можно было трудиться на нужды самих арестантов. Труд не был рентабелен. На содержание мест лишения свободы, то есть на исполнение наказания, выделялось казенное довольствие.

Как тут не вспомнить анекдот про Александра III. Ему доложили, что в трактире один солдат напился и начал кричать, что ему плевать на царя, и в доказательство этого подошел к портрету самодержца и плюнул на него. За оскорбление государя пьяницу должны были отправить в тюрьму. Император был крайне возмущен этим: ему придется содержать этого дурака в крепости несколько лет за счет казны! После чего наложил резолюцию на дело:

1. Дело прекратить, а самого виновного выпустить.

2. Передать дураку, что я на него тоже плевал.

3. Мои портреты в кабаках и трактирах больше не вешать, чтобы не давать повода для подобных случаев.

Принципиально изменилась ситуация с созданием в СССР системы ГУЛАГа. Численность заключенных в трудовых лагерях в период с 1930-х до начала 1950-х годов составляла 2,5–2,7 млн человек. Это была целая отрасль народного хозяйства, от которой отказались еще в советское время, но содержание системы наказаний вплоть до правления М. С. Горбачева оставалось за счет самих наказуемых.

Капиталистический ГУЛАГ

С окончанием холодной войны пенитенциарная система США незаметно приняла гулаговскую эстафету и стала высокодоходной отраслью. Это было спроектированное изменение системы наказаний. Высокодоходными стали не только строительные подряды на сооружение мест лишения свободы или сдача в аренду частных тюрем, но и подневольный труд в них. Со времен президента Билла Клинтона численность заключенных начала системно увеличиваться и составила в XXI веке более 2 млн человек. Почасовая стоимость труда в них на порядок ниже установленного минимального размера оплаты труда для свободных граждан. За отказ от работы следует наказание.

Как написал «Лефт Бизнес Обсервер», тюремная индустрия США производит 100 % всех военных касок, форменных ремней и портупей, бронежилетов, идентификационных карт, рубашек, брюк, палаток, рюкзаков и фляжек.

Помимо военного снаряжения и обмундирования, тюрьма производит 98 % рынка монтажных инструментов, 46 % пуленепробиваемых жилетов, 36 % бытовой техники, 30 % наушников, микрофонов, мегафонов и 21 % офисной мебели, а также авиационное и медицинское оборудование и многое другое — заключенные занимаются даже дрессировкой собак-поводырей для слепых.

При этом бюджет выделяет на содержание каждого заключенного в среднем по стране около 65 000 долларов ежегодно. Весь же доход от труда арестантов идет частным компаниям. По статистике, две трети заключенных в США совершили ненасильственные престу-

пления, а 60 % из двух миллионов заключенных по всей стране страдают психическими расстройствами.

Американский постлиберализм создал капиталистический ГУЛАГ с одной особенностью: подавляющее большинство заключенных — это чернокожие или латиноамериканцы. Фактически можно говорить о неорабовладельческой системе (согласно Прокламации президента А. Линкольна, было освобождено около 3,1 млн рабов).

Объективно это преступление — за счет государства заставлять людей бесплатно трудиться, а всю прибыль передавать частным компаниям по собственному выбору. Российская пенитенциарная система едва не пошла по аналогичному пути развития. Однако после «нулевых» масштабная тюремная индустрия стала сворачиваться на фоне публикаций о коррупционных скандалах в руководстве ФСИН и реальных арестов.

Будущее наказания

Складывающаяся ситуация выглядит оптимистично, хотя руководство ФСИН жалуется на нехватку кадров (23 % от общей численности) и заброшенные зоны. Сейчас есть два основных инициатора новых законов по изменению системы наказаний — Верховный суд и Правительство. Инициативы первого направлены на гуманизацию наказания, второго — на усиление ответственности за антигосударственную деятельность.

Антигосударственные преступления всегда карались значительно строже, чем все остальные. Ведь их последствия могут унести жизни десятков миллионов, и наша история — тому свидетельство. Суверенизация требует защиты от внешних посягательств. Но усиление ответственности пока выражается только в увеличении сроков традиционных наказаний.

Если же говорить о гуманизации, то это направление лишь совершенствует существующую систему наказания и заключается в:

- Замене суровых мер более мягкими;
- Уважении достоинства личности осужденного, отказе от пыток и унижений.
- Помощь в возвращении в общество, адаптация.
- Уменьшение применения тюремных сроков за нетяжкие преступления.

- Обеспечение достойных бытовых условий в местах лишения свободы.
- Учет личности правонарушителя, а не только тяжести деяния.
- Амнистия или прощение за правонарушение, не несущие большой угрозы.

Необходимо конструировать и новые методы наказания, отменяя архаичные. Кто этим должен заниматься? Любая система не может реформировать себя изнутри из-за институциональной инерции и того, что люди, обладающие властью (рычагами влияния), извлекают выгоду из текущего положения дел и сопротивляются любым изменениям, которые могут лишить их статуса или ресурсов. Это касается не только людей в погонах, но и судей, адвокатов, репортеров криминальной хроники...

Среди значительной части политиков (депутатов) на когнитивном уровне распространено представление о необходимости мести за совершенное преступление, а не наказания. Главный показатель такого взгляда — это многочисленные стенания о применении смертной казни. Следовательно, на эту категорию как на политических популистов рассчитывать тоже не приходится. Они не смогли даже принять решение о применении химической кастрации на добровольной основе (!) для реабилитации насильников...

Очевидно, необходимо привлечение людей, способных конструировать ситуацию без полученной профессиональной деформации. Ведь ГУЛАГ проектировали революционеры, прошедшие царские тюрьмы.

Сейчас самое парадоксальное — то, что все понимают несовершенство системы. Практически каждое исследование о местах лишения свободы утверждает, что для впервые туда попавших они становятся школой на пути в уголовную среду. Так зачем государство отправляет туда осужденных, укрепляя воровскую среду?

Следовательно, необходимо конструировать новые формы наказания, исключая посвящение в преступное сообщество. Но, несомненно, страх перед наказанием должен оставаться. Однако концепция страха со временем меняется. Средневековые виды наказания выделялись публичными физическими страданиями,

выжиганием клейма и нанесением увечий. От них отказались по мере развития цивилизации, хотя публичное сжигание на костре, колесование, забивание кнутом должны были внушать большой ужас, чем работа исполнителя в секретном помещении пересыльной тюрьмы.

О проработке этой концепции можно было в докладе Генпрокурора России Совету Федерации в апреле 2026 года

Пресекались попытки чиновников избежать наказания и уволиться по собственному желанию до начала проведения проверки. По искам прокуроров суд изменил формулировки увольнения на утрату доверия для трехсот должностных лиц.

Казалось бы, такая запись должна стать для коррупционеров «черной меткой», исключить повторное поступление на государственную службу, однако соответствующего запрета в законодательстве нет. Считаю, этот пробел нужно устранить.

При этом надо учесть, что не только сокращение числа находящихся в колонии, но и последняя действующая амнистия убедительно показывают наличие большого позитивного потенциала у значительной части осужденных.

Возможно, лишение свободы с отправлением «на зону» должно перестать быть основным видом наказания. Необходимо когнитивное воздействие на преступника для его изменения. Нужно перепрограммирование преступного психотипа. И это может быть уже не помещение в изолированное сообщество таких же, как он, для коллективного страдания в отсутствие свободы.

Сейчас всё большее распространение получают ненасильственные преступления, связанные с информационными технологиями или использованием служебного положения (хакерство и взяточничество). Для таких лиц может быть крайне тягостен запрет на работу в интернете или занятие административных должностей, конфискация имущества и заработок, направление в поселения с суровыми климатическими условиями...

Отбывшим наказание, во избежание рецидива, необходима помощь в социальной адаптации и предоставление работы. В качестве альтернативы можно было бы предложить забытое со времён Средневековья клеймение, по

которому сразу определялся бы бывший преступник. Разумеется, речь идёт об электронном сопровождении личности, а не о раскалённом тавре на лбу. Публичность личной информации, при которой отметка о судимости становится элементом наказания, вряд ли придаст такой личности ореол романтичности и скорее предостережёт от преступных деяний как в отношении окружающих, так и самих осуждённых.

Возможность отслеживать любого осуждённого по электронным браслетам позволяет перевести заключённых на отбывание наказания по месту жительства — это уменьшит затраты государства и будет способствовать гуманизации условий содержания. Но при этом жизнь преступника должна перестать быть приватной. Отсутствие «личной жизни» и раскрытие личных данных — это, несомненно, наказание. Причём помещение осуждённого, отбывающего наказание «дома», под постоянно работающие и доступные широкому кругу лиц видеокамеры также может стать частью публичного отбывания наказания. Возможно, их досуг следует заполнять телесериалами о раскрытии преступлений и неминуемом наказании за криминал... Впрочем, может быть, последнее и слишком жестоко, но, безусловно, должно формироваться чувство вины за совершённое преступление. Совершенно необходимо за время наказания продемонстрировать бесперспективность повторного совершения преступления и невозможность вновь избежать ответственности.

Все это не то, что следует немедленно внедрять. Это необходимо публично обсуждать. Ибо многие адвокаты фактически приравнивают помещение подозреваемого в СИЗО к оказанию физического воздействия на подследственного. А как говорят и сами оперативники, «так с ним проще работать». И человеку становится заманчиво оговорить себя, заключить сделку со следствием, получить минимальное наказание и покинуть СИЗО. И уже на свободе рассказывать о своей невиновности. Увы, явка с повинной (тот же самоговор) остается главным аргументом следствия. А единственным интересом потерпевших априори считается наказание виновного, а не возмещение нанесенного ущерба. Латентная же преступность вообще не отражается в уголовной статистике. ●

Биополитические индоктринации



А. В. Олескин,
доктор биологических наук,
профессор МГУ, Сретенский клуб

Парадокс нашего времени заключается в том, что «торжество демократии» — как в Восточной Европе и на постсоветском пространстве, так и в традиционных «оплотах» Запада — на деле оборачивается новыми, куда более изощрёнными формами влияния.

Современные способы воздействия политической системы на население (*индоктринацию*), которые не чужды и самым демократическим из современных режимов, можно классифицировать на: 1) реализуемые целенаправленно и 2) осуществляемые спонтанно, поскольку «политической системе столь же естественно индоктринировать своих граждан, как человеку естественно дышать». На наших глазах постоянно происходит актуализация всё новых социально-политических технологий, которые ещё вчера казались лишь уделом фантастов. Современные системы власти освоили искусство «ненавязчивого контроля».

Этот контроль настолько органично вплетён в ткань повседневности, что мы перестаём его замечать. Это уже не та грубая пропаганда с плакатов, которую легко распознать и которой можно внутренне сопротивляться. Это комплексная обработка всех граней человеческой личности: духовной, психологической, культурологической и — что самое важное и новое — биологической.

Биополитика как взаимодействие биологии и политики

Биополитику в наиболее широком смысле можно определить как совокупность всех видов взаимодействий между науками о жизни и политикой, включая как политический потенциал биологии, так и биологические последствия политики. Если обозначить биологию начальной буквой Б, а политику — буквой П, то биополитика соответствует схеме Б ↔ П.

Еще в 1963 году американский политический деятель и юрист Джеймс К. Дэвис утверждал, что достижения в области нейрофизиологии и эндокринологии могут помочь политологам понять природу человека

и аспекты политического поведения. В своей критике системных аналитиков Дэвис предложил политологам изучить «чёрный ящик», где контролируется всё поведение, — мозг. Политолог Линтон Колдуэлл в 1964 году ввёл термин «биополитика» для обозначения влияния биологических знаний на понимание политических явлений, в особенности государственной политики. Колдуэлл в составе группы политологов из США (Линтон Колдуэлл, Альберт Сомит, Стивен Питерсон, Роджер Мастерс, Томас Виджел и др.), объединившихся под эгидой созданной в 1980 г. Ассоциации политики и наук о живом (Association for Politics and the Life Sciences, APLS), понимал под биополитикой использование «биологических концепций — особенно эволюционной теории... — и биологических методов исследования» ради «понимания политического поведения» человека и функционирования политической системы человеческого социума.

«Биополитика стала термином для обозначения междисциплинарного подхода, используемого учёными в области политологии, которые утверждают, что данные и теории из наук о жизни, а также методы биологических исследований могут привести к более полному пониманию политического поведения» (Liesen, Walsh, 2012).

Вспомните свои ощущения во время просмотра фильма в кинозале или матча на переполненном стадионе. Помещение человека в «человеческую стаю» дает совершенно иные, более сильные эмоции, чем просмотр того же видео дома на диване. Даже самый тихий и законопослушный «ботаник», попав в гущу футбольных фанатов или на массовый митинг, внезапно для самого себя может стать агрессивным, начать скандировать лозунги или крушить витрины, поддавшись «общему дыханию» массы. Политическая система научилась использовать эти древние, архаичные механизмы психики для достижения вполне современных целей. Биополитика в своем современном прочтении — это не просто наука, а мощный инструмент влияния; она стирает границы между «естественным» (данным нам природой) и «рукотворным» (созданным в лабораториях или архитектурных бюро).

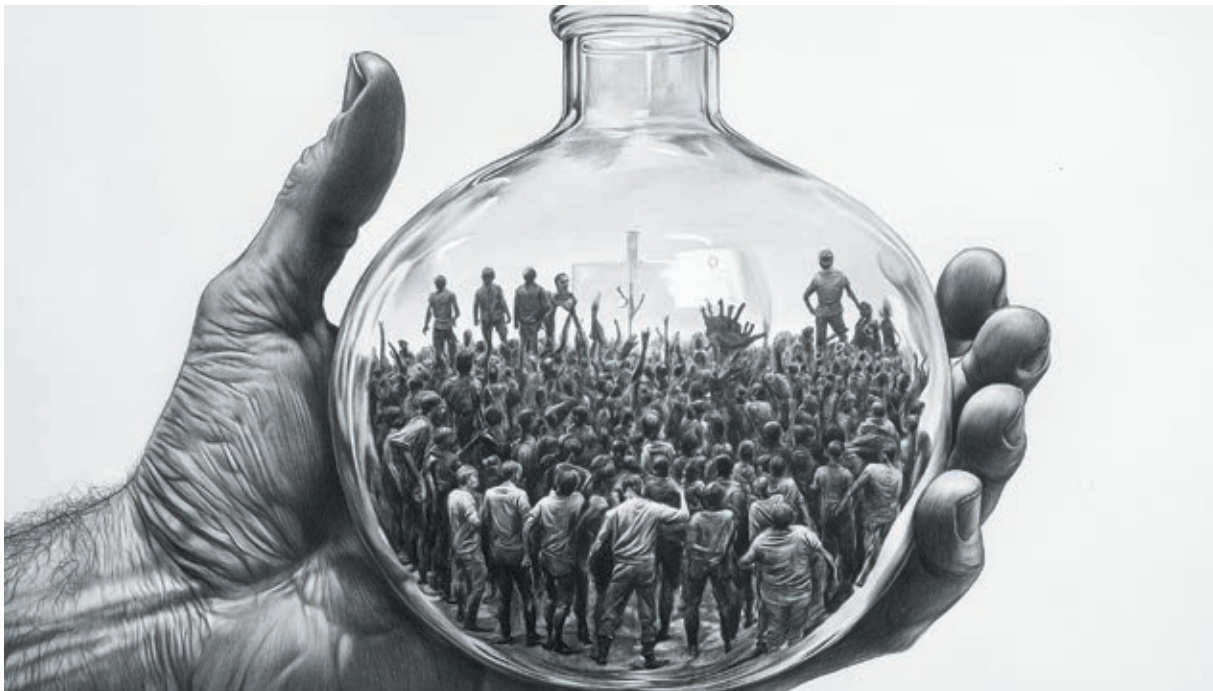
По словам американского политолога Роджера Мастерса, поведение человека является результатом интеграции «...в центральной нервной системе каждого человека филогенетически отобранной информации, передаваемой генами; исторически отобранной информации, передаваемой языком и культурными символами; индивидуально усвоенной информации, приобретенной в течение жизненного цикла».

При этом, конечно, нельзя считать, что биополитика является хоть в какой-то степени преемницей «социального дарвинизма» — социологической теории, «научно обосновавшей» нацизм и расизм. В рамках биополитики фундаментальное значение имеет исследование универсальных особенностей поведения человека (независимых от культуры, нации, эпохи), таких, как, по словам Франса де Вааля, «способность иметь язык, взаимное притяжение между двумя полами, связь матери и ребёнка, кооперация мужчин во время войны», которые имеют не только культурную, но и биологическую основу. Особое значение в рамках рассматриваемого направления биополитики приобрели исследования наших эволюционных родичей — других приматов, особенно человекообразных обезьян.

В соответствии с такой трактовкой биополитики биология во взаимодействии с политикой выступает как активная сторона: *Биология → Политика, или Б → П*. Например, И. Х. Кармен полагал, что биополитика должна выявить «связь между генетическими характеристиками нашего вида и политическим поведением».

В категорию *«Биология → Политика»* логично отнести также и взгляды всех тех биополитиков, которые сосредоточивали внимание на политических последствиях новейших биологических (генетических, биомедицинских, экологических и др.) разработок. Так, Брайан Солтер считает, что основное в биополитике — выяснить, как современная биология, порождающая сенсационные открытия и разработки (например, исследования стволовых клеток, секретные разработки по биотерроризму и др.), детерминирует глобальную политику.

В континентальной Европе исторически преобладало иное понимание биополитики, чем характерный для политологов США путь *Б → П*.



Вместо изучения биологических основ политики европейские учёные использовали термин «биополитика» для обозначения политических усилий по решению проблем здравоохранения, охраны окружающей среды и самого выживания человеческого вида.

В дополнение к экологическим проблемам европейские учёные в последние десятилетия также стали беспокоиться о влиянии биотехнологий на интимную жизнь и телесно-душевное здоровье человека (Liesen, Walsh, 2012).

В литературе распространено альтернативное понимание биополитики, особенно характерное для работ Мишеля Фуко (Foucault, 2003) и его школы. Они постулируют активную роль политики в ходе её воздействия на биологию (*Политика* → *Биология*, или *П* → *Б*) — биологию человека в его жизненных отправлениях и во взаимодействии с окружающей средой. Как подчёркивал М. Фуко в своих знаменитых лекциях, начиная со второй половины XVIII века общество Западной Европы создало систему *dispositifs* (инструментов, мероприятий) для контроля за размножением людей (институты родовспоможения, в более позднее время — центры планирования семьи и медико-генетические консультации), их смертностью (противоэпидемические меры, институты и др.), здоровьем и заболеваемостью (медицинские учреждения и др.), состо-

янием окружающей среды и прочим. Учёт демографических параметров массы подданных и контроль за ними дополнили собой более раннюю практику дисциплинарных мер, регулировавших поведение людей на индивидуальном уровне (для этого служили школы, интернаты, тюрьмы, казармы, больницы и тому подобные учреждения, распространённые в Европе ещё в XVII веке).

Можно с большой долей уверенности констатировать, что понятие «биополитика» малоизвестно широким кругам читателей (а если и известно в интеллектуальной среде, то только в постмодернистской трактовке). На самом деле это понятие имеет богатую, примерно шестидесятилетнюю историю.

Векторы биополитики

Биополитика выступает как выражение новой политической миссии современных биологических наук. Можно в самом общем виде говорить о трёх аспектах этой миссии:

Философский (квазиидеологический) аспект. Речь идёт о новой, складывающейся на рубеже тысячелетий, концептуальной основе (парадигме) культуры вообще и политической сферы в частности. Эта новая парадигма базируется на пристальном интересе к многообразию живых существ на нашей планете, а также отчасти непосредственно на концепциях или фактах биологии. В унисон с

этим интересом к живому меняются и доминирующие взгляды на природу человека и социума. Всё больше внимания обращается на связь, сходство, родство человека и других живых существ, социума — и сообществ живых организмов (биосоциальных систем). В политической области эта парадигма кристаллизуется в биополитическую идеологию. В очень близком смысле А. А. Горелов писал о социально-экологической идеологии как «духовном посохе для совместной жизни в этом мире, системе взглядов, помогающей людям объединяться ради посюсторонних целей».

Политологический аспект. Данный аспект биополитики включает разработки по политической антропологии, политической этологии человека, нейрофизиологическим факторам политического поведения. Например, подготовила ли биологическая эволюция человека к агрессии или к кооперации с себе подобными, к жизни при жёстком иерархическом или демократическом и даже эгалитарном (уравнивающим социальные ранги индивидов) режиме. Не менее важен поставленный в постмодернистской трактовке биополитики вопрос о границах допустимости биовласти как государственного контроля за личными, даже интимными, сторонами жизни человека (что ярко проявилось в драконовских карантинных мерах во время пандемии COVID-19).

Практический аспект современной биополитики. Под этим подразумеваются конкретные биологические разработки, экспертные оценки, прогнозы и рекомендации, имеющие политическое значение в современную эпоху. Спектр этих направлений весьма широк: от увеличения темпов роста населения до его относительного старения, от загрязнения среды обитания до перспектив развития и социально-политических последствий генной инженерии, от проблем биотерроризма и биобезопасности до биологических и медицинских последствий ядерных взрывов и аварий на АЭС.

Одним из ключевых направлений практической биополитики является управление демографическими характеристиками общества. Мы наблюдаем колоссальный разрыв: в то время как традиционные западные обще-

ства сталкиваются с относительным старением населения, другие регионы планеты переживают демографический бум. С точки зрения биовласти, возрастная структура населения — это не просто цифры в отчете, а ресурс и потенциальная угроза стабильности.

Стареющее население требует иных методов биополитического управления: от расширения рынка «лекарств образа жизни» до перестройки социальной архитектуры. В то же время бурный рост населения в развивающихся странах ставит перед политиками вопросы контроля рождаемости и распределения биологических ресурсов.

Здесь биополитика пересекается с глобальной стратегией власти, определяя, какие нации будут доминировать в будущем, исходя из их биологического потенциала.

Таким образом, биополитика — это мост между природой и культурой. Понимая биологические корни наших поступков, мы получаем шанс не только лучше управлять собой, но и вовремя распознавать попытки манипулирования нашей природой со стороны власти.

Технологии биовласти: от «лекарств образа жизни» до сетевых ловушек

Развитие генных технологий делает сотворение нового человеческого индивида в той или иной мере результатом произвольной деятельности самого человека. Как описывает этот переход Фолькер Герхардт: «Ветхий Адам выходит из своей шкуры. Он собственными средствами создает новую природу». Нет сомнения, что поведенческие технологии, разрабатываемые этологией (наукой, первоначально изучавшей поведение животных) и поведенческой экологией в тандеме с психологией и другими гуманитарными науками, также открывают новые возможности для манипулирования психикой и поведением граждан и подданных.

Свою лепту в целенаправленную перестройку человека ради его «нормализации» и «оптимизации» в интересах биовласти вносит и хирургия, ныне пробующая свои силы не только в оперативном лечении болезней, но и в усовершенствовании даже вполне здорово-

го тела. Все эти факты говорят о том, что биовласть ныне активно стирает не только границу между природой и культурой, естественным и искусственным, делая человеческое тело рукотворным, но и границы между нормой и патологией, здоровьем и болезнью.

То, что не считалось заболеванием раньше, теперь лечится как болезнь. Плохое настроение, хандра, депрессия — ныне повод для обращения к врачу, который выписывает препараты типа Прозака. Медицинские препараты, включая Виагру или тот же Прозак, принимают и практически здоровые люди — это так называемые «лекарства стиля жизни» (lifestyle medications). Фармацевтические компании осуществляют собственную биополитику, побуждая людей к поиску у себя проблем, которые заставили бы их приобретать продукцию этих фирм: болезни рекламируются как товар на рынке, а затем продаются лекарства для их лечения.

Генетические технологии последних десятилетий, нейротехнологии и прочие антропотехнологии (технологии модификации человеческого тела) выступают как своего рода кульминация той тенденции, которая прослеживается в Европе, согласно взглядам М. Фуко, начиная с XVIII в. и заключается во всё возрастающем влиянии политики и политической системы на биологический элемент в человеке. Многие аспекты антропотехнологий в их отношении к биополитике и биоэтике рассмотрены в работах отечественных учёных, в том числе И. Т. Фролова, П. Д. Тищенко, Б. Г. Юдина и ряда других.

Как биология встречается с государством

Кратко остановимся на избранных аспектах биополитики (в смысле: Политика → Биология) — на реально используемых или потенциально доступных каналах манипулирующего воздействия политической системы и других политических акторов (партий, ТНК и др.) на биологию граждан с целью их индоктринирования в духе той или иной идеологии, контроля за их поведением. При этом манипулирование понимается как «действие, направленное на приобретение влияния или контроля над другим лицом, обыкновенно тайным или изощрённым путём» (Hamilton et al., 1986).



Биополитика приобретает общественный резонанс именно в аспекте биовласти как «набора механизмов, посредством которых базовые биологические характеристики вида «человек» становятся объектом политической стратегии — общей стратегии власти» (Takacs, 2017).

В рамках биовласти можно вычленить не менее четырёх уровней влияния политической власти на биологию человеческих индивидов и всего общества как коллективного субъекта (с его демографическими характеристиками):

1. Биоповеденческий (этологический) уровень. Данный канал биополитики обращается к эволюционно древним формам и механизмам поведения человека, которые входят в состав общего приматологического («обезьяньего») поведенческого репертуара и до сих пор оказывают влияние на социальное поведение и политическую деятельность. К их числу относятся элементы агрессивной, лояльной, доминантной, подчинительной и иных социально важных форм поведения. Достаточно сравнить мимику альфа-самца в стае обезьян и Дональда Трампа на предвыборном митинге, чтобы признать сходство их посылов. Эти формы изучает в сравнительно-эволюционном ракурсе этология (в которой обособилась ветвь — этология человека с подразделом «политическая этология»), а также социобиология, поведенческая экология, эволюционная психология и другие «поведенческие» области наук

о живом. В рамках поведенческого (этологического) направления современной биополитики в прочтении Б → П изучается воздействие архаичного поведенческого репертуара человека в политических ситуациях. Речь идёт о выборах, коллективной агрессии, включая войны, этноконфликты, массовые беспорядки, террористические акты, а также о невербальном (бессловесном) общении людей. Например, коммуникация лидеров с подчинёнными в таких ситуациях, как выборы, этноконфликты или массовые беспорядки, опирается на элементы архаичного поведенческого репертуара и невербальное (бессловесное) общение. Есть и обратная связь — влияние ведомых на вожака.

Мне рассказывал начинающий политик, выступавший на митинге в конце 80-х годов с определенными собственными установками. Во время речи он почти сразу проникся настроением толпы и, забыв о собственном тексте, стал говорить слова, на которые откликнулась, как он выразился, «своим общим дыханием» стоящая вокруг трибуны масса. Он помимо воли говорил то, что хотела услышать толпа... Эта ситуация аналогична выстроенному клину перелетных птиц, когда во главе стаи может оказаться совсем молодая особь. Не менее показательны и то, как согласованно и беспощадно ведут себя участники подростковых банд. Их родители, объясняясь в полиции, искренне не верят в агрессивное поведение своих «милых и домашних» детей. Участвовавший в групповой драке, погроме или изнасиловании, а на момент допроса уже изолированный ребенок иногда искренне не может объяснить: «Зачем?»

Биовласть на данном уровне пользуется социальными (политическими) технологиями для манипулирования поведением граждан на этологическом («биоповеденческом») уровне ради достижения политических целей — например, для усиления человеческой агрессивности (в ходе «цветных революций» и «майданов») или стимуляции повиновения власть имущим. Национал-социалисты в Германии и фашисты в Италии в качестве мобилизующего начала использовали ночные факельные шествия...

2. Социально-структурный («архитектурный») уровень. Речь идёт об изменениях

структуры социальных институтов (социальной архитектуры) ради стимуляции выгодного для манипуляторов поведения (например, воссоздании на рабочем месте обстановки первобытной группы охотников-собирателей для расторможения древних импульсов и мотиваций к повышению эффективности труда как «поимки мамонта»). Первобытная обстановка и даже элементы «антуража» групп человекообразных обезьян также воскрешаются ради манипулятивных целей путём упразднения слишком жёстких иерархий в пользу более горизонтальных сетевых структур. Это ведёт к снятию стресса и тем самым улучшает не только настроение и работоспособность участников соответствующего проекта, но и само их здоровье.

Речь идёт не только о рассказчиках анекдотов во время перекура, но и о занятиях спортом, волонёрском движении... Совершенно не случайно в СССР уделяли огромное внимание хорошему пению, кружкам по интересам, культпоходам в музеи и театры. Децентрализованные, распределённые сетевые структуры в обществе способны эффективно выполнять разнообразные функции в роли новаторских междисциплинарных исследовательских команд и лабораторий, групп экспертов, малых или средних предприятий, внедряющих научные достижения в бизнес, образовательных и медицинских учреждений и др.

С биополитической точки зрения важно, что фактически современные сетевые структуры воскрешают архаичные элементы первобытного строя. Данные этнографов указывают на отсутствие жёсткой централизованной иерархии у многих (хотя и не у всех) доныне сохранившихся первобытных обществ Новой Гвинеи, Амазонии, Центральной Африки и др. В племени сосуществовали частичные лидеры: одни специализировались на руководстве коллективной охотой, другие — на военном деле, руководстве культовыми обрядами (шаманы) и др. Было выявлено, что расщепление иерархий в пользу более горизонтальных структур наблюдается и в группах наших ближайших эволюционных родичей — шимпанзе и особенно бонобо.

3. Физиологический уровень. В рамках интерпретации Б → П речь идёт об изучении физиологических факторов, влияющих



на политическое поведение человека. Так, Т. Виджел, Г. Шуберт и многие другие биополитики изучали влияние усталости, болезней (соматических и психических), стрессов, лекарственных препаратов, биоритмов и др. на принятие ответственных решений и ведение международных переговоров политическими деятелями, в том числе в экстремальных ситуациях, подобных Карибскому кризису. Ставился также вопрос о взаимосвязи между физиологическими параметрами (частота сердечных сокращений, частота моргания, кровяное давление, уровень мочевой кислоты в крови, степень гальванического сопротивления кожи, отражающая уровень стресса, и др.) и политической активностью, политическими взглядами людей. В рамках интерпретации П → Б (т. е. биовласти) физиологическое направление биополитики соответствует манипулированию физиологическими параметрами людей ради достижения политических целей. Здесь надо упомянуть, какой особый интерес разведки всего мира проявляют к биологическим анализам лидеров государств. И уже не вызывает удивления, когда охрана северокорейского лидера собирает за ним весь возможный биоматериал, включая кресло, на котором ему пришлось сидеть, или стаканчик, из которого пришлось пить...

Особый интерес в рамках этого направления представляют роль наследственных (генетических) факторов, значение нервной си-

стемы (в первую очередь головного мозга) в плане политически важных характеристик человека (лидерских способностей, агрессивности, конформизма, уровня интеллектуального развития и др.), а также роль микробного населения (микробиоты) человека в детерминации не только его состояния здоровья, но и социального поведения, политической активности. Манипулирование физиологией человека с политическими целями, а также вмешательство в геном человека (генная инженерия), работу его мозга (например, путём нейрохимических вмешательств) или в микробное население (целенаправленным введением в организм микробных культур — пробиотиков, психобиотиков) являются проявлениями биовласти на данном уровне биополитики.

4. Экологический уровень: модификация окружающей среды — от внедрения в воздух и воду веществ, меняющих психику и поведение людей, до перестройки городов с расчётом вызвать предсказуемое воздействие архитектуры на население этих городов. С точки зрения биополитики как биовласти в понимании М. Фуко, влияние человека на биосферу планеты воспринимается как продолжение регуляторных мер государства по отношению к собственным гражданам, к демографии всего подвластного ему населения, тем более что влияние на экологическую обстановку ведёт к изменению психики и поведения людей (например, свинец, марганец, кадмий в атмосфе-

ре и воде — предпосылки депрессии и повышенной агрессивности, причём соединения фтора усиливают вредоносный эффект металлов); представимо даже сознательно планируемое изменение окружающей среды ради манипуляции поведением живущих в соответствующей местности людей.

Для нашего времени важно, что политическая позиция власть имущих во многом определяет отношение ко всей экологической проблематике (например, решение о том, подписывать или нет Киотский протокол о выбросах CO₂ в атмосферу; превращать ли свою страну в платную мусорную корзину соседей или нет).

Биобезопасность и новая этика выживания

Поскольку человеческое социальное и политическое поведение находится под неизбежным влиянием общебиологических (этологических) закономерностей, то биополитика как концептуальная траектория Б → П явно имеет серьезное значение в практикуемых повсеместно в политических и коммерческих целях техниках «моделирования поведения, личных и профессиональных отношений с помощью маркетинга и подачи нужных образцов в масс-медиа» (Е. А. Красавин, 2014. С. 76). «Биополитика как способ реализации власти над людьми получает свое выражение в реализации контроля над „процессами социальной самоорганизации“ и манипуляции предпочтениями как отдельно взятых индивидов, так и групп» (А. А. Кузнецова, 2025. С. 82). В то же время сами эти техники, несомненно, относятся к компетенции биовласти (траектория П → Б) в ее модернизированном по сравнению с классическими работами М. Фуко значении, важном для XXI века. В целом мы вновь наблюдаем взаимодействие и пересечение двух траекторий, двух значений биополитики — эволюционно-биологического и постмодернистского.

Подчеркнём, что эти экспертные оценки и авторитетные мнения в плане стимулирования или ограничения влияния политиков на различные аспекты биологии человека являются поприщем деятельности глобальных и локальных биополитических организаций, включая упомянутую Ассоциацию политики и наук о живом (Association for Politics and the Life Sciences, APLS), Биополитическую ин-

тернациональную организацию (Biopolitical International Organization, BIO), Глобальную биополитическую исследовательскую группу (Global Biopolitics Research Group), а в нашей стране, например, Клуб «Биополитика» при Московском обществе испытателей природы (МОИП).

Современная политическая система действительно научилась «дышать индоктринацией», используя наши гены, инстинкты и среду обитания для поддержания своей устойчивости. Технологии манипуляции становятся всё более совершенными, проникая на уровень нейрхимии и микробиоты. Но мы можем выбирать, каким воздухом нам дышать.

В конечном итоге биополитика — это не приговор, а вызов. Она напоминает нам, что мы не бесплотные духи и не цифровые тени, а живые существа, тесно связанные с биосферой планеты. Трагедия современной «демократии» в том, что она пытается управлять нами, игнорируя эту связь или используя её втайне от нас.

Путь к подлинной свободе в XXI веке лежит через признание своей биологической природы. Мы должны превратить биополитику из инструмента «незаметного порабощения» в инструмент осознанного сосуществования. Политическая система будущего должна не «дрессировать» человеческое животное, а создавать условия для расцвета человеческого потенциала во всём его биологическом многообразии.

Биополитика, основанная на уважении к живому, на понимании наших эволюционных корней и на защите нашей нейрхимической уникальности, — это единственный путь, на котором «торжество демократии» может стать не парадоксальной формой контроля, а реальным пространством для жизни.

Будущее человечества зависит от того, сможем ли мы выстроить такую социальную архитектуру, которая будет опираться на наши биологические потребности, не превращая нас в управляемые биологические автоматы. Стратегия «работы на опережение» — это не просто научная задача, это наш единственный путь к сохранению человеческого в человеке. ●

Как понять общество в эпоху бесконечных перемен

А. В. Полосин,
доктор политических наук

Естественные и «неестественные» науки в эпоху бесконечных перемен

Мы давно привыкли к стереотипному «разделению» человеческого знания. С одной стороны, существуют науки естественные (точные), обладающие строгой фундаментальной теорией и понятной методологией измерений. С другой стороны, есть науки, которые иногда называют «неестественными»: социальные и гуманитарные, а также экономика и управленческие дисциплины. Такое разделение кажется особенно ярким в эпоху, когда мы с малых лет постоянно слышим о том, что мир стремительно и бесповоротно меняется.

Действительно, динамика перемен поражает. Информационную повестку в своё время кардинально переворачивали застучавший телеграф, появление первого паровоза, изобретение пенициллина, запуск первого искусственного спутника Земли и появление клонированной овечки Долли. Сегодня эту роль взял на себя искусственный интеллект, который заново перестраивает средства массовой коммуникации. Общество склонно смотреть на наступающие технологии с огромным пиететом, ожидая полного слома старых устоев. Подобная наивная вера в технологическое всемогущество очень напоминает телеоператора Рудольфа (Родиона) из фильма «Москва слезам не верит», который вдохновенно предрекал скорую гибель всего остального искусства ради «одного сплошного телевидения».

Однако за этой иллюзией бесконечных технологических прорывов скрывается парадоксальная истина. Мир действительно меняется каждый год, стремительно и не впадая в самоанализ, но остается главный вопрос: а как это реально трансформирует жизнь человечества?

Достаточно открыть Ветхий и Новый заветы, перечитать пьесы Шекспира или Софокла, обратиться к изречениям Конфуция, чтобы понять: все сказанное сотни и тысячи лет назад про людей, их отношения, социальное устройство, производительные силы, капиталы и истинные ценности продолжает оставаться абсолютно актуальным и сегодня.

Трудный для преодоления Маркс, ужасный Макиавелли, Кант с его доказательствами и даже суфийские сказки Средневековья продолжают удивительно точно описывать нашу реальность. Все они говорят об одном — об огромной сложности мира и о том, что жить в нем — весьма «трудозатратное» увлечение.

Секрет этого исторического постоянства прост. Все сходятся во мнении, что человек как «социальное и биологическое явление, отягощенное зачем-то разумом» был и остается ровно тем же самым мыслящим биологическим и социальным объектом. Наша базовая природа не меняется с появлением новых открытий. Именно это понимание неизменности человека мешает относиться к технологическим новшествам с излишним восторгом. Осознание того, что фундаментальные законы человеческого поведения остаются прежними, заставляет нас заново взглянуть на значи-

мость социальных и гуманитарных наук, ведь именно они становятся ключом к пониманию общества в эпоху бесконечных перемен.

Анатомия перемен: иллюзия поколений и социальная эволюция

Настоящие перемены в общественном устройстве далеко не всегда приходят с грохотом очередной технологической революции. Чаще всего они вносят изменения в способы организации нашей жизни маленькими, порой совершенно незаметными шагами. Год за годом, постепенно накапливаясь, эти сдвиги в итоге создают принципиально новую систему отношений и новую систему деятельности, в которую постепенно включаются люди.

Осваивая правила этой новой среды, человек начинает сравнивать их с принципами предшественников. Вполне естественно, что в определённом возрасте люди склонны отвергать всё, что делалось и создавалось до них. Молодое поколение изобретает собственные правила и пробует модели поведения, кардинально отличные от родительских. Как правило, такой период активного отрицания длится некоторое время — ровно до тех пор, пока человек не повзрослеет.

Но что происходит с обществом, если процесс взросления затягивается? Сегодня мы наблюдаем интересный феномен: возраст молодости, то есть тот самый период легитимного отказа от родительского опыта, продлён до 35 лет, и звучат идеи о его дальнейшем увеличении. Это влечёт за собой серьёзные структурные изменения.

Возникает специфическая правовая модель, требующая постоянной поддержки, мер льготного обеспечения и заботы о «подрастающем» поколении, которое на деле уже давно является половозрелым и подчас делает осознанный выбор в пользу «чайлдбезопасности» — защиты себя от порождения потомства. Параллельно с этим происходит отказ от родителей и ответственности за них. Уже очевидно, что эти асоциальные явления между собой связаны.

Подобные моменты наслаиваются друг на друга и создают медленную, крайне осторож-

ную модификацию старой ткани традиций. Общество действует как глубокий эволюционный механизм, постепенно вырабатывая новые варианты изменения своей базовой модели. При этом жажда и ожидания радикальных, революционных преобразований никуда не исчезают — они повторяются в каждом молодом человеке, порождая так называемую «иллюзию поколений».

Почему это лишь иллюзия? Потому что по мере неизбежного взросления людей всё вокруг меняется, и именно таким парадоксальным образом общественная система сохраняет свою фундаментальную устойчивость. Система деятельности сберегает сама себя, внося необходимые коррективы в соответствии с выработанными новыми реакциями на взаимодействие с «окружающей средой». Так кажущийся конфликт отцов и детей становится важнейшим инструментом социальной эволюции.

Ловушка социологии, или Почему общество сложно рассчитать

Попытки измерить общество, представив его как простую совокупность людей и систему математических отношений между ними — это подход, который можно смело назвать «очень позапрошлым веком». Это всё равно что пытаться описать сложную природу солнечного света исключительно через прямолинейное движение тел в ньютоновской физике. Никто не спорит, что механика Ньютона верна: она позволила человечеству рассчитывать космические скорости и вырваться за пределы Земли. Однако выяснилось, что для создания современных технологий, будь то полимеры, углеродные материалы или системы связи 5G, потребовались принципиально иные описания нашей реальности. Естественные науки сделали шаг вперед через разработку новых концепций и фундаментальное моделирование.

С науками «неестественными» ситуация оказалась куда более запутанной, или, как пишут в некоторых социальных сетях, здесь «всё сложно». В какой-то момент социальные и гуманитарные дисциплины поверили в своеобразное «проклятие неметричности». Они забыли, что точные науки тоже когда-то развивались через ошибки, и начали искать осо-



бые способы отношения к себе, изобретая в социологии собственные аналоги физического «теплорода» и «эфира». Эта деятельность привела к тому, что дисциплины стали претендовать на всеобщий охват, а важные отличия между социальными и гуманитарными науками растерлись в пыль.

Главной ловушкой для исследователей стал так называемый парадокс наблюдателя. Представив общество как простую сумму людей, учёные вошли в непреодолимое противоречие: невозможно объективно познать самого себя, поскольку познающий субъект сам является частью познаваемого общества. Ухватившись за красивую мысль, что «если в капле воды отражается океан, то в человеке можно увидеть общество», они принялись прогнозировать социальные процессы и явления. И начали раз за разом ошибаться.

Безусловно, иногда экспертам удаётся предвидеть развитие событий, но механизм этого предвидения далёк от строгих метрик. Один известный аналитик-прогнозист на вопрос о том, как он конструирует свои точные выводы, ответил ошарашивающе честно: «Это делает моё бессознательное». И этот интуитивный подход парадоксальным образом работает с куда большей достоверностью, чем простая теория вероятностей. Это означает, что объективно существуют и должны быть найдены модели, способные корректно от-

ражать социальную действительность. Первые шаги уже сделаны: например, современная нейропсихология ушла от абстрактных рассуждений и начала успешно оперировать вполне конкретными, измеримыми моделями человеческого поведения.

Кризис старых моделей и новые методы управления

Сегодня мы оказались в ситуации, когда происходящие в мире события перестали укладываться в рамки классических концепций общественного устройства.

Если в прошлом для объяснения социальных процессов было достаточно опираться на пирамиду Аристотеля, концепцию кланов Макиавелли, теорию производительных сил и производственных отношений Маркса или на рыночные (договорные и сетевые) модели институционалистов, то теперь стало очевидно: привычные материалистические модели больше не могут описать всю сформировавшуюся сложность общественных отношений.

В прежние времена управленцам хватало простых условных моделей легитимности — как в притче, гласящей: «Не доводите народ до смеха в момент, когда приходит сборщик налогов». Но современная реальность диктует необходимость поиска совершенно иных

теоретических концепций, способных обеспечить проектирование социальных экспериментов и разработку нового управленческого инструментария.

В этих условиях методологи соревнуются в попытках описать новую реальность, а главным инструментом верификации различных гипотез стала опросная социология. За последние годы этот метод приобрел поистине тотальный характер и официально вошел в повседневную практику управленческой деятельности, закрепившись в нормативных актах. И в этом кроется колоссальная польза: опросы позволили внедрить в систему оценки эффективности государства важнейший индикатор, о котором еще десять лет назад нельзя было и подумать.

Теперь ключевой составляющей государственного управления признано понимание людьми сути принимаемых решений и их согласие с ними (пусть иногда даже и вынужденное).

Эта практика дает возможность в реальном времени видеть динамику общественных настроений и сопоставлять их с нарративами текущей повестки дня.

Параллельно с внедрением этих инструментов происходит глобальный пересмотр фундаментальных основ понимания феномена общества и государства. Мы наблюдаем отчетливое стремление исследователей обратиться к забытым или когда-то отвергнутым идеям предшествующих поколений. Именно поэтому сегодня тезисы о культурно-исторической обусловленности активно рассматриваются научными и исследовательскими центрами по всему миру. Привычные концепции подвергаются масштабной ревизии: например, ставится под сомнение и отвергается идея о строгой прагматичности экономического поведения человека, пересматриваются взгляды на роль бессознательного и трактовка понятия «потребности». Становится очевидным, что архаичные, но простые и понятные идеи социального устройства из прошлых столетий и даже тысячелетий вновь становятся актуальным предметом рассмотрения. Управленческая мысль возвращается к своим историческим корням, чтобы найти в них надёжную опору для работы со сложным современным обществом.

Инновации, кризисы, смена поколений и технологические прорывы — всё это лишь сложный фон, на котором разворачивается социальная эволюция.

Ключевой ценностью в этой динамичной системе координат становится принципиально иное отношение к государству: оно должно восприниматься как важнейший институт, чьё главное предназначение — обеспечивать сохранение и развитие общества. В фокусе всей этой масштабной управленческой деятельности находится сам человек.

Именно человек был и остаётся основным, а по сути — единственным производителем абсолютно всего, что случается в нашей жизни, ведь мы производим не только полезные блага, но и саму социальную реальность со всеми её вызовами.

Понимание этой фундаментальной роли человека — главное условие для успешного государственного планирования и выстраивания социальной архитектуры.

Сегодня мы оказались на уникальном историческом рубеже, столкнувшись с системными противоречиями. Мы живем в переломное время, опыт и решения которого наши потомки будут изучать с особым вниманием. Наши попытки найти новые модели управления, осмыслить культурно-историческую обусловленность и заново научиться понимать общество станут для них важнейшим историческим уроком.

Однако для того, чтобы этот сценарий воплотился в жизнь, мы обязаны выполнить одно критически важное условие.

Нашему поколению необходимо успешно справиться с текущими угрозами, чтобы будущие поколения могли позволить себе спокойно заниматься наукой и изучать нас, а не тратить все силы на восстановление разрушенной человеческой цивилизации.

Формирование новых подходов к управлению общественным развитием и подготовка компетентных специалистов — это не просто амбициозный эксперимент, а безусловное требование времени. Именно от нашей способности грамотно выстроить социальную архитектуру сегодня зависит то, каким будет общество завтрашнего дня. ●



**ПРОГРАММА ДЛЯ БУДУЩИХ
ЛИДЕРОВ СИЛЬНОЙ
И НЕЗАВИСИМОЙ РОССИИ**

2 **КВАЛИФИКАЦИИ**
«ГОСУДАРСТВЕННОЕ
И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ»
«БИЗНЕС-ИНФОРМАТИКА»

ФУНДАМЕНТАЛЬНАЯ
ПОДГОТОВКА

ПРОЕКТНО-
ОРИЕНТИРОВАННЫЙ
ПОДХОД

ПРАКТИКИ И СТАЖИРОВКИ В ФОИВ,
ГОСКОПОРАЦИЯХ, ВЕДУЩИХ
БИЗНЕС-КОМПАНИЯХ

ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ МОДЕЛЬ

ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ
ТРАЕКТОРИИ

ЦИФРОВАЯ
СРЕДА

ПРОСТРАНСТВО ДЛЯ ТВОРЧЕСТВА



1000
МЕРОПРИЯТИЙ
В ГОД



4000
АКТИВНЫХ
УЧАСТНИКОВ



20
КЛУБНЫХ
ОБЪЕДИНЕНИЙ



39000
УЧАСТНИКОВ

В РЕЙТИНГАХ

№ 1

СРЕДИ ВУЗОВ ПО ПОДГОТОВКЕ
СПЕЦИАЛИСТОВ В СФЕРЕ ГМУ

• ИНТЕРФАКС

ПО ЧИСЛУ ВЫПУСКНИКОВ,
СТАВШИХ УСПЕШНЫМИ ГОССЛУЖАЩИМИ

• RAEX

СРЕДИ ВУЗОВ ПО ВКЛАДУ В ФОРМИРОВАНИЕ ЭЛИТ

• ИНТЕРФАКС

ПО СОЦИАЛЬНОЙ СРЕДЕ УНИВЕРСИТЕТОВ

• RAEX

СРЕДИ БИЗНЕС-ШКОЛ

• MBA.SU

ОБРАЗОВАНИЕ



31

НАПРАВЛЕНИЕ
ПОДГОТОВКИ



108

ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ
ПРОГРАММ

КРУПНЕЙШИЙ

5 ИНСТИТУТОВ

ВУЗ

270 000 ОБУЧАЮЩИХСЯ ЕЖЕГОДНО

РОССИИ

56 ФИЛИАЛОВ И ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВ