

**БЛОКНОТ
ГРАЖДАНСКОГО
ПРОСВЕЩЕНИЯ**

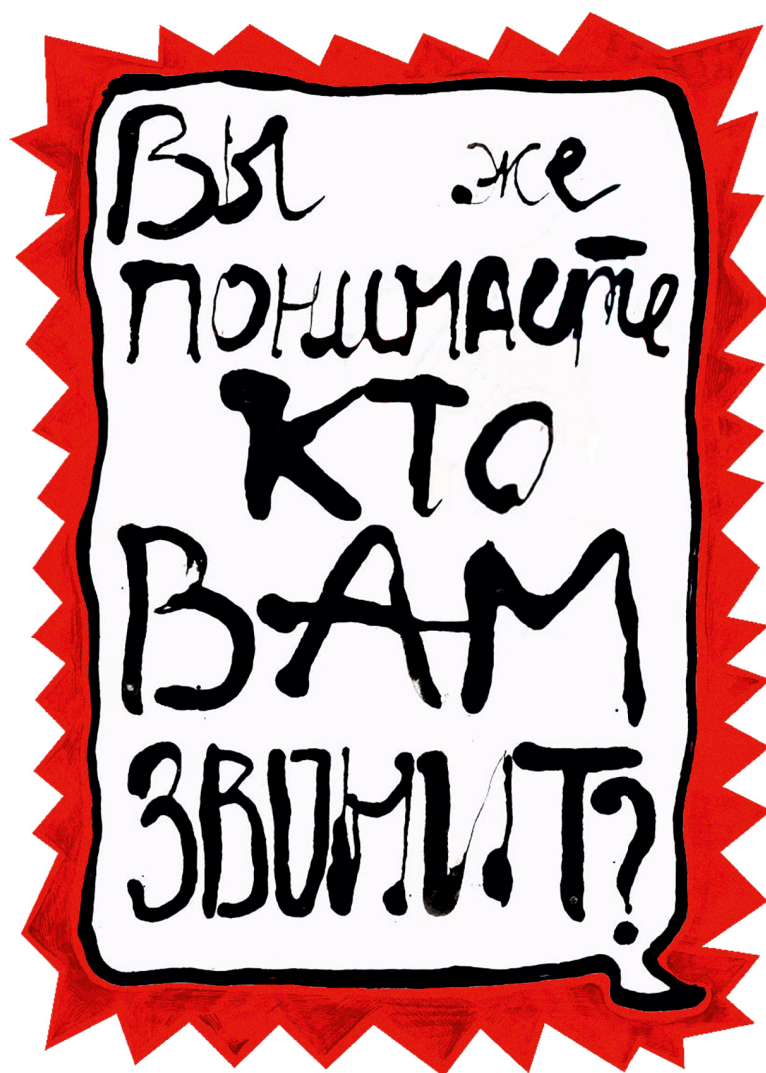
16+

ИСТОРИЯ

СТРАТЕГИЯ

БУДУЩЕЕ

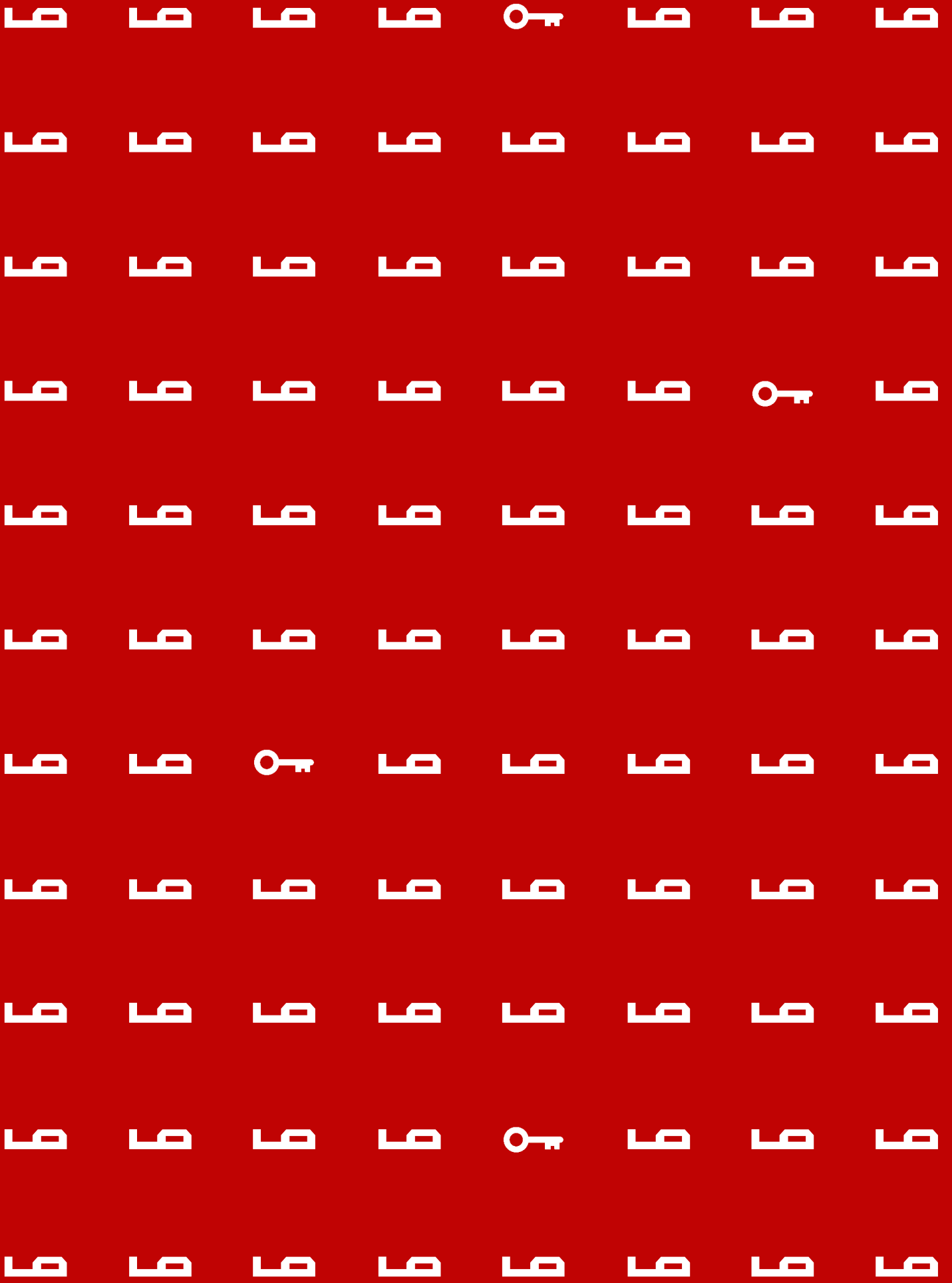
УПРАВЛЕНИЕ

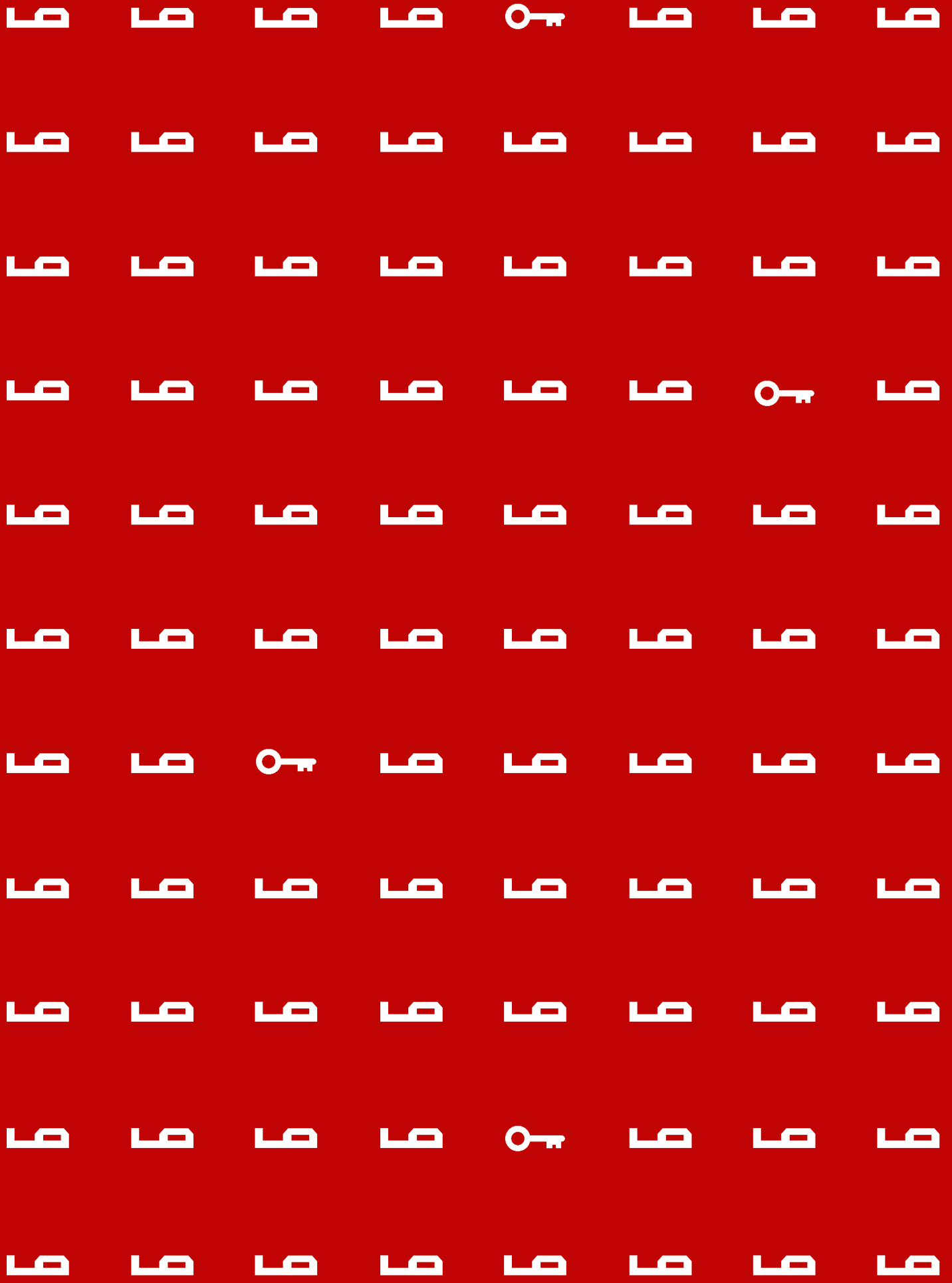


ПО-РУССКИ

ЗНАНИЕ

ЭИСИ





БЛОКНОТ

ЖУРНАЛ

ГРАЖДАНСКОГО ПРОСВЕЩЕНИЯ

НОМЕР #2 (16) | 2026

РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

БОРИС РАПОПОРТ,

заместитель начальника Управления Президента Российской Федерации по вопросам мониторинга и анализа социальных процессов, кандидат социологических наук

ТИМУР ПРОКОПЕНКО,

заместитель начальника Управления Президента Российской Федерации по стратегическому партнерству и сотрудничеству

АЗАМАТ ТОМАЕВ,

советник Управления Президента Российской Федерации по вопросам мониторинга и анализа социальных процессов, кандидат политических наук

АННА ФЕДУЛКИНА,

генеральный директор Экспертного института социальных исследований

МАКСИМ ДРЕВАЛЬ,

генеральный директор Российского общества «Знание»

РЕДАКЦИЯ ЖУРНАЛА «БЛОКНОТ ГРАЖДАНСКОГО ПРОСВЕЩЕНИЯ»

ВИКТОРИЯ ПАВЛЕНКО,

главный редактор

МИХАИЛ ВАРШАВ,

заместитель главного редактора

АННА ДИКАЯ,

арт-директор

ВАЛЕРИЯ СБИТНЕВА,

выпускающий редактор

ЕКАТЕРИНА ЕМЕЦ,

литературный редактор

РОССИЙСКОЕ ОБЩЕСТВО «ЗНАНИЕ»

САРКИС ГЮЛАСАРЯН,

заместитель генерального директора по лекционно-методологической деятельности

ПАВЕЛ СИМОНОВ,

руководитель управления по организации просветительской деятельности в органах государственной власти, руководитель проекта «Знание.Государство»

МАРИНА ПОТАПИНА,

главный редактор

ДАРЬЯ АВДЕЕВА,

руководитель управления экспертизы и верификации департамента методологической деятельности

СТАНИСЛАВ ПОЛЯКОВ,

дизайнер

ВАДИМ ДАНИЛИН,

специалист по допечатной подготовке

Журнал зарегистрирован в Федеральной службе по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзоре). Свидетельство ПИ № ФС77-90902 от 13 февраля 2026 года.

Соучредители: Общероссийская общественно-государственная просветительская организация «Российское общество «Знание», автономная некоммерческая организация «Экспертный институт социальных исследований» (АНО ЭИСИ).

Главный редактор: В.В. Павленко.

Дата выхода в свет #2 (16): 14 июля 2026 года. **Тираж:** 3000 экз.
Цена свободная.

Адрес редакции: 115035, г. Москва, Пятницкая ул., д. 18, стр. 1.

Адрес издателя: 115184, г. Москва, Пятницкая ул., д. 74, стр. 1.

Адрес типографии: 115093, г. Москва, Партийный пер., д. 1, к. 58, стр. 3, помещ. 1.

По вопросам сотрудничества обращаться по адресу электронной почты: bloknot@znanierussia.ru



БЛОКНОТ ГРАЖДАНСКОГО ПРОСВЕЩЕНИЯ

Журнал, где глобальная стратегия государства и цивилизационный код страны обретают ясные и доступные формы статей, интервью, эссе и аналитики. Издание адресовано тем, кто хочет понимать не только текущие события, но и логику, которая за ними стоит: из каких ценностей, исторических оснований и представлений о будущем исходит государственная политика.

«Блокнот гражданского просвещения» дает возможность из первых уст, без посредников и сторонних интерпретаторов, ознакомиться с позициями руководителей, экспертов, философов и просветителей, которые формируют или профессионально осмысляют курс развития страны.

СЛОВО РЕДАКЦИИ



Приветствуем Вас, уважаемый читатель, на страницах нашего свежего выпуска журнала. И прежде чем Вы перейдете к чтению, хотели бы погрузить Вас в контекст этого номера, посвященного управлению по-русски.

В центре нашей управленческой практики всегда находится человек, а не процедура, — ее эффективность строится на доверии, ответственности и совместном действии. Однако значительная часть зарубежной управленческой традиции исходит из убеждения, что людьми можно управлять так же, как любой производственной системой: мотивацию — разложить на стимулы, поведение — свести к прогнозируемым реакциям, лояльность — зафиксировать как измеряемый коэффициент.

В этой логике человек превращается в расчетную единицу: его качества проходят технический контроль, потенциал оценивается по допускам, а отклонения от заданных параметров закладываются в формулу как неизбежные, но допустимые погрешности. Человек становится таким же производственным ресурсом, как сырье, а его внутреннее устройство описывается знакомыми инженеру категориями — от КПД до предела прочности. Это привычный западному миру менеджмент, где успех измеряется эффективностью «выжимки».

Но люди — не объект. Они всегда выступают субъектами — с собственной волей, убеждениями и чувствами. Человек делает лучше всего то, во что искренне верит. Любое управленческое решение должно предполагать возможность соучастия людей в его выработке. С того момента, как мы признаём в человеке субъекта, управление перестает быть «обработкой» ресурсов. Оно становится подлинным лидерством — искусством управления по-русски. Это искусство требует не только контроля, регламента и расчета, но и диалога, сопричастности и доверия. Настоящее лидерство опирается на способность разделить с людьми смысл, вместе принять ответственность и действовать по внутреннему убеждению.

Поэтому в российской традиции это понятие выходит далеко за пределы административной техники.

Материалы выпуска посвящены не только эффективно-му менеджменту, но и более глобальным вопросам. Как конструирование образа будущего работает в качестве технологии управления настоящим? Как принцип меритократии воплощается в реальных институтах отбора и подготовки лидеров? Как жесткие бюрократические процедуры трансформируются в человекоцентричную систему? И почему главным двигателем развития общества становится человек созидания?

Все эти темы объединяет главное — взгляд на управление не как на механическое ремесло, а как на искусство. Искусство, в котором люди окончательно перестают быть материалом для чужих решений и становятся полноправными соавторами общего дела, на чьем созидательном усилии держится будущее. Мы в это верим, а потому об этом рассказываем.

Приятного прочтения,
с наилучшими пожеланиями, редакция «БГП».



И
ШВЕЦ,



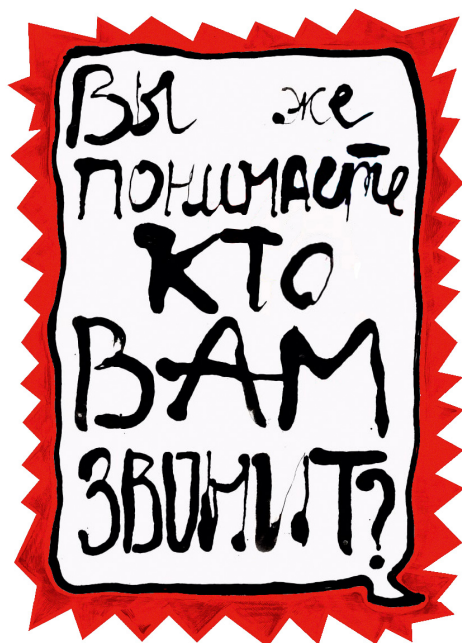
И
ЖНЕЦ,



НА
ДУДЕ
ИГРЕЦ

СОДЕРЖАНИЕ

БЛОКНОТ ГРАЖДАНСКОГО ПРОСВЕЩЕНИЯ



ОБЛОЖКА: АРТ-ПРОЕКТ «ЖУРНАЛ
"СУДЬБА"» И МАРИЯ КРУГЛОВА

(08) ОБРАЗ БУДУЩЕГО

Авторское эссе писателя Сергея Лукьяненко, в котором он раскрывает свое видение мира ближайших десятилетий

(14) ЗАЩИТА МОЛОДЕЖИ

Вместе с Алексеем Аветисовым разбираемся в механизмах когнитивной войны, направленной против молодого поколения

(18) СОВРЕМЕННЫЕ ВЫБОРЫ

Прозрачность, передовые технологии, цифровой суверенитет — Элла Памфилова рассказывает об архитектуре современных выборов в России

(28) УПРАВЛЕНИЕ ПО-РУССКИ

Статья Ольги Самоваровой о том, как культура России формирует уникальные подходы к управлению

(34) ПОБЕЖДАЕТ СИЛЬНЕЙШИЙ

Меритократия в России — уже не просто принцип: Александр Асафов рассуждает о роли «власти достойных» в решении ключевых задач государства

(40) ИДЕАЛЬНЫЙ ПОЛИТИК

Исследование Елены Шестопал и Николая Рогача: как в массовом сознании граждан формируются представления об идеальном политическом лидере

(48) АНДРАГОГИКА: НОВАЯ ПАРАДИГМА УПРАВЛЕНИЯ

О важности развития потенциала сотрудников и организаций — в материале Олега Кондратенко

(54) СИЛА СООБЩЕСТВА

Интервью Татьяны Дьяконовой: как клуб Лидеров России «Эльбрус» превращает идеи в масштабные изменения регионов и целых отраслей

(62) УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ МИНИМУМ

Уроки для лидеров от Алёны Гейдт: от поиска баланса между работой и лидерством до выстраивания эффективной команды

(72) ПУТЬ ПРОГРЕССОРА

Руслан Осташко рассказывает, на ком держится реальный мир и почему такие люди нужны России прямо сейчас

(78) ФОРМУЛА ИМИДЖА

Разбираемся вместе с Дмитрием Шишкиным, что такое «правильный деловой костюм» сегодня

(82) ШЕДЕВРЫ ЧАСОВОГО ИСКУССТВА

История Константина Чайкина, доказывающая, что любовь к своей работе способна привести к истинному мастерству и международному признанию

(90) УПРАВЛЕНИЕ ЗДОРОВЬЕМ

Как в Москве формируется среда для психологически устойчивого, активного, вовлеченного в жизнь общества горожанина? Материал с комментариями Анастасии Раковой

(98) БИРЮЗОВЫЕ ВОРОТНИЧКИ

Статья Алексея Фирсова в партнерстве с каналом «ОГОНЬ» о том, как сегодня меняются рабочие профессии и среднее образование

(104) БОЛЬШЕ НЕ ШУТКА: О ДИПФЕЙКАХ

«Диалог Регионы» совместно с «Лапша Медиа» о современных ИИ-инструментах манипуляции

(112) ГЕРОИКА РУССКОГО МИРА

Материал от Анастасии Бабаевой, Сергея Першина и Сергея Володенкова о героической традиции Русского мира, описанной через три измерения

(124) О РОЛИ ДУХОВНОГО НАСТАВНИЧЕСТВА

Статья епископа Сергиево-Посадского и Дмитровского Кирилла, наместника Свято-Троицкой Сергиевой лавры

(128) ОБ ИСТОРИИ КРЕЩЕНИЯ РУСИ

По мотивам летописного сюжета из «Повести временных лет» с введением от Арсения Лазарева

(136) ИДЕОЛОГИ РОССИЙСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННОСТИ

Владимир Шаповалов рассказывает об отечественных идеологах прошлого, которых объединяла вера в нашу страну и ее будущее

(142) ЭПОХИ. БИТВЫ. ГЕРОИ

Материал с комментариями Олега Абрамова (Radio Tapok), в которых он раскрывает творческий подход к созданию треков, пробуждающих гордость за наших людей

(148) ПОЭЗИЯ ДОЛГА

Интервью с Антоном Шороховым о творчестве и служении стране как о разных формах одного и того же долга

(154) ДОПОЛНИТЕЛЬНО

Подборка рекомендаций от Российского общества «Знание», а также кроссворд для управленца от команды «БГП»



НЕ ЗАБУДЬТЕ ОСТАВИТЬ
ОБРАТНУЮ СВЯЗЬ ПОСЛЕ
ПРОЧТЕНИЯ,
ОТСКАНИРОВАВ QR-КОД.
НАМ ВАЖЕН КАЖДЫЙ ОТЗЫВ

Образ будущего

(КАК ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ НАСТОЯЩИМ)

Образ будущего появляется в данном номере, посвященном российскому управлению, неслучайно. Во-первых, если говорить откровенно, это легкий намек на тему нашего следующего номера (но большего мы не раскроем, все-таки будущее должно сохранять свой флер неопределенности). Во-вторых, мир стремительно меняется, а это значит, что перед лидерами встают новые вызовы, требующие особой прозорливости, стратегического мышления и готовности действовать нестандартно. Сегодня многие эксперты фиксируют ключевые тренды, определяющие облик нашего мира в ближайшие десятилетия. Нам захотелось отразить видение человека, для которого будущее — это не просто один из возможных сценариев, созданных на основе аналитики, а реальность, рождаемая посредством художественного предвидения.

Представляем вам эссе Сергея Лукьяненко — специально для «Блокнота гражданского просвещения».

СЕРГЕЙ ЛУКЬЯНЕНКО

РОССИЙСКИЙ ПИСАТЕЛЬ-ФАНТАСТ, СЦЕНАРИСТ

Наш мир вступил в эпоху стремительных изменений, которые неизбежно кончатся его переформатированием. Крах концепции «однополярного мира», эпоха военных конфликтов, новые политические союзы и передел сфер влияния — лишь самые заметные...

ров. Мы близимся к миру киберпанка, одному из наиболее опасных и тревожных путей развития человечества, самой четкой приметой которого является «high tech, low life» (высокие технологии, низкий уровень жизни).

...ВНЕШНИЕ ПРОЯВЛЕНИЯ.

Куда более значимыми являются демографический кризис, внедрение нейросетей, всеобщий и всеобъемлющий контроль, развитие робототехники и биотехнологий — мы еще не до конца осознали все последствия, которые нас ожидают в самом ближайшем времени. В данном эссе я не ставлю целью обсуждение комплекса этих проблем, но они существуют и стремительно нарастают. Несомненно одно — мы начинаем жить в эпоху, которую ранее описывали лишь фантасты, и это не советские утопии и даже не мир будущего в представлении западных авто-

ПРОТИВОСТОЯТЬ ЭТОМУ СЦЕНАРИЮ ВОЗМОЖНО...

...лишь имея четкий альтернативный образ будущего, где высокие технологии не будут низводить людей до роли винтиков в общественном механизме. Самым главным при этом является преодоление критического уровня разрыва в целях и смыслах между поколениями, что позволит плавно адаптировать к изменяющейся реальности традиционные ценности и смыслы, не размывая их.

Изображение: lstudy24.ai



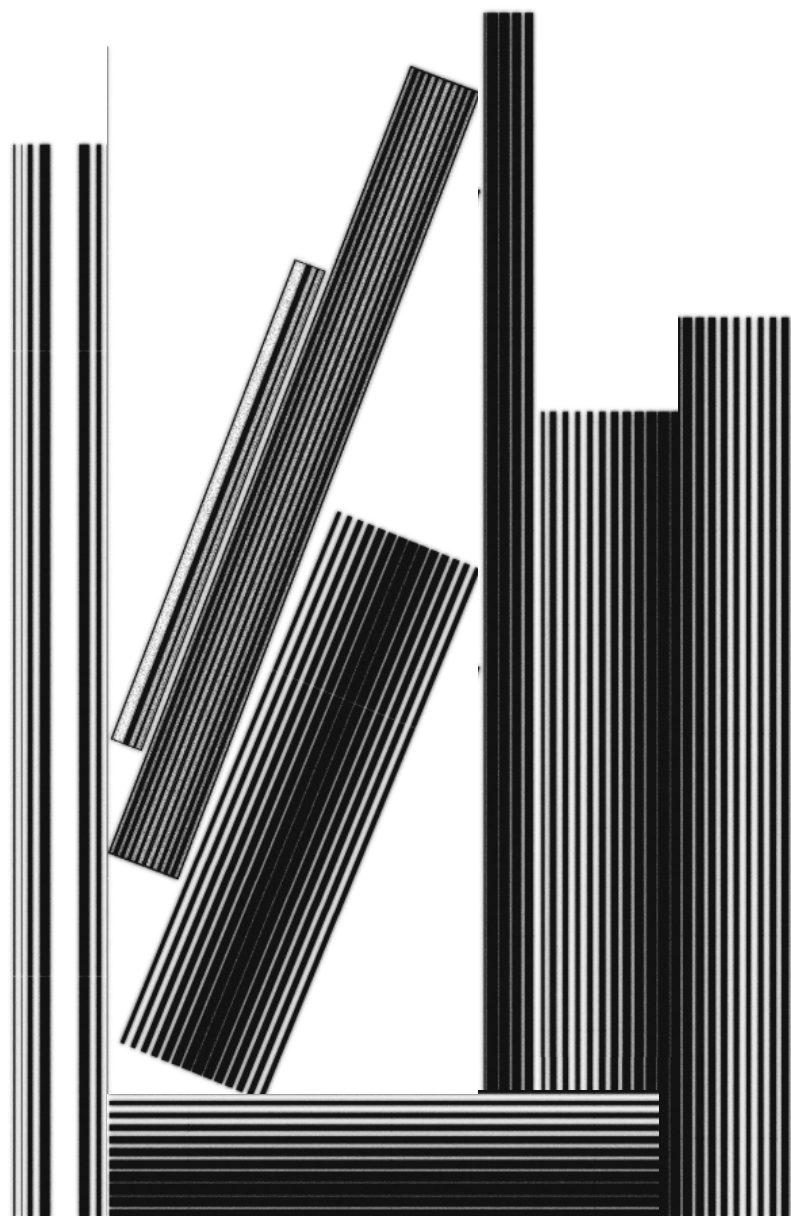
На данный момент мы имеем три активных поколения: «деды» — выросшие при СССР, «отцы» — выросшие в период распада СССР и «дети» — выросшие в стабильной постсоветской России. При этом в жизнь активно входит и поколение «внуков», для которых как СССР, так и «стабильные нулевые» находятся в одном смысловом поле с временами Петра I или Владимира Красное Солнышко. Все эти группы характеризуются совершенно разными мировоззренческими традициями, целями, пониманием патриотизма и смысла существования.

Опыт стран, переживших серьезные кризисы развития и получивших рывок (США в 20–30 годы прошлого века, СССР в 50–60 годы, Япония в то же время, Китай в начале XXI века), показывает, что одним из важнейших факторов общественно-политической стабильности и устойчивого развития является создание общего межпоколенческого «горизонта будущего», формируемого через художественные модели. Именно это позволяет найти, выделить и сформировать устойчивое общество.

«Горизонт будущего» формируется в первую очередь через книги, кино, мультипликацию, комиксы, игры, ориентированные на детскую и молодежную аудиторию, но при этом отвечающие картине мира старшего поколения: патриотические и технократические, не разрушающие традиционный менталитет. В отличие от сухих призывов, лозунгов и статистики, к которым население испытывает недоверие, от серьезных статей и исследований, рассчитанных на осмысление и логику, художественные произведения работают с эмоциями, что особенно актуально для молодежи. Если призывы, запреты и давление вызывают отторжение и негативную реакцию, то создание привлекательной картины будущего дает общую цель для поколений отцов и детей.

Современные США в огромной степени построены Голливудом и созданы по его лекалам. Китай последние 20 лет активно вкладывается в национальные кинопроекты (жестко лицензируя допуск иностранного кино). В обоих случаях за «образ будущего» отвечала в первую очередь фантастическая литература. В то же время в нашей стране работа над образом привлекательного будущего фактически прекратилась еще при существовании СССР. Фантастика, да и вся массовая культура, стали проецировать

либо апокалиптические сценарии, либо «приключения тела», лишенные вообще какой-либо идеологической составляющей. Редкие энтузиасты, пытающиеся предложить тот или иной позитивный образ будущего, не могут противостоять валу чернухи и бездумного развлекательного контента. Внедрение в творчество нейросетей приводит к еще большей лавине развлекательной продукции, повторяющей саму себя, оглупляющей читателя и окончательно лишаящей его смысла существования.



Самое опасное в настоящем —

ЭТО ЛИШЕНИЕ ЧЕЛОВЕКА ОБРАЗА БУДУЩЕГО

МОЖНО ЛИ РАЗРУШИТЬ ЭТО «САМОСБЫВАЮЩЕЕСЯ ПРОРОЧЕСТВО»?

Не просто можно, а необходимо, если мы не хотим оказаться в том самом негативном сценарии будущего. Анти-утопия, заполонившая экраны и книжные страницы, — это не безобидная игра воображения. Это психологическая мина замедленного действия, заложенная под основы человеческой цивилизации. Когда молодой человек ежедневно потребляет контент, в котором будущее — всеобщий контроль, всемогущие корпорации, восстание машин или экологическая катастрофа, у него атрофируется сама способность мечтать и надеяться. Он перестает строить долгосрочные жизненные стратегии, не видит смысла в создании семьи, в научном поиске, в служении обществу, ведь «все равно скоро все рухнет». Самое опасное в настоящем — это лишение человека образа будущего. Но именно здесь кроется и возможность прорыва. Необходимо признать, что образ будущего — это не прогноз

футуролога, а полноценная гуманитарная технология, такой же стратегический ресурс, как газ, нефть или редкоземельные металлы. Только этот ресурс не добывается из земли, а создается творческим разумом нации. И мы обязаны запустить механизм его производства.

В чем должна заключаться суть альтернативного образа будущего, способного вытеснить мрачную эстетику антиутопии? Это не может быть слепое копирование советского утопизма или бездумный перенос западной модели. Нам нужен уникальный синтез, который я бы назвал «Новая традиция».

Человек — социальное существо, в огромной степени зависящее от мнения социума. И одновременно человек — биологическое создание, всегда ищущее легкие пути. Когда в общественном сознании и культуре превалирует установка «живи для себя», «не напрягайся», «потребляй», «развлекайся» — люди принимают ее куда легче, чем позицию «служи обществу», «старайся», «создавай», «твори». Но, разумеется, для развития страны нужны именно труженики, творцы и подвижники — говоря терминами Льва Гумилёва, «гармоничные люди» и «пассионарии». Воспитание таких людей и должно осуществляться средствами массовой культуры.

Мы лишены возможности использовать жесткие идеологические схемы по простой причине — как капитализм, так и социализм образца СССР показали хоть и разные, но на данный момент непреодолимые противоречия внутри системы: либо исходные, либо нарастающие со временем. Выработка гармоничной и цельной общественной системы не является прямой задачей культуры, она лишь нащупывает те или иные пути и помечает тупики развития. Поэтому формулировать образ будущего необходимо исходя из базовых потребностей людей.

ДЛЯ РОССИИ С ЕЕ ИСТОРИЕЙ И МЕНТАЛИТЕТОМ ЭТИ ПОТРЕБНОСТИ МОЖНО СФОРМУЛИРОВАТЬ ТАК:

➤ БЕЗОПАСНОСТЬ.

История России как огромной континентальной державы перенасыщена войнами, бунтами, революциями, разрушающими государство и общественное согласие, сопровождающееся внешним ограблением и потерей огромных ресурсов как человеческих, так и материальных. Мир будущего должен быть безопасным от внешних и внутренних факторов, вызывающих опасения граждан.

➤ СПРАВЕДЛИВОСТЬ.

Вековое уважение граждан к верховной власти как хранителю внешней безопасности всегда сопровождалось недоверием граждан к власти низовой. Даже советское общество не смогло преодолеть этот разрыв, несмотря на декларацию подлинно народной власти.

➤ РАЗВИТИЕ.

Россия в двадцатом веке совершила огромный скачок в культурном и научно-техническом развитии, что мгновенно отразилось и на уровне жизни людей, и на настроениях в обществе.

Если брать послевоенный период — пятидесятые и шестидесятые годы — то при всей сложности того времени мы видим схождение этих трех факторов, по крайней мере в восприятии населения: страна обезопасила себя от врагов, жизнь стала справедливее и честнее, шло интенсивное развитие страны во всех направлениях. На мой взгляд, сочетание этих трех факторов в образе будущего, транслируемого в культуре, в первую очередь в фантастике, послужит тем «самосбывающимся пророчеством», которое может переломить нынешние негативные образы, прямо или косвенно влияя как на рядовых граждан, так и на лиц, принимающих решения. От желания жить в «безопасной, справедливой, развитой стране», под которой часто подразумевается не Россия, надо прийти к желанию жить в «безопасной, справедливой, развитой России», подкрепленному активным действием пассионарной части населения.

КРИТИЧЕСКИ ВАЖНЫЙ ВОПРОС: КТО СТАНЕТ АВТОРОМ ЭТОГО КАНОНА?

Полагаться на стихийный рынок, который в погоне за дешевым хайпом плодит бесконечные постапокалиптические клише, — губительно. Государство, безусловно, должно

вернуться в сферу смыслов, но не как грубый цензор или скучный пропагандист, а как мудрый архитектор творческой среды. Нужны системные меры: государственный заказ на научно-фантастические произведения для детей и юношества, грантовые программы, освобождающие писателей и режиссеров-созидателей от необходимости думать о хлебе насущном.

Нам жизненно необходим возврат к жанру «фантастики ближнего прицела», которая была так популярна в СССР и в золотой век американской журнальной фантастики. Это не должны быть абстрактные космические оперы о далеких галактиках, где решаются проблемы чужих миров. Это должны быть захватывающие истории о том, как будет выглядеть наша страна через 20, 30, 50 лет. Как преобразятся Сибирь и Дальний Восток с появлением новых источников энергии? Как будут учиться наши дети в школах, оборудованных системами виртуальной реальности, сохраняя при этом наставничество живого Учителя? Как будет выглядеть подвиг военного или спасателя в условиях гибридных угроз будущего?

Важно понимать: молодежь не читает скучных нравоучений, она «считывает» визуальный и эмоциональный коды. Именно поэтому нам так необходимы яркие, зрелищные блокбастеры и анимационные полнометражные фильмы, созданные на современном техническом уровне, но наполненные нашим цивилизационным кодом. Китай уже доказал это на практике, создав «Блуждающую Землю», — фильм, который не только собрал гигантскую кассу, но и утвердил китайскую модель спасения мира, в корне отличную от голливудской: не бегство избранных с планеты, а труд миллионов, тянущих саму Землю к новому Солнцу. Это мощная метафора коллективного спасения.

Наша задача — породить художественные артефакты, которые станут «местами силы» для коллективного воображения. Это книги, после прочтения которых подросток захочет пойти в МФТИ или Бауманку не просто ради высокой зарплаты, а потому что захочет «вырастить на Марсе первую яблоню» или «построить лифт на орбиту». Это видеоигры, где прохождение строится не на разрушении и насилии, а на сложном инженерном конструировании, исследовании и кооперации, где главная валюта — не смерти врагов, а сохраненные жизни и созданные артефакты. Это переформатирование самого понятия «крутости». Круто — это не нажать на курок раньше соперника, круто — это вылечить неизлечимую болезнь, построить самый красивый и экологичный город, разрешить международный кризис силой интеллекта и дипломатии. Но, повторюсь, для создания такого образа будущего и его трансляции как среди творцов, так и среди населения, необходима воля и помощь государства. А еще, разумеется, структура, очевидно — не государственная, но курируемая властью, в которой будут работать не бюрократы, а люди пассионарного плана.

ГОСУДАРСТВО, БЕЗУСЛОВНО,
ДОЛЖНО ВЕРНУТЬСЯ В СФЕРУ
СМЫСЛОВ,

НО НЕ КАК ГРУБЫЙ ЦЕНЗОР
ИЛИ СКУЧНЫЙ ПРОПАГАНДИСТ,
А КАК МУДРЫЙ АРХИТЕКТОР
ТВОРЧЕСКОЙ СРЕДЫ

битва за образ будущего

КАК ЗАЩИТИТЬ МОЛОДЕЖЬ ОТ КОГНИТИВНЫХ АТАК

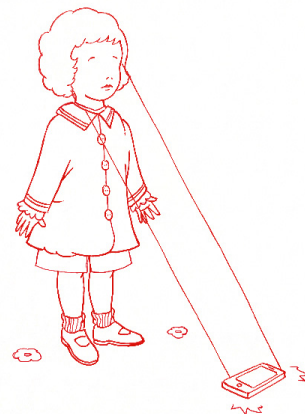


АЛЕКСЕЙ АВЕТИСОВ

ЗАМЕСТИТЕЛЬ НАЧАЛЬНИКА УПРАВЛЕНИЯ
ПРЕЗИДЕНТА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ПО ОБЩЕСТВЕННЫМ ПРОЕКТАМ

Современная война давно вышла за пределы поля боя. Ее невидимый фронт проходит там, где взрослый бывает редко: в детских смартфонах, в лентах подростковых соцсетей, в чатах, где рождаются новые веяния. В эпоху постправды реальность можно повернуть на сто восемьдесят градусов или вовсе уничтожить одним нажатием клавиши. Системная невидимая агрессия коллективного Запада против нашего гражданского населения — это одна из попыток расколоть Россию изнутри, потому что извне нас победить невозможно. И самые жестокие удары наносятся по детям — по нашему будущему.

Это не запугивание. Дальнейшее развитие нашей страны напрямую связано с тем, каким мы воспитаем наше подрастающее поколение, сможем ли мы уберечь умы и сердца наших детей и не допустить их вовлечение в противоправные действия — будь то уличные протесты, распространение запрещенных веществ или участие в экстремистской деятельности.



**ПОНИМАНИЕ МЕХАНИЗМОВ КОГНИТИВНОЙ ВОЙНЫ —
ЭТО НЕ ОТВЛЕЧЕННОЕ АКАДЕМИЧЕСКОЕ ЗНАНИЕ,
А ВОПРОС НАЦИОНАЛЬНОЙ БЕЗОПАСНОСТИ**

КРИЗИС ДОВЕРИЯ — ПРИЧИНА УЯЗВИМОСТИ

Риск потребления ребенком опасного и вредного контента может возникнуть в любой момент. Для многих родителей стало нормой времяпрепровождение ребенка в Интернете. Например, вечер буднего дня: пока по возвращении с работы мама делает домашние дела, папа завершает рабочие вопросы, ребенок, возможно даже в присутствии родителей, «сидит в телефоне» — соцсети, игры. Если раньше дети читали книги и родители могли проконтролировать, чем интересуется ребенок, то сегодня, в условиях возможной анонимности в Интернете, потребляемый подростками контент зачастую родителям неизвестен.

В силу возрастных и психологических особенностей ребенок не способен критически оценивать приводимые аргументы, самостоятельно отличать правду от хорошо замаскированной лжи и безопасное предложение от смертельной ловушки. **На это и расчет.**

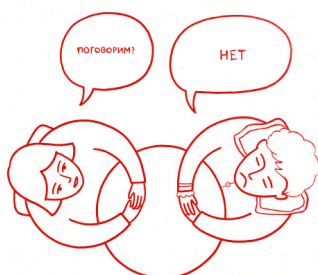


К чему это приводит? Вербовка несовершеннолетних для диверсий, вовлечение детей в мошеннические схемы, рост агрессии среди подростков и, как следствие, — нападения на сверстников и педагогов. Рост уровня вовлечения молодежи в деструктивную активность очевиден.

Государство борется с этим: принимаются стратегии, соответствующие решения, выделяются ресурсы, постоянно совершенствуется законодательство в сфере защиты детей. Но только государственных мер недостаточно. Чего не хватает? Участия институтов социализации (семьи, школы), общения со сверстниками. Прогрессирует кризис повседневных коммуникаций. У подростка зачастую нет доверительных отношений с близкими взрослыми, и часто большим авторитетом для него является незнакомый блогер-миллионник. Поэтому дети в обход установленных ограничений проводят время на зарубежных площадках, где рождаются опасные тренды, а вредный контент распространяется бесконтрольно. Алгоритмы этих площадок заточены на удержание внимания любой ценой, а не на защиту пользователей.

**НЕДОСТАТОЧНЫЙ УРОВЕНЬ ИНФОРМАЦИОННОЙ
И ПРАВОВОЙ ГРАМОТНОСТИ СТАНОВИТСЯ
ПИТАТЕЛЬНОЙ СРЕДОЙ ДЛЯ ЭКСТРЕМИЗМА**

Привлекательный для подростка быстрый легкий заработок оказывается на деле криминальными и мошенническими схемами, а активные действия по защите прав и свобод — противоправными деяниями.



Противником выстроена настоящая сеть перехвата коммуникаций. Она отсекает молодежь от диалога со старшими поколениями и от любых институций, где можно получить поддержку. Подросток перестает делиться сомнениями, замыкается в цифровом мире. Когнитивная война забирает лучшие его качества — любознательность, смелость, стремление к справедливости — и обращает их против него самого. **Вместо активного гражданина рождается преступник, а вместо героя — жертва.**

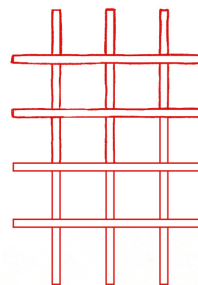
ДЕФОРМАЦИЯ СМЫСЛОВОГО ВОСПРИЯТИЯ: ЧЕМ ЭТО ОПАСНО

Механизмы и сценарии первичного «касания» с будущей жертвой постоянно совершенствуются, но всегда строятся на одном и том же принципе: вместо подлинного смысла человеку предлагают яркую, простую подделку. Так же происходит и с детьми. Что важно, под такое влияние попадают и дети из благополучных семей — с хорошими оценками, заботливыми родителями и даже участвующие в общественно полезной деятельности.

Например, враждебные акторы выдают неонацизм за «идейную борьбу». Через игровые чаты и тематические группы они сначала формируют у молодежи радикальные взгляды, затем усиливают их, а после этого постепенно подводят к ультраправому насилию на почве расовой ненависти. Сначала обсуждение, потом картинки, потом оправдание, потом призыв.

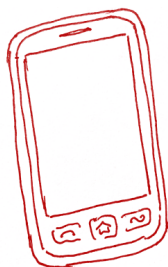
Радикальная оппозиция вербует молодых активистов через «легитимный вход»: сначала экологические акции или помощь животным — это вызывает доверие. Но это только входная дверь. Затем, под тем же флагом гражданской позиции, следуют вечера писем осужденным по политическим статьям, где и происходит прямое вовлечение в радикальную повестку. А за ней — протесты, очернение армии, разрушенные судьбы и реальные тюремные сроки.

**КОГНИТИВНАЯ ВОЙНА ЗАБИРАЕТ
ЛУЧШИЕ КАЧЕСТВА — ЛЮБОЗНАТЕЛЬНОСТЬ,
СМЕЛОСТЬ, СТРЕМЛЕНИЕ
К СПРАВЕДЛИВОСТИ**



**ДРОППЕРЫ — ЛЮДИ, КОТОРЫЕ ПОМОГАЮТ МОШЕННИКАМ
ВЫВОДИТЬ И ОБНАЛИЧИВАТЬ ДЕНЕЖНЫЕ СРЕДСТВА,
ПОЛУЧЕННЫЕ ПРЕСТУПНЫМ ПУТЕМ. — ПРИМ. РЕД.**

Еще один пример: подросткам предлагают «несложную работу»: курьер (незаконно полученных денежных средств), закладчик (запрещенных веществ), «дропперство», надсмотрщик за SIM-боксами для обманных колл-центров. Найм ведется прямо в чатах по увлечениям: в группах о компьютерных играх, криптовалютах, программировании. Это повседневная среда, где юноша или девушка чувствуют себя своими. Преступление упаковывается как шутка, модное веяние или способ быстро заработать на новый телефон. Информация о подобных случаях с якобы «успешным» исходом активно тиражируется, что порождает эффект подражания. Подросток видит, что «все так поступают», и теряет ориентиры.



**ИССЛЕДОВАНИЯ ПОДТВЕРЖДАЮТ
ПРЯМУЮ ЗАВИСИМОСТЬ: ЧЕМ АКТИВНЕЕ
ОСВЕЩАЮТСЯ НАПАДЕНИЯ
С УЧАСТИЕМ НЕСОВЕРШЕННОЛЕТНИХ,
ТЕМ БОЛЬШЕ ПОДРАЖАТЕЛЕЙ
СРЕДИ МОЛОДЕЖИ**

Самую большую угрозу несут опасные молодежные сообщества, создающие видимость дружеской, принимающей среды. «Колумбайн» (признан террористическим движением и запрещен в РФ Верховным Судом РФ) — это уже не просто история одной трагедии: картинки, нарезки видео, фанатские рисунки, сотни каналов с многотысячной аудиторией. Их блокируют, но на месте удаленных быстро появляются новые. Подростки тоже становятся хитрее и маскируют такой контент для обхода блокировок. Все это находится в открытом доступе — от привычных «ВКонтакте» и «Телеграма» до всемирных «Ютуба», «ТикТока» и «Пинтереста». В детских играх вроде «Роблокса» и «Майнкрафта» рекламируют дополнения, воспроизводящие реальные нападения на школы с детальной проработкой помещений и оружия*. А через специальные программы и приложения открываются сайты с жестокими материалами — записями настоящих убийств, которые подростки смотрят вместо кино. Повышенное внимание СМИ и блогеров к «сенсационным» происшествиям, их «кровавым деталям» способствует тому, что жестокость перестает восприниматься подростками как исключительное явление и постепенно входит в их обыденное сознание — она перестает ужасать и становится привычным фоном. Каждый шумный заголовок и каждый опубликованный манифест становятся руководством для следующего, который тоже хочет стать знаменитым.

КАК МИНИМАЛИЗИРОВАТЬ РИСКИ

Государство уже создало правовую и институциональную основу для противодействия этим угрозам. Принимаются стратегические документы, работают профильные ведомства, развиваются системы мониторинга. Ключевая задача сегодня — оперативное взаимодействие между государственными структурами, общественностью и экспертным сообществом. Важно, чтобы информация о деструктивных явлениях поступала быстро, а реакция была незамедлительной.

Не менее значимо **укрепление институтов социализации**. Так, например, школьные службы примирения способны стать действенным механизмом профилактики: они работают как площадки для разрешения конфликтов и противодействия травле. Такой подход позволяет «перехватить» негативный настрой подростка и своевременно помочь ему.

Особая роль принадлежит семье. Государство поддерживает родительские инициативы, развивает программы повышения родительской компетентности.

Обучать детей основам безопасности в Сети необходимо, но едва ли не важнее — стать тем человеком, которому можно подойти с вопросом: **«Что делать?»**

**НИКАКАЯ ПРОГРАММА
НЕ ЗАМЕНИТ ЖИВОГО РАЗГОВОРА,
В КОТОРОМ ВЗРОСЛЫЙ СЛУШАЕТ,
А НЕ ПОУЧАЕТ**

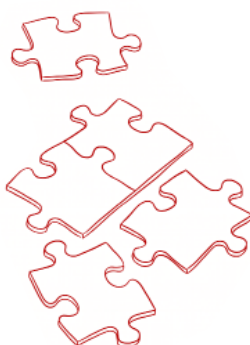
Системное развитие критического мышления и цифровой гигиены — еще одна приоритетная задача. Государство внедряет соответствующие модули в школьные образовательные программы. **Цель — не запретить Интернет,** а сформировать простые навыки, которые помогают безопасно пользоваться цифровыми технологиями, защищать личные данные и избегать сетевых угроз.

Наконец, вовлечение подростков в детские и молодежные общественные проекты. И здесь стоит отметить, что важен качественный подход — не просто участие в массовых мероприятиях и активностях, а создание условий для развития способностей подростков, поддержка наставников в реализации детских инициатив.

**ВАЖНО ПОМНИТЬ, ЧТО КЛЮЧЕВЫМИ СЛОВАМИ
В ОБЩЕНИИ С РЕБЕНКОМ ДОЛЖНЫ БЫТЬ НЕ ТОЛЬКО «НЕЛЬЗЯ»
ИЛИ «ТАК ПОЛОЖЕНО», НО И «МОЖНО», «ИНТЕРЕСНО»,
«ЭТО ТВОЙ ШАНС»**

Требуется честный, постоянный анализ эффективности того, что уже делается, с открытой отчетностью и корректировкой курса.

Только совместными усилиями государства, семьи и общества мы сможем защитить наших детей и не допустить деформации их ценностных установок. Оберегая подрастающее поколение, мы строим наше благополучное будущее.



РАЗОБРАТЬСЯ В ТЕМЕ

В ЭТОМ БЛОКЕ ВЫ НАЙДЕТЕ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ МАТЕРИАЛЫ И ПОЛЕЗНЫЕ ССЫЛКИ, КОТОРЫЕ ПОМОГУТ ГЛУБЖЕ ПОГРУЗИТЬСЯ В ТЕМУ СТАТЬИ.

ИСПОЛЬЗУЙТЕ ИХ ДЛЯ БОЛЕЕ ПОЛНОГО АНАЛИЗА И САМОСТОЯТЕЛЬНЫХ РАЗМЫШЛЕНИЙ.



НАПАДЕНИЯ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ: ДИНАМИКА И ТЕНДЕНЦИИ

Обзорное исследование Центра изучения и сетевого мониторинга молодежной среды.



ТЕРРОРИЗМ: КАК НЕ СТАТЬ ЖЕРТВОЙ ВЕРБОВКИ

Как научиться распознавать вербовщиков? Практические рекомендации по защите себя от манипуляций в реальной жизни и в Интернете.

Для просмотра видеоматериалов необходимо перейти по QR-коду и зарегистрироваться.

АРХИТЕКТУРА СОВРЕМЕННЫХ ВЫБОРОВ

ПРОЗРАЧНОСТЬ. УДОБСТВО. СУВЕРЕНИТЕТ.

Когда мы говорим о современных лидерах, важно видеть конкретные контуры той реальности, которую они помогают создавать, формируя лучшее будущее для нашей страны. Автор данной статьи Элла Памфилова очерчивает такой контур — контур «выборов будущего». Прозрачность, передовые технологии и решения, цифровой суверенитет и защита данных, широкий спектр возможностей для участников процесса — все это не абстракции, а рабочие принципы, которые уже сегодня формируют облик российской избирательной системы.



ЭЛЛА ПАМФИЛОВА

ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ЦЕНТРАЛЬНОЙ
ИЗБИРАТЕЛЬНОЙ КОМИССИИ

ВЫЗОВЫ НА ПУТИ СОХРАНЕНИЯ СУВЕРЕНИТЕТА

В современном глобальном мире, охваченном мало предсказуемыми турбулентными потрясениями, более выпукло стали проявляться две разнонаправленные тенденции: потеря электорального суверенитета рядом стран, попавших в орбиту «удушающих объятий» деградирующего Запада, и, напротив, совершенствование избирательных систем государствами, стремящимися укрепить свою национально-государственную независимость от внешнего негативного воздействия.

В случаях с пораженным электоральным суверенитетом действия управляющих процессом выборов направлены на создание искусственных препятствий для подлин-

ного волеизъявления народа, тогда как в государствах, стремящихся укрепить свой электоральный суверенитет, организаторы выборов, с одной стороны, формируют широкий перечень возможностей для реализации пассивного избирательного права, а с другой — успешно отбивают атаки внешних сил. Последнее в полной мере относится к избирательной системе России.

После провалившейся ровно четырнадцать лет назад «Болотной революции», организованной прозападной московской «белоленточной» оппозицией и примкнувшими к ней национал-радикалами, Президентом Российской Федерации Владимиром Путиным была поставлена задача сформировать подконтрольную гражданскому обществу избирательную систему, способную в полной мере обеспечивать легитимность проводимых выборов: максимально открытую и прозрачную, способную разбивать в пух и прах ложные, дискредитирующие выборы нарративы, предотвращающую любую возможность использовать итоги выборов как повод для цветных революций.

Отечественная система формировалась и бурно развивалась в условиях мирного времени и широкого международного сотрудничества — но и в экстремальных условиях специальной военной операции она оказалась способной проявить все свои лучшие качества. А фактически — во время развязанной Западом во главе с США многоуровневой и многогранной войны, нацеленной на стратегическое поражение России на всех фронтах, включая электоральный, военный, идеологический, информационно-психологический, финансовый, экономический, кибертехнологический, биологохимический, социокультурный и так далее. Подчеркиваю — во главе с США: никого не должны вводить в заблуждение «посредническо-миротворческие» кренделя, которые выписывает Трамп. Вот об этих качествах и пойдет речь.

ЗАЛОГ УСТОЙЧИВОСТИ

Несмотря на то, что в избирательной системе России в принципе отсутствует административно-командная вертикаль (из почти миллионного сообщества членов комиссий всех уровней всего 6% составляют государственные и муниципальные служащие, а на штатной основе работают и того меньше — около 1%), система даже в самых экстремальных ситуациях (пандемия, террористические угрозы, режим СВО) проявила максимальную устойчивость, динамизм, креативность, способность точно прогнозировать и адекватно реагировать на запросы и требования российского общества.

Залогом устойчивости отечественной избирательной системы является сочетание человеческого потенциала и передовых технологических решений, которые внедрены в российскую электоральную практику при неукоснительном соблюдении избирательного законодательства. Но самое важное — это атмосфера бережного отношения друг к другу.

Почему так важно, чтобы созданная внутри системы доброжелательная, уважительная, взаимоподдерживающая, теплая атмосфера передавалась при всех формах общения от членов комиссий к избирателям? Да потому, что сейчас психоэмоциональное состояние общества таково, что оно, как никогда прежде, обостренно реагирует на черствость, чиновничью спесь и хамство, невнимательность, фальшь, социальную и правовую несправедливость.

И тем более — на разного рода административное и иное принуждение к голосованию на выборах. В подобных случаях наши граждане всегда находят разного рода способы, как продемонстрировать ретивым «погонялам» фигу в кармане. В итоге в погоне за вождельным результатом



любой ценой нередко получается «результат со знаком минус». Наша альтернатива — умение уважительно, доброжелательно и терпеливо информировать граждан об их возможностях на выборах, умение убеждать, а иногда и попросить проявить гражданскую ответственность и участие. Именно на это благодарно откликаются избиратели, что и доказал проект адресного информирования «ИнформУИК».

ПРОЕКТ «ИнформУИК»

- Прямой доверительный контакт с избирателем на основе внимательного уважительного отношения к каждому.
- Эффективная коммуникация, обеспеченная корректной стандартизированной анкетой.
- Применение специализированного мобильного приложения.
- Информирование избирателей членами комиссий в том числе и на рабочих местах (на выборах Президента РФ — на 9,5 тыс. предприятий).

«Наши коллеги из участковых комиссий проявили свои лучшие человеческие качества и сделали работу на высоком уровне — талантливо, профессионально, максимально ответственно и с огромной душевной теплотой, сердечным вниманием и уважительным отношением к избирателям, что подтверждает факт 76% открытых дверей и рекордная явка почти 77,5% на выборах Президента Российской Федерации!»

Элла Памфилова

ЗАДАВАЕМЫЕ ТРЕНДЫ

Избирательная система России — это уникальный независимый общественно-государственный институт, аналогов которому в мире нет, поскольку сообщество избирательных комиссий России представляет собой полный срез страны по общественно-политическому, социокультурному, национальному, конфессиональному, профессиональному и всем другим аспектам. А ценность избирательной системы и ее главный экзаменатор — это избиратель и тот уровень доверия, который он оказывает выборам.

Не менее половины членов комиссий — это представители всех действующих партий, вторая половина — представители гражданского общества. Члены комиссий представляют интересы различных общественно-политических сил, за счет этого осуществляется перекрестный контроль непосредственно внутри самих комиссий, что также содействует обеспечению легитимности проведения голосования. Преимуществом системы является многоступенчатая система общественного контроля: внутренний контроль на уровне самих комиссий, наблюдатели от кандидатов от партий, институт общественного наблюдения, видеонаблюдение (и здесь также российский опыт является передовым в мире по масштабу и охватам видеофиксации). Все эти меры направлены на то,

чтобы обеспечить доверие к результатам голосования. На федеральных выборах осуществляется и международное наблюдение. Формирование позитивного образа избирательной системы России в рамках развития международного сотрудничества — это направление, которое существенно прогрессировало за последние пять лет. Несмотря на целенаправленные пропагандистские усилия коллективного Запада, направленные на изоляцию России, международное сотрудничество ЦИК России не только не сократилось, но и активизировалось, в том числе по региональным направлениям. На выборах Президента РФ в марте 2024 года программа международного наблюдения собрала 1 115 представителей рекордного количества стран — 129-ти. Именно Россия сейчас задает тренд на изменение качества и характера международного наблюдения, направленный на уважение национальных электоральных традиций, равноправное партнерское взаимодействие, поддержку и обмен опытом — вместо порочной практики лукавых «стандартов» БДИПЧ ОБСЕ.

Передовой опыт России в проведении выборов высоко ценится избирательными органами иностранных государств, что подтверждает тот факт, что ЦИК России на постоянной основе проводит международные обучающие курсы для организаторов выборов с широким

представительством стран.

Один из девизов избирательной системы России — традиции и новации. Организаторы выборов бережно хранят и развивают традиционное волеизъявление на участках как акт гражданской ответственности, когда люди семьями идут на выборы, голосуют и передают этот опыт молодому поколению. Но наряду с этим активно развиваются современные механизмы голосования и внедряются новые избирательные стандарты. В технологическом развитии избирательная система России не имеет мировых аналогов.

С 2021 года было проведено пять циклов избирательных кампаний по выборам в единые дни голосования, две ключевые федеральные кампании — выборы депутатов Государственной Думы восьмого созыва (2021 года) и исторические Президентские выборы 2024 года. Из них четыре кампании — в условиях специальной военной операции.

УСПЕШНЫЕ ПРАКТИКИ В НЕПРОСТОЕ ВРЕМЯ

В период подготовки к выборам Президента Российской Федерации 2024 года система прошла дополнительную проверку на прочность. Организаторам выборов пришлось нарабатывать свой уникальный опыт — ведь современная история не знает примеров проведения столь масштабных избирательных кампаний в условиях военных действий, сложнейшей внешнеполитической ситуации, тотальных санкций и информационной войны. Результаты этих выборов показали масштаб проделанной работы избирательной системы: уровень доверия к выборным процедурам за десять прошедших лет вырос более чем в два раза и по итогам выборов Президента в 2024 году достиг 83%. Подобного опыта нет ни у одного другого государства в таких масштабах — Россия насчитывает более 111 миллионов избирателей, и всем предоставлена возможность реализовать свое конституционное право на волеизъявление в том числе в условиях режима повышенной готовности.

В подобных условиях, а также в условиях чрезвычайной ситуации или военного положения реализовано применение дополнительных форм голосования: вне помещения и в местах, пригодных к оборудованию для проведения голосования (на придомовых территориях, на территориях общего пользования и в иных); голосование групп избирателей, которые проживают в местах, где отсутствуют помещения для голосования, и с которыми затруднено транспортное сообщение. Из новинок последних лет — практика образования экстерриториальных избирательных участков. Это эффективный механизм, позволяющий в сжатые сроки развернуть инфраструктуру выборов для безопасного голосования в любом субъекте Российской Федерации.

ОДИН ИЗ ДЕВИЗОВ ИЗБИРАТЕЛЬНОЙ СИСТЕМЫ РОССИИ — ТРАДИЦИИ И НОВАЦИИ

ЯВКА НА ВЫБОРАХ ПРЕЗИДЕНТА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ



~77,5

ПРОЦЕНТОВ

ЯВКА НА ВЫБОРАХ



87 576 075

ЧЕЛОВЕК

**ПРИНЯЛИ УЧАСТИЕ
В ВЫБОРАХ**

Ряд успешно внедренных инструментов и практик, таких как использование цифровых сервисов, голосование по месту нахождения («Мобильный избиратель»), дистанционные электронное голосование, электронный сбор подписей, видеонаблюдение, автоматизированная проверка подписных листов на основе применения искусственного интеллекта, многодневное голосование и другие, уже стали неотъемлемой частью избирательного процесса. Создано единое обучающее пространство для членов комиссий всех уровней на основе самых современных технологий и посредством личных кабинетов на портале Госуслуг.

ПЕРЕДОВЫЕ РЕШЕНИЯ И ВАЖНЫЕ НАРРАТИВЫ

Все эти решения можно условно сгруппировать по ключевым целевым аудиториям: в первую очередь это упрощение процедур для избирателей; во-вторых, это расширение возможностей для кандидатов и политических партий и закономерно — оптимизация работы организаторов выборов. На портале Госуслуг и сайте ЦИК России реализованы более 30 цифровых сервисов для всех участников избирательного процесса: партий, кандидатов, избирателей, наблюдателей, представителей СМИ. В настоящее время личные кабинеты на портале Госуслуг доступны более чем 88 миллиону избирателей, кандидатам и избирательным объединениям, а также более чем 800 тысячам членам избирательных комиссий различного уровня.

В 2026 году в опытную эксплуатацию запущена новая, собранная полностью на отечественном «железе» государственная автоматизированная система «Выборы» версии 2.0, аналогов которой с точки зрения объема хранения данных и количества работающих подсистем нет в мире.

Система ГАС «Выборы» централизована и независима от Интернета, что позволяет защитить избирательный процесс от атак извне.

С 2024 года внедряется практика оптимизации голосования в труднодоступных местностях с использованием беспилотных систем в доставке бюллетеней: при досрочном голосовании на выборах в единый день голосования 2024 года — в Заполярном районе Ненецкого автономного округа, а в 2025 году — для доставки избирательной документации на остров Монерон на Сахалине. В перспективе — создание единого электронного реестра избирателей, организация голосования в труднодоступных и отдаленных районах через спутниковую связь, оборудование избирательных участков комплексами электронного голосования нового поколения и ряд других новаций.

Большое внимание российская избирательная система уделяет теме инклюзивности. За прошедшие пять лет количество избирательных участков, расположенных на первых этажах зданий, возросло до 94%, при этом их доступность увеличилась с 71 до 81% (наличие пандусов, подъемников, специальных поручней, лифтов, тактильных указателей, кнопок вызова помощи). ЦИК России подписано соглашение с Социальным фондом России, и теперь обезличенные сведения о численности избирателей с инвалидностью (по группам и видам инвалидности) будут представляться в избирательные комиссии не только в разрезе муниципальных образований, но и в разрезе избирательных участков. Это, безусловно, позволит избирательным комиссиям повысить адресность работы для обеспечения доступности процедуры голосования, оснащения участков специализированным оборудованием и своевременного информирования избирателей с инвалидностью. Более того, избирательная система развивает принципы добровольчества — с 2025 года апробирован сервис по оказанию адресной

ИнформУИК:

Проект ЦИК России по адресному информированию избирателей членами участковых избирательных комиссий с использованием специального цифрового сервиса. Адресное информирование проводится по месту жительства, работы, учебы избирателей.

ЦЕЛЬ ПРОЕКТА:

- Повышение качества адресного информирования и оповещения избирателей
- Повышение интереса избирателей к выборам и участию в жизни страны
- Повышение оперативности в работе УИК (удобство для организующих выборы комиссий)

помощи волонтерами маломобильным и другим группам избирателей, имеющим ограниченные физические возможности.

Также реализован совместный проект «Волонтеры на выборах» с крупнейшей платформой волонтерства «Добро.РФ». Его цель — объединить усилия добровольцев и организаторов выборов по оказанию помощи избирателям на участках. Фактически, ЦИК деликатно и эффективно соединила тех избирателей, кто нуждается в помощи при участии в голосовании с теми, кто готов эту помощь оказать.

Конечно, в своей миссии избирательная система не может обойти и тему специальной военной операции. Через наши сердца горячей нитью проходят чувства гордости и сопереживания нашим героическим бойцам, сражающимся за Россию, поэтому важнейшей потребностью для сообщества избирательных комиссий во всех регионах стала регулярная помощь фронту техникой, медикаментами и всем необходимым. Многие наши коллеги принимали или принимают участие в боевых действиях, награждены за заслуги перед Родиной. Система помнит и всех героев, погибших при исполнении воинского долга, оказывает поддержку семьям военнослужащих.

И конечно, всегда с особым вниманием относится к участникам специальной военной операции и в качестве участников избирательного процесса — будь то кандидаты, избиратели или организаторы выборов. Это люди, которые защищают нашу самость от мирового зла, и мы обязаны обеспечить им надежный тыл и должное уважение! Эти нарративы организаторы выборов передают и молодому поколению — молодежному активу избирательной системы.

БОЛЬШОЕ ВНИМАНИЕ РОССИЙСКАЯ ИЗБИРАТЕЛЬНАЯ СИСТЕМА УДЕЛЯЕТ ТЕМЕ ИНКЛЮЗИВНОСТИ

ЦИК России и избирательные комиссии субъектов Российской Федерации традиционно уделяют большое внимание работе с молодыми людьми, однако в последние годы этот процесс вышел на новый качественный уровень. Только за 2025 год во всех регионах страны было проведено свыше 46 тысяч мероприятий с участием молодежного актива избирательной системы.

Эта впечатляющая цифра — доказательство последовательной системной работы, направленной на создание дополнительных социально-электоральных лифтов для наших молодых граждан. И эта работа дает свои плоды — состав членов участковых избирательных комиссий за последние пять лет значительно омолодился. В настоящий период основной костяк участковых комиссий (42,5%) — организаторы выборов в возрасте от 36 до 50 лет.

2024

**ПРОЕКТ «ИнформУИК»
РАЗВОРАЧИВАЛСЯ НА ВЫБОРАХ
ПРЕЗИДЕНТА РОССИИ**



ОХВАТ

88

РЕГИОНОВ

57,5

млн

ДОМОХОЗЯЙСТВ

2025

**ПРОЕКТ «ИнформУИК»
В РАМКАХ ЕДИНОГО
ДНЯ ГОЛОСОВАНИЯ**



ОХВАТ

25

РЕГИОНОВ

23,8

млн

ИЗБИРАТЕЛЕЙ

СОВРЕМЕННЫЕ СТАНДАРТЫ ВЫБОРОВ

ДИСТАНЦИОННОЕ
ЭЛЕКТРОННОЕ
ГОЛОСОВАНИЕ

ЕДИНАЯ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ
СРЕДА

ЦИФРОВЫЕ СЕРВИСЫ НА ПОРТАЛЕ
ЦИК РОССИИ И ПОРТАЛЕ
"ГОСУСЛУГИ"

*О ВЫБОРАХ, КАНДИДАТАХ,
ОБ ИЗБИРАТЕЛЬНЫХ КОМИССИЯХ И ДР.*

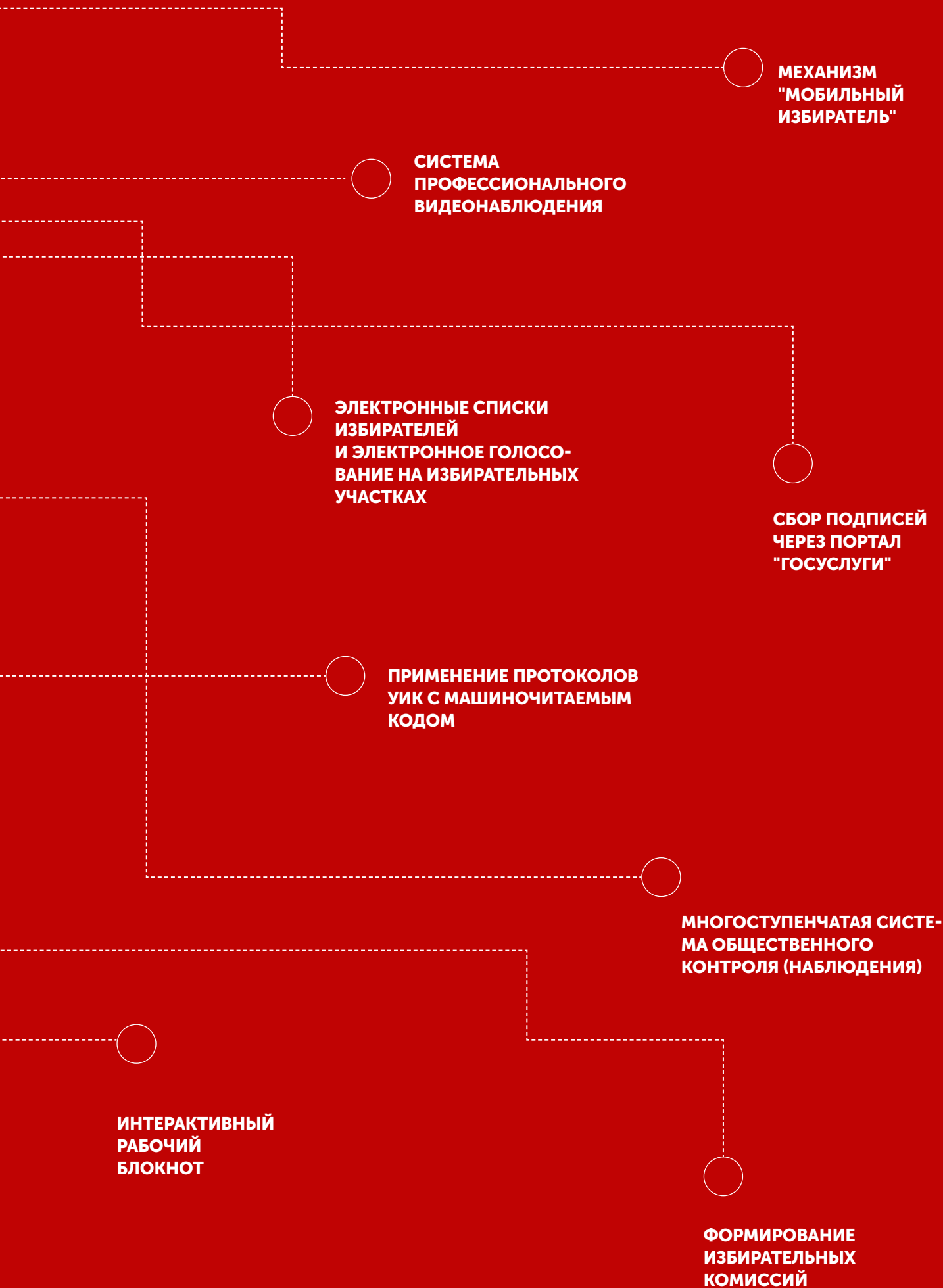
ВЫБОРЫ БУДУЩЕГО

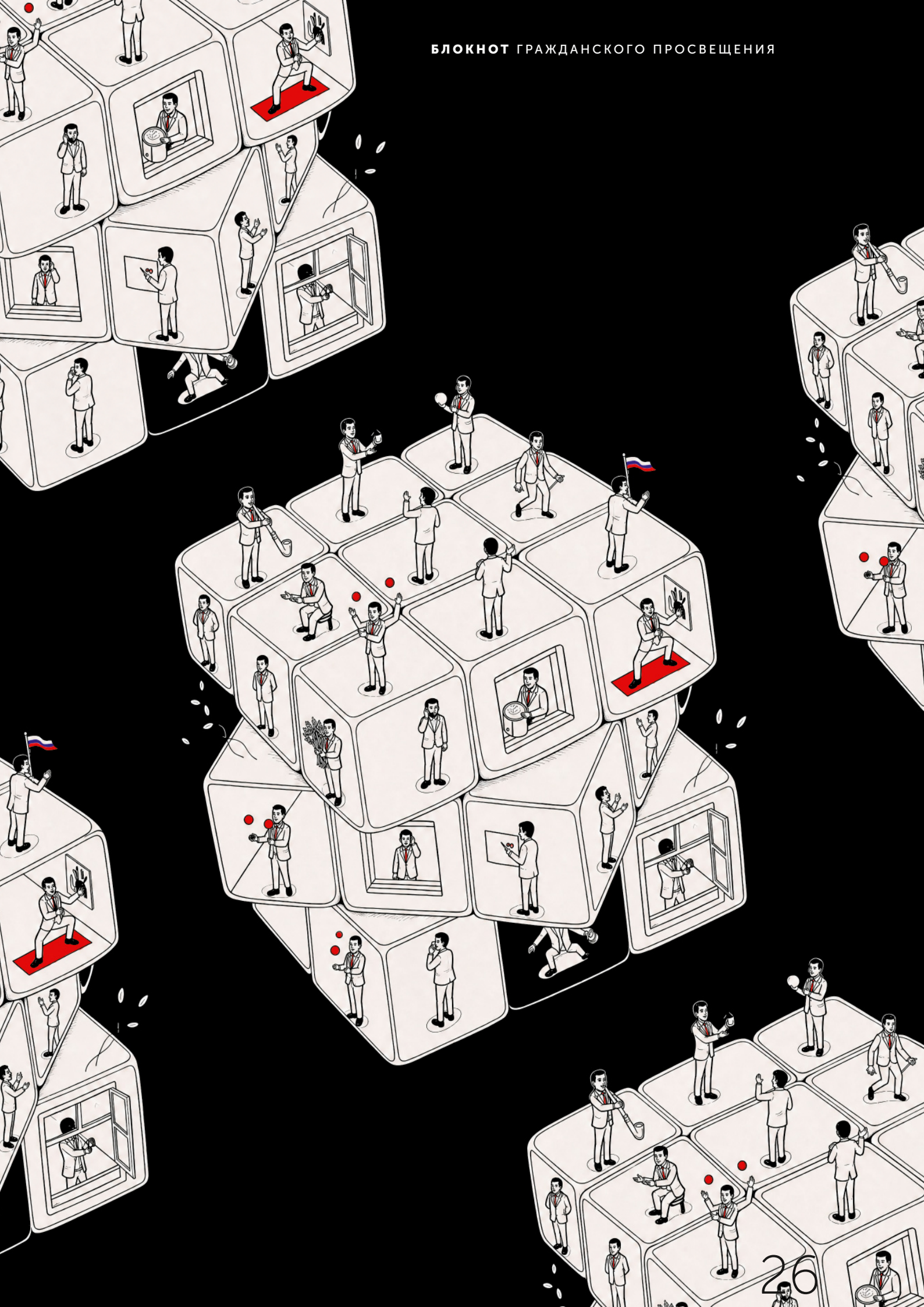
Поскольку выборы в России традиционно, а в последние годы тем более, становятся объектом различного рода фейков и попыток их дискредитации, сообществу избирательных комиссий страны пришлось научиться действовать на опережение возможных провокаций, держать руку на пульсе изменений, оперативно реагировать на них, предупреждая те угрозы, которые, несомненно, будут только нарастать. Каждый электоральный цикл система сталкивается с массированными и все более изощренными внешними вызовами, и главная задача — обеспечить полную защиту от них и безопасность всего избирательного процесса.

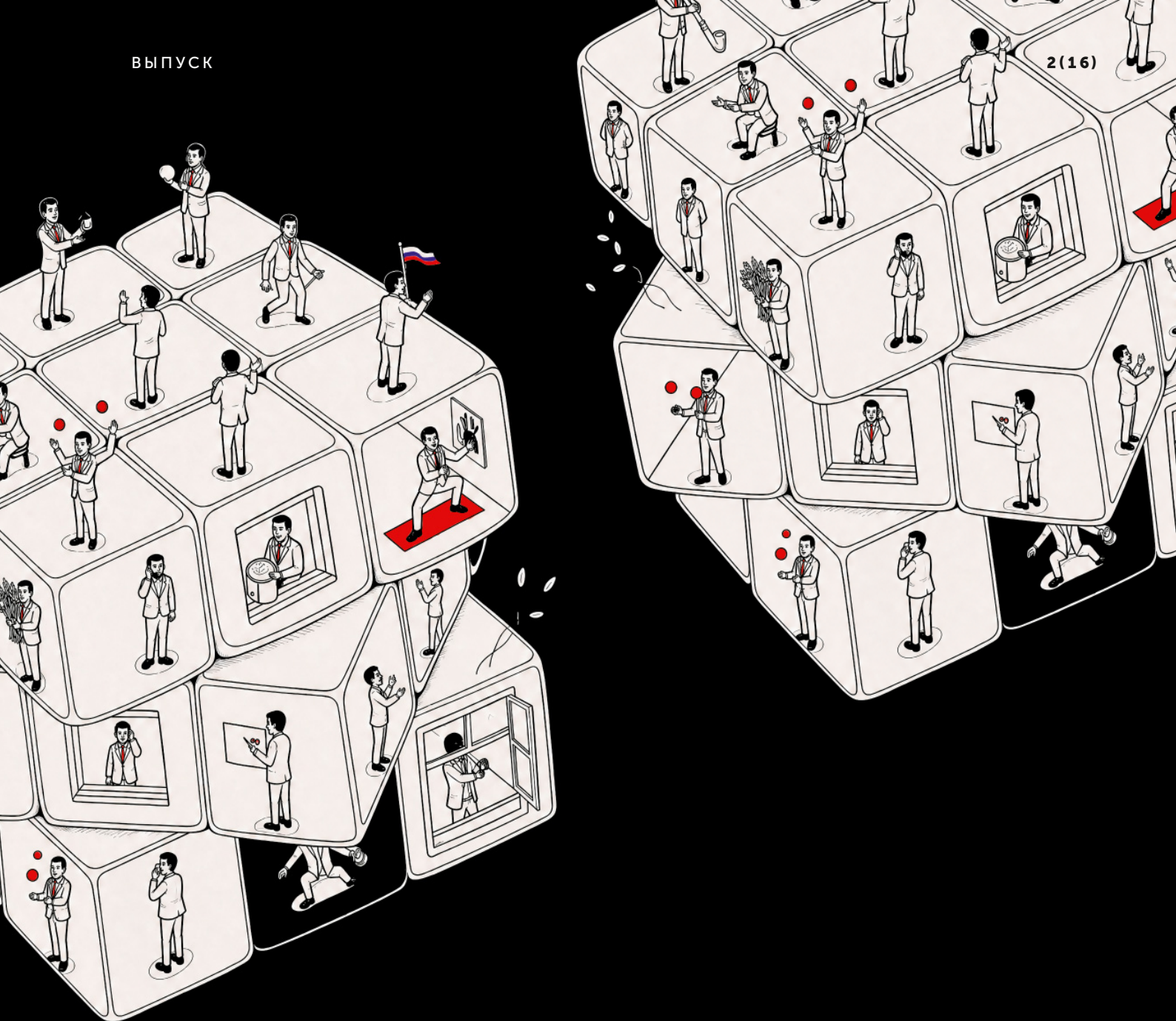
Отечественная избирательная система накопила необходимый арсенал знаний, навыков, методик и технологических решений, чтобы организовать полноценное волеизъявление наших граждан в любых, даже самых экстремальных условиях. Сохранение баланса исторических традиций и преемственности, человеческого капитала и технологического потенциала, цифрового суверенитета и обязательной защиты информации, прозрачности и законности процедур, безопасности и доступности,

ПРОВЕРКА ПОДПИСНЫХ
ЛИСТОВ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ
ИСКУССТВЕННОГО
ИНТЕЛЛЕКТА

а также широкого спектра дополнительных возможностей — для всех участников избирательного процесса — заложены в основу выборов будущего во имя мощной процветающей России. России, дающей всему человечеству шанс на достойное развитие, оставаясь при этом великой константой нестабильного мира, в том числе и посредством отвечающего национальным интересам страны института гражданского участия в жизни государства — выборов.







ИЗОБРАЖЕНИЯ: STUDY24.AI

УПРАВЛЕНИЕ ПО-РУССКИ



ВРЕМЯ УПРАВЛЯТЬ

НА ЧЕМ СТОИТ РУССКАЯ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ

Культура и этническое многообразие почти двухсот народов России сформировали ее уникальный цивилизационный культурный код. Сегодня вопрос о культурно-цивилизационной специфике России приобретает не только академическое, но и практическое значение. В условиях поиска эффективных моделей управления, адекватных российскому обществу, все более очевидной становится ограниченность прямого заимствования западных управленческих технологий.

Что в культуре России формирует уникальные подходы к управлению? Какие можно выделить ключевые черты «Русского кода управления»? Почему он может быть эффективен в отечественных условиях? Разбираемся в этой статье.



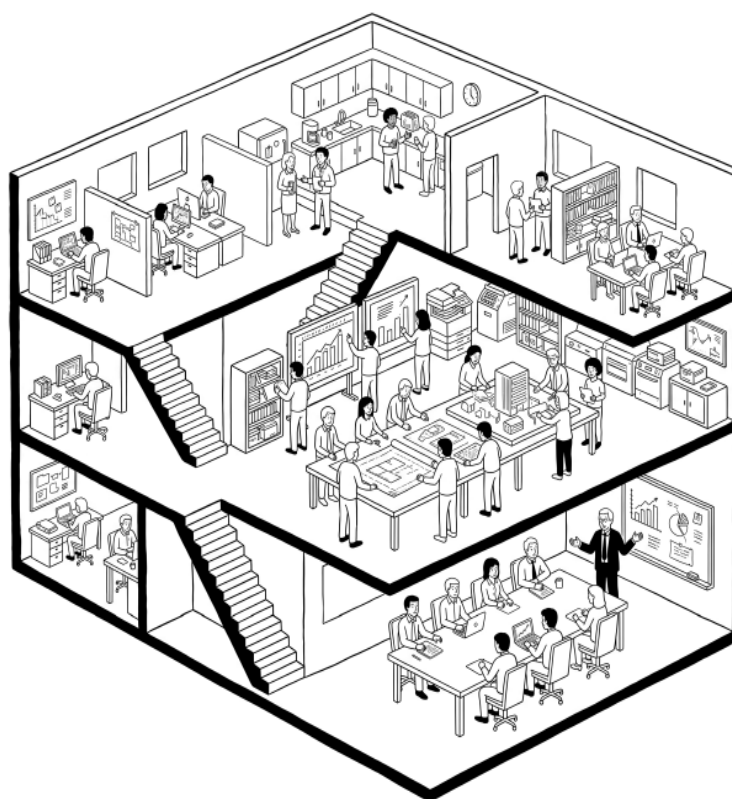
ОЛЬГА САМОВАРОВА

К. Э. Н., ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА
СЕТИ РУКОН, АВТОР КНИГИ «ВРЕМЯ
УПРАВЛЯТЬ ПО-РУССКИ. КНИГА 1.
РУССКИЙ КОД УПРАВЛЕНИЯ»

С НЕЙ МОЖНО ЛИШЬ В СОГЛАСЬЕ ЖИТЬ: ПОГОВОРИМ О СОВЕСТИ

Ключевым элементом тысячелетнего русского цивилизационного кода выступает понятие «совесть». Как отмечал Владимир Викторович Колесов — профессор, советский и российский лингвист-русист, — русское понимание совести принципиально отличается от западного. По его мнению, приставка со- указывает не на горизонтальную связь (то есть не на общее знание с людьми; conscience от лат. conscientia — совместное знание), а на вертикальную — совместное знание с Богом. Таким образом, в первом случае мы имеем дело с горизонталью закона — общепринятыми нормами, общественным договором; во втором — с вертикалью совести — связью че-

ПО-РУССКИ:



ловека с высшим нравственным законом, внутренним судьей, работающим даже тогда, когда молчат формальные законы. Данное культурное различие влияет на всю нашу жизнь, а также непосредственно влияет на сферу управления. Это легко увидеть на примере такого фундаментального условия как «ответственность», без которой никакое управление невозможно.

В западной культуре ответственность формируется через формулу «закон — вина — обязательство — ответственность». В этой модели контроль и процедуры — естественная основа управления. Люди отвечают, потому что за ними следят, потому что прописаны KPI,

потому что есть система аудита и контроля. Не будет безусловного соблюдения законов — не будет и ответственности. Если поменять законы или внешний контроль, у западного человека ответственность может и исчезнуть — ведь внутренних механизмов может и не быть.

А многонациональный народ России живет по другой, вертикальной формуле: ответственность формируется долгом, долг — стыдом, а стыд — совестью. Различие в понимании ответственности и совести в западной и русской культуре формирует фундаментальное расхождение управленческих культур.

ОПОРА РУССКОЙ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ

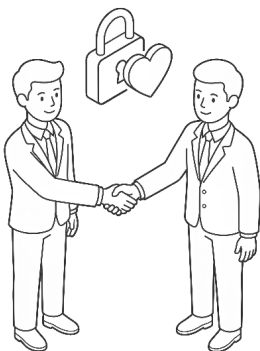
01



ДУХОВНОСТЬ И СОВЕСТЬ

Признание духовной вертикали и приоритет духовно-нравственных ценностей над материальными.

02



ОТНОШЕНИЯ ВАЖНЕЕ КОНТРАКТОВ

Доверие часто важнее формальных договоренностей.

03



ЦИКЛИЧЕСКИЙ ХАРАКТЕР АКТИВНОСТИ

Задаёт периоды расслаблений и мобилизации усилий в индивидуальном и коллективном поведении.

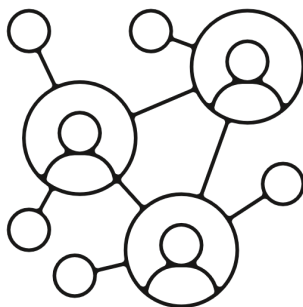
07



ИДЕЯ

Главная сила, ради которой жители России, опирающиеся на ценностно-ориентированные решения, готовы ограничивать личные желания и совершать подвиги.

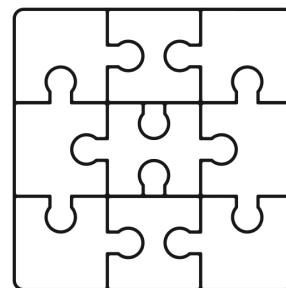
08



ГРУППИЗМ

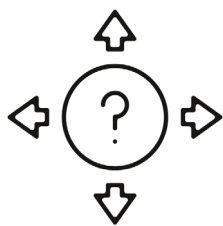
Форма коллективизма, структурирующая и формирующая необходимость ощущать себя частью группы/общины.

09



СОБОРНОСТЬ

Глубинное чувство «я — часть целого», мотивация принадлежностью к большому и значимому делу.



04

ИЗБЕГАНИЕ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

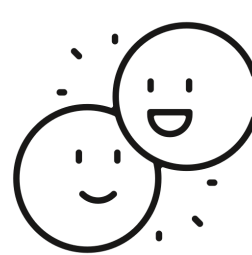
Большинство консервативно и испытывает уважение к традициям, стремится к стабильности, сторонится перемен.



05

СПРАВЕДЛИВОСТЬ ВАЖНЕЕ ЗАКОНА

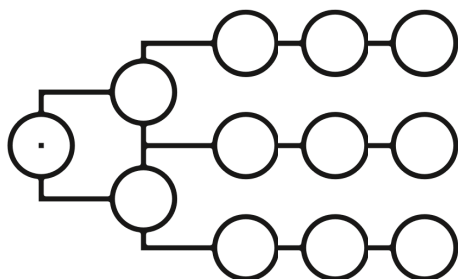
Чувство справедливости для жителя России часто важнее формальных правил.



06

ПРАВДА ВЫШЕ КРОВИ

Интернационализм, идеология, проповедующая дружбу народов.



10

САКРАЛЬНЫЙ ХАРАКТЕР ВЛАСТИ

Большинство жителей России склонно к работе в иерархических или командных структурах.



11

ВЫСОКАЯ АДАПТИВНОСТЬ И ИЗОБРЕТАТЕЛЬНОСТЬ

Объясняют многозадачность, креативность, универсализм при низкой способности к монотонной и регулярной работе.

ВРЕМЯ УПРАВЛЯТЬ ПО-РУССКИ

В настоящее время Россия находится в эпицентре глобальных изменений — в точке выбора своего нового будущего. Для того чтобы изменения стали реальностью, необходимы управленцы и команды с новым мышлением и новыми решениями. Эта тема подробно рассмотрена в моей книге **«Время управлять по-русски. Книга 1. Русский код управления» (2023)**, где обобщены результаты международных и российских исследований и обширный опыт обучения и консалтинга российских и иностранных предприятий в рамках сети РУКОН.

С опорой на глубинные ценностные ориентации и имплементацию в управление национальных социокультурных особенностей нами предложена концепция, принципы и конкретные инструменты суверенного управления организациями в России — система управления «Русский код». Согласно многочисленным иностранным и российским исследованиям, сильные и

слабые стороны англо-саксонского или японского культурных кодов, лежащих в основах их систем управления, и русского культурного кода отличаются принципиально. А значит, и принципы управления американскими, японскими и русскими людьми должны отличаться.

Речь не идет о противопоставлении чужого опыта российскому. Задача состоит в том, чтобы, понимая специфику собственного цивилизационного кода, интегрировать и адаптировать в России лучшие мировые и отечественные практики, не разрушая нашей ценностной основы.

В качестве принципов управления по-русски, сформулированных нами на основе культурных особенностей многонационального народа России для формирования национального каркаса систем управления российскими организациями, мы предлагаем следующие.

ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ ПО-РУССКИ

ОРГАНИЗАЦИЯ ПЕРЕМЕН КАК ВЫЗОВ

В организации необходимо обеспечить функционирование постоянно действующей системы непрерывного улучшения деятельности, стимулируя к этому сотрудников и помогая им преодолевать естественное сопротивление изменениям. Перемены должны тщательно готовиться и обосновываться, и подходить к ним надо с идей, а не с правил.

ПЛАН КАК ОБЩЕЕ БУДУЩЕЕ

В организации должна быть построена система стратегического планирования. Целью системы планирования является создание у всех работников ясного, единого и цельного понимания: общей картины мира, образа будущего организации, ее долгосрочных целей, ключевых факторов успеха и общего плана действий в режиме реального времени. Скользящий характер планирования призван обеспечить актуальность планов быстро изменяющейся реальности.

ПАТЕРНАЛИЗМ КАК МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ

Оргструктура организации должна соответствовать принципам иерархической системы с использованием штабных моделей, иметь развитую систему эффективных горизонтальных деловых коммуникаций между структурными подразделениями и соответствующие национальной культуре стили управления.

СКВОЗНОЙ КОНТРОЛЬ КАК ОПРЕДЕЛЕННОСТЬ

Постоянно действующая система эффективного внутреннего контроля должна быть нацелена на мониторинг достижения стратегии организации, повышение предсказуемости, уменьшение неопределенности и рисков, помощь в проведении изменений, контроль выполнения установленных показателей и осуществление необходимых корректировок и действий.

СИЛА ДУХА КАК ОПОРА

В организации на постоянной основе должна проводиться духоподъемная работа, обеспечивающая высокий командный дух коллектива, а также работа по сплочению коллектива и развитию позитивного взгляда сотрудников на жизнь.

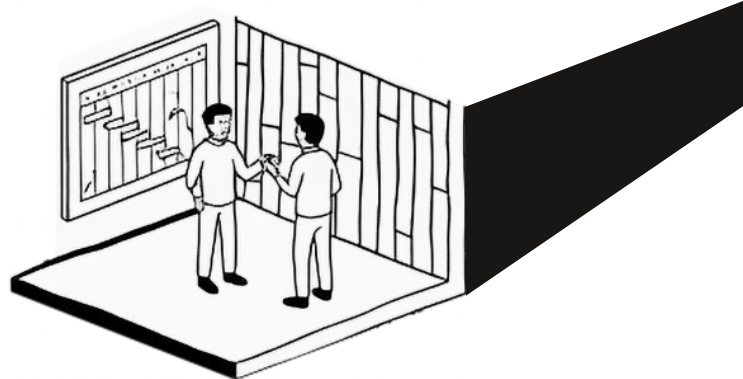
ЦЕЛЬ-ИДЕЯ КАК СМЫСЛ

Российская организация должна иметь главную духовно-нравственную цель, направленную на полезный для общества и улучшающий мир людей результат (цель-идею). Такой целью не может быть то, что вредит душе человека. Она должна базироваться на приоритете духовно-нравственных ценностей над материальными, быть направлена на благо ближнего и общества, опираться на ценности национальной культуры.

Вся система управления организацией и ее стратегические цели должны быть нацелены на достижение цели-идеи, включая ее корпоративную культуру, политику и локальные акты. Прибыль не может быть целью-идеей, она понимается как средство и как результат целедостижения.

СПРАВЕДЛИВОСТЬ КАК ОСНОВА ОТНОШЕНИЙ

В организации должна быть создана справедливая среда для любых отношений и взаимодействий. В этическом кодексе организации и в системе управления должен быть установлен приоритет морально-нравственных ценностей. Система вознаграждения в организации должна справедливо оценивать вклад каждого работника в общие результаты труда и получаемую им за это отдачу.



ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ КАК САМОРЕГУЛЯЦИЯ

В организации сверху донизу должна функционировать постоянно действующая эффективная система двусторонней обратной связи между руководителями и сотрудниками, которая обеспечивает сбор предложений от сотрудников, корректировку текущих и принятие новых управленческих решений, в том числе по непрерывным улучшениям в деятельности.

ДВУЕДИНАЯ МОТИВАЦИЯ КАК ТРЕБОВАНИЕ

В организации должен применяться взаимоувязанный комплекс мотивационных инструментов из материальной и нематериальной мотивации, ориентированный на достижение главной цели-идеи и опирающийся на корпоративные ценности организации. Этот комплекс должен вместе с тем учитывать национальные ценности и особенности поведения, а также обеспечивать приоритет методов мотивации и регулирования производственных отношений между работниками над методами решения производственных задач.

ОЦЕНКА ПОСЛЕДСТВИЙ КАК НЕОБХОДИМОСТЬ

В организации необходимо наладить систематическую предварительную оценку последствий управленческих решений для того, чтобы: заранее определять, минимизировать возможные неопределенности и риски, эффективно доносить информацию о безопасности и обоснованности принимаемых решений до сотрудников, максимально повышать предсказуемость, определенность будущего и устойчивость организации, развивая способность управлять в условиях неопределенности.

ОБЩЕСТВЕННЫЕ ИНТЕРЕСЫ КАК ПРИОРИТЕТ

Индивидуальные интересы работников должны подчиняться общим интересам и выполнению цели-идеи организации, величина вознаграждений руководителей и сотрудников должна зависеть от выполнения показателей результативности деятельности, ориентированных на достижение общей цели-идеи организации.

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ КАК СОТРУДНИЧЕСТВО

Любые полномочия должны предоставляться одновременно с ответственностью за исполнение обязанностей и выполнение поставленных целей и задач. При этом необходимо уделять внимание коллективным формам организации труда, направленным на общее дело, а также гармонично сочетать индивидуальные и коллективные формы ответственности.

Мы уверены, что русский управленческий код, основанный на приведенных принципах, — это не абстрактная идея, а проверенный веками работающий механизм, обеспечивающий наибольшую эффективность для жителей многонациональной России.

Задача современных российских управленцев — научиться сознательно использовать этот ресурс и проектировать в своих организациях систему управления на базе «Русского кода», способную обеспечить высокие темпы суверенного развития и конкурентоспособность России при условии сохранения ее уникальных ценностей, самобытности и культуры.



ПОБЕЖДАЕТ СИЛЬНЕЙШИЙ:

ПОЧЕМУ РОССИЯ ВЫБИРАЕТ СИСТЕМУ МЕРИТОКРАТИИ

Меритократия — принцип «власти достойных» — не раз доказывала свою ценность в разные эпохи. Масштабные вызовы и усложнение общественных процессов неизбежно выдвигали на первый план способность эффективно решать задачи. Сегодня меритократия в России — это уже не просто принцип, а разветвленная инфраструктура поиска, оценки, обучения и наставничества. В своей статье Александр Асафов описывает эволюцию меритократических практик и объясняет, как работает эта система, а также какую роль играет в решении ключевых задач государства.



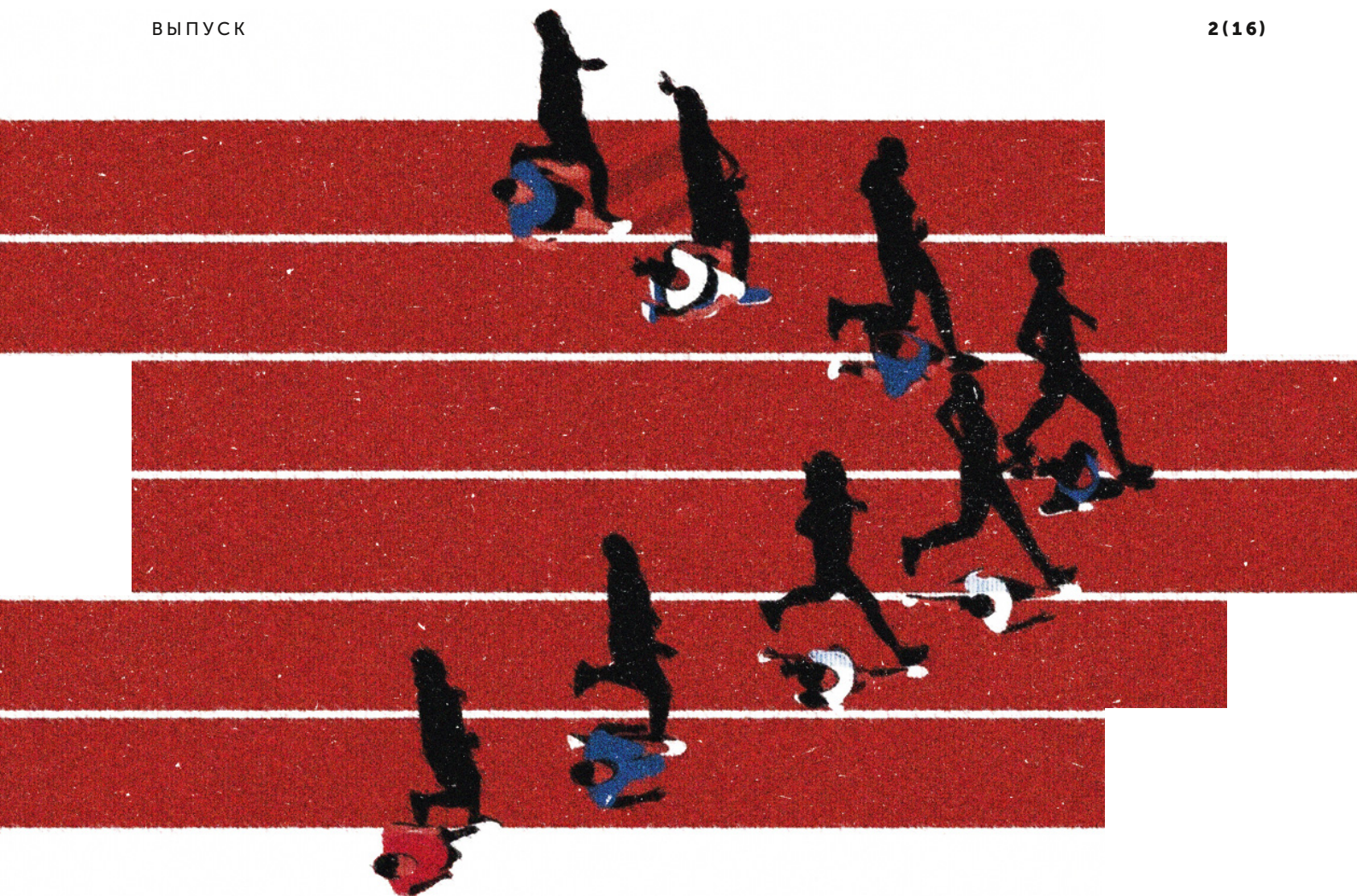
АЛЕКСАНДР АСАФОВ

ЧЛЕН ОБЩЕСТВЕННОЙ ПАЛАТЫ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ,
ДИРЕКТОР ЛАБОРАТОРИИ НОВЫХ
ТЕХНОЛОГИЙ АНО ЭИСИ

МЕРИТОКРАТИЯ КАК ПРЕИМУЩЕСТВО

Исторически кадровый вопрос определял устойчивость государств. В спокойные периоды власть могла опираться на традиционный тип элит, сформированных по принципу происхождения и личной преданности, однако масштабные вызовы и усложнение общественных процессов неизбежно выдвигали на первый план главный критерий — способность эффективно решать задачи.

Практика отбора по достоинству — меритократия — возникла задолго до оформления этого термина. Уже в античной мысли существовало представление о том, что править должны наиболее подготовленные. Так, древнегреческий мыслитель Платон в труде «Государство» вывел



образ идеального царя-философа, соединяющего политическую власть со знанием и должным воспитанием. В конце XIX — начале XX века вопрос о качестве элит стал одной из главных тем политической социологии. Гаэтано Моска разработал концепцию правящего класса (1896 год), Вильфредо Парето — концепцию циркуляции элит (1916 год), а Роберт Михельс сформулировал «железный закон олигархии» (1911 год), согласно которому любая крупная организация со временем стремится к концентрации власти у узкой группы руководителей, склонной к самовоспроизводству.

Однако термин «меритократия» вошел в современный политический словарь лишь в середине XX века: одно из первых употреблений относится к статье британского социолога Алана Фокса «Класс и равенство» (1956 год), а широкое распространение понятие получило после выхода антиутопии Майкла Янга «Возвышение меритократии, 1870–2033» (1958 год), где оно использовалось

в сатирическом смысле применительно к воображаемому обществу будущего с «закрытой» элитой.

Позднее критическая концепция Янга была переосмыслена: Дэниел Белл в труде «Грядущее постиндустриальное общество» (1973 год) впервые позиционировал меритократию как механизм преодоления бюрократической инерции. Постепенно термин приобрел свое современное значение: система отбора управленческой элиты на основе личных способностей и заслуг.

МЕРИТОКРАТИЯ — ОДИН ИЗ ГЛАВНЫХ АТРИБУТОВ СИЛЬНОЙ ГОСУДАРСТВЕННОСТИ. ПО МЕРЕ УСЛОЖНЕНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРАВИТЕЛЯМ ТРЕБОВАЛИСЬ КАДРЫ, ДОКАЗАВШИЕ СВОИ КОМПЕТЕНЦИИ УСЕРДНОЙ СЛУЖБОЙ И РЕЗУЛЬТАТАМИ

В АНТИЧНОЙ МЫСЛИ СУЩЕСТВОВАЛО ПРЕДСТАВЛЕНИЕ О ТОМ, ЧТО ПРАВИТЬ ДОЛЖНЫ НАИБОЛЕЕ ПОДГОТОВЛЕННЫЕ



**ОТБОР ПО ДОСТОИНСТВУ ИСПОЛЬЗОВАЛСЯ
ДЛЯ ФОРМИРОВАНИЯ ЭЛИТ РАЗВИТЫМИ
ПОЛИТИЧЕСКИМИ ОБРАЗОВАНИЯМИ В РАЗНЫЕ
ИСТОРИЧЕСКИЕ ЭПОХИ ПО ВСЕМУ МИРУ**

ИСТОРИЧЕСКИЕ КОРНИ МЕРИТОКРАТИИ

Переход к формированию элит на основе заслуг был продиктован усложнением госаппарата: территориальная экспансия и рост масштаба задач исчерпали управленческий потенциал родовой знати, потребовав притока новых компетентных кадров. Одним из первых примеров такого подхода стала китайская система экзаменов, зародившаяся в VI–VII веках при династии Суй. Затем при династии Сун (960–1279 годы) она стала главным механизмом формирования имперской бюрократии: кандидаты проходили многоступенчатые экзамены, демонстрируя знание конфуцианских законов, умение писать административные тексты и навыки государственного управления.

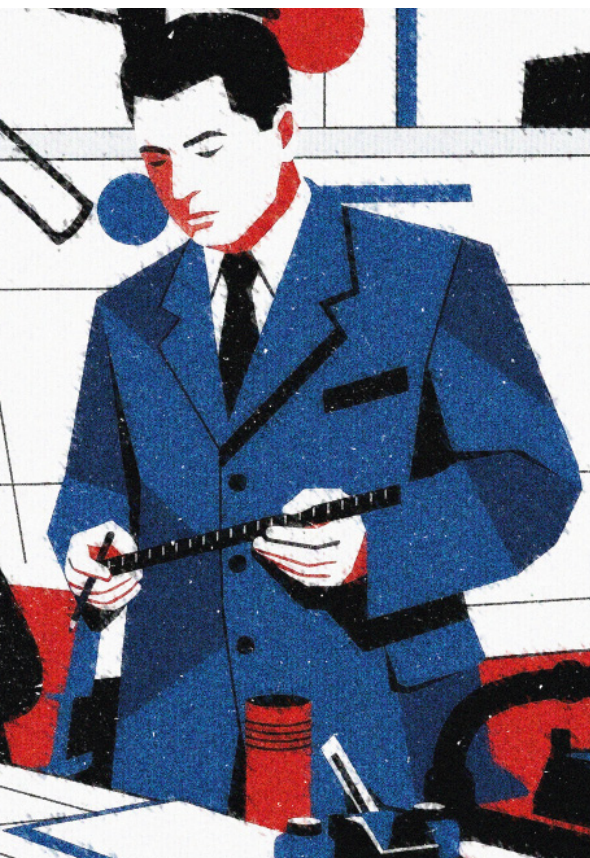
В Древнем Риме такую роль играл *cursus honorum* («путь чести») — карьерная лестница магистратур. Хотя происхождение и богатство имели большое значение, политик был обязан в строгой последовательности проходить должности с соблюдением возрастных цензов. Например, пост консула можно было занять только после получения опыта финансового управления, судебной-административной работы и военной службы.

В Средние века примером ранней централизации стало Сицилийское королевство, где Фридрих II издал «Конституции Мельфи» (1231 год) — правовой свод, унифицировавший управление с опорой на королевских чиновников

и судей, который ограничивал феодальные вольности. В XV–XVII веках Османская империя создала особую систему отбора служилой элиты — девширме, предполагавшую принудительный набор христианских мальчиков с Балкан. После обращения в ислам и обучения они поступали на службу султану: наиболее способные направлялись в дворцовую школу Эндерун и затем могли войти в высший управленческий слой империи, остальные пополняли корпус янычар. Примером меритократической системы в Новое время стала наполеоновская Франция: революционный принцип «карьеры, открытой для талантов», пришедший на смену прежнему сословному строю, был встроен в административную вертикаль. Для этого в 1794 году была создана Политехническая школа, призванная закрыть дефицит инженеров и математиков, а в 1802 году — лицеи, готовившие специалистов для армии и государственной службы. Тогда же для поощрения заслуг, прежде всего боевых, был учрежден Орден Почетного легиона.

РОССИЙСКАЯ ТРАДИЦИЯ МЕРИТОКРАТИИ

Специфика российской традиции меритократии заключается в ее ориентации на служение государству: индивидуальный успех в этой системе всегда был под-



СПЕЦИФИКА РОССИЙСКОЙ ТРАДИЦИИ МЕРИТОКРАТИИ ЗАКЛЮЧАЕТСЯ В ЕЕ ОРИЕНТАЦИИ НА СЛУЖЕНИЕ ГОСУДАРСТВУ

«Подлинная, настоящая элита — это все, кто служит России, труженики и воины, надежные, проверенные, делом доказавшие свою преданность России, достойные люди».

Президент Российской Федерации Владимир Путин
о новой элите, 29 февраля 2024 года

чинен интересам Отечества, а принцип продвижения по заслугам выстраивался вокруг концепта «государевой службы».

Эта модель прослеживалась уже в Русском царстве XVI века: основу поместного войска составляли служилые люди, а «Уложение о службе» (1556 год) увязывало землевладение с воинской повинностью. Так, владельцы вотчин и поместий должны были выставлять вооруженных воинов пропорционально размеру своих наделов.

Однако эта система все еще сохраняла сильную зависимость от происхождения. Наиболее ярко это проявлялось в местничестве — порядке назначения на военные, административные и придворные должности с учетом знатности рода и служебного положения предков. Такая система вызывала споры между боярскими и дворянскими фамилиями и мешала выдвижению способных, но менее родовитых людей. Отмена местничества в 1682 году стала важной вехой для оформления российской меритократии.

Основы современной меритократической системы заложил Пётр I, чьи масштабные преобразования нуждались в кадрах нового типа. С открытия в 1701 году Школы математических и навигацких наук подготовка профильных специалистов стала государственной политикой:

к службе активно привлекали всех способных людей вне зависимости от знатности. Ключевым элементом новой модели стала «Табель о рангах» (1722 год), объединившая военные, гражданские и придворные чины в иерархическую систему из 14 классов. Теперь продвижение по службе зависело прежде всего от выслуги лет и заслуг перед государством, а особо отличившимся открывался путь к личному и потомственному дворянству.

В XX веке советская система расширила социальную базу отбора перспективных кадров с помощью массового образования, индустриализации и партийных механизмов. Важнейшим социальным лифтом стали учрежденные в 1919 году рабфаки: открыв рабочим и крестьянам доступ к высшей школе, они привели в госуправление, науку и промышленность сотни тысяч способных людей, прежде лишенных таких карьерных перспектив.

**В XX ВЕКЕ СОВЕТСКАЯ СИСТЕМА СОЦИАЛЬНЫХ
ЛИФТОВ ОТКРЫЛА ДОРОГУ ШИРОКИМ СЛОЯМ
НАСЕЛЕНИЯ В ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ,
НАУКУ И ПРОМЫШЛЕННОСТЬ**

СОВРЕМЕННАЯ МЕРИТОКРАТИЯ В РОССИИ: СОЦИАЛЬНЫЕ ЛИФТЫ КАК ГОСУДАРСТВЕННАЯ СТРАТЕГИЯ

В XXI веке меритократия представляет собой разветвленную инфраструктуру поиска, оценки, обучения и наставничества для перспективных кадров. Для России, перед которой стоят задачи достижения технологического суверенитета, территориального развития и интеграции новых регионов, важно иметь большой и хорошо обученный кадровый резерв. Оценивая управленческий потенциал, стрессоустойчивость и умение работать на результат, государство через открытые конкурсы находит специалистов в регионах, бизнесе, армии, науке и общественном секторе.



КОНКУРС УПРАВЛЕНЦЕВ
«ЛИДЕРЫ РОССИИ»



ПРОГРАММА «ВРЕМЯ ГЕРОЕВ» —
КАДРОВЫЙ ЛИФТ ДЛЯ УЧАСТНИКОВ СВО



РОССИЙСКАЯ ТРАДИЦИЯ МЕРИТОКРАТИИ С XVI ВЕКА ФОРМИРОВАЛАСЬ ВОКРУГ ИДЕИ СЛУЖЕНИЯ ГОСУДАРСТВУ

Ядром этой системы за 8 лет стала Президентская платформа «Россия — страна возможностей»: благодаря данной инициативе было реализовано свыше 60 проектов, охвативших более 25 млн участников из 89 регионов РФ и 150 государств мира.

Ее флагман — запущенный в 2017 году кадровый конкурс «Лидеры России» — собрал за 6 сезонов более 1 млн заявок, свыше 700 человек получили высокие посты в госаппарате, науке и бизнесе. В 2025 году проект получил новый формат «Лидеры России. Команда», оценивающий навыки командного лидерства.

Особое место занимает стартовавшая в марте 2024 года по поручению Президента России программа «Время героев» — кадровый конкурс для участников СВО, доказавших способность брать ответственность и управлять людьми в сложных условиях, который готовит ветеранов к работе на руководящих должностях в органах власти и госкомпаниях. Такой подход позволяет государству формировать пул управленцев, способных курировать масштабные проекты, оперативно решать кризисные ситуации и адаптировать передовые практики к отечественным реалиям.

**В СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ ПРИНЦИП МЕРИТОКРАТИИ
ОПИРАЕТСЯ НА СЛОЖНУЮ ИНФРАСТРУКТУРУ
СОЦИАЛЬНЫХ ЛИФТОВ: ПРЕЗИДЕНТСКАЯ ПЛАТФОРМА
«РОССИЯ — СТРАНА ВОЗМОЖНОСТЕЙ», КОНКУРС
«ЛИДЕРЫ РОССИИ», ПРОГРАММА «ВРЕМЯ ГЕРОЕВ»
И СИСТЕМА КАДРОВЫХ РЕЗЕРВОВ**



ИНТЕРЕСНЫЕ ФАКТЫ

- * Китайская экзаменационная система кэцзюй просуществовала с перерывами около 1300 лет: начиная с династии Суй в VI–VII веках до ее упразднения в 1905 году в последние годы династии Цин. В современном Китае ее место занял экзамен гокао — ежегодный тест для отбора госслужащих, введенный в 1994 году.
- * «Табель о рангах», действовавшая до революции 1917 года, на протяжении почти 200 лет оставалась ключевым механизмом продвижения по службе в Российской империи.
- * Рабфаки стали одним из самых массовых советских социальных лифтов: за два десятилетия они подготовили для поступления в вузы около 1 млн будущих «красных специалистов».
- * «Время героев» является одной из самых конкурентных кадровых программ современной России: на первый поток было отобрано 83 участника из более чем 44 тыс. человек, на второй — 85 участников из 21 тыс. человек.



ПРЕЗИДЕНТСКАЯ ПЛАТФОРМА
«РОССИЯ — СТРАНА ВОЗМОЖНОСТЕЙ»



Образ идеального политика

Как в массовом сознании граждан формируются представления о том, каким должен быть политический лидер, меняются ли они с годами и влияют ли на отношение людей к современной политической элите? Разбираемся в данной статье.



ЕЛЕНА ШЕСТОПАЛ

ЗАВЕДУЮЩАЯ КАФЕДРОЙ СОЦИОЛОГИИ И ПСИХОЛОГИИ
ПОЛИТИКИ ФАКУЛЬТЕТА ПОЛИТОЛОГИИ МГУ ИМЕНИ
М.В. ЛОМОНОСОВА, ЗАСЛУЖЕННЫЙ РАБОТНИК ВЫСШЕЙ
ШКОЛЫ РФ, ПРОФЕССОР, ДОКТОР ФИЛОСОФСКИХ НАУК



НИКОЛАЙ РОГАЧ

ЗАМЕСТИТЕЛЬ РУКОВОДИТЕЛЯ ДЕПАРТАМЕНТА
ПРОСВЕТИТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ОБЛАСТИ
ОБЩЕСТВЕННЫХ И ГУМАНИТАРНЫХ НАУК АНО ЭИСИ,
КАНДИДАТ ПОЛИТИЧЕСКИХ НАУК

ПО ОБРАЗУ И ПОДОБИЮ

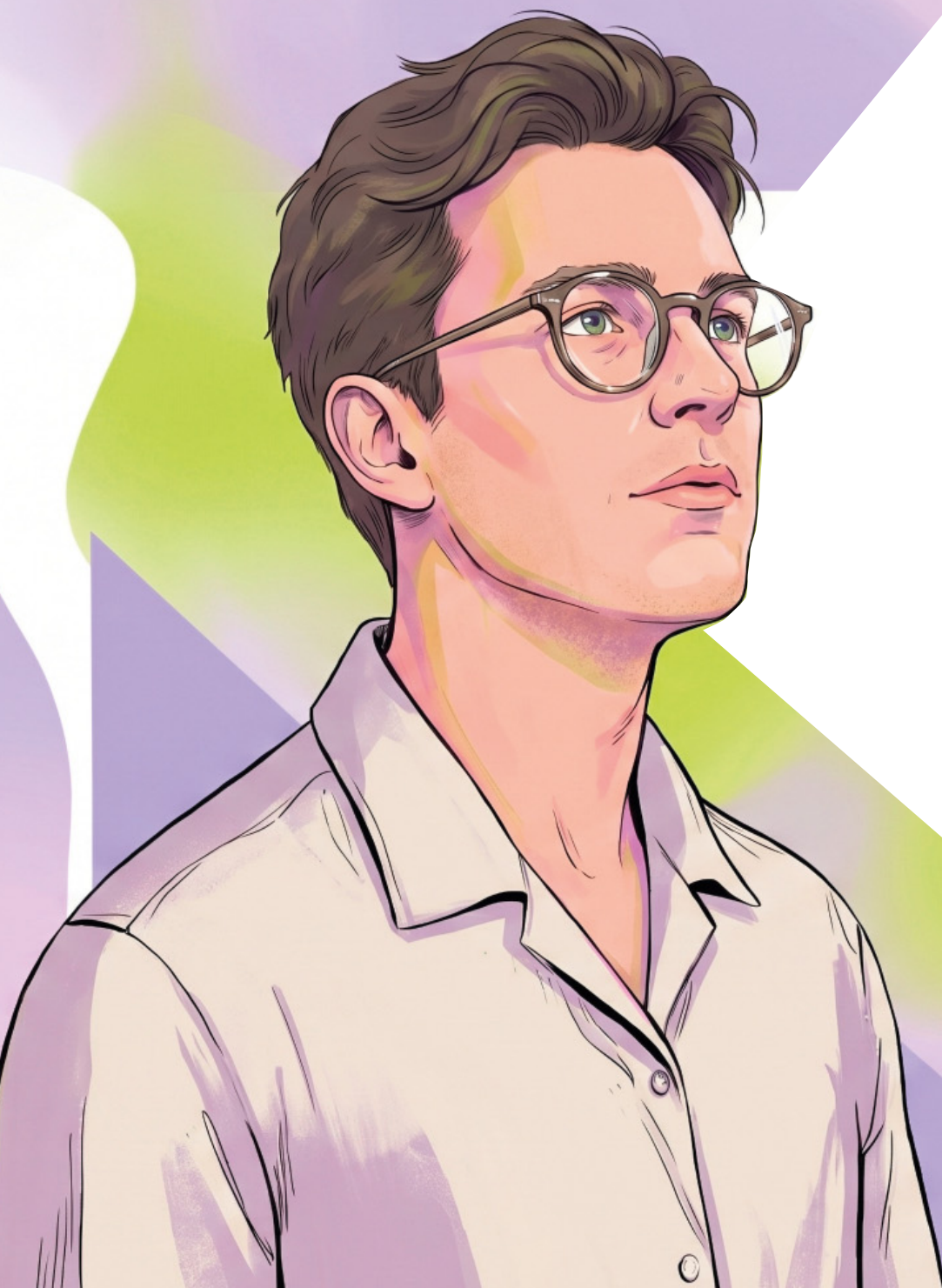
В эпоху больших потрясений и исторических вызовов роль личности во власти возрастает. Чем серьезнее эти вызовы, тем больше судьба страны зависит от того, насколько лидер отвечает ожиданиям общества. Политическая психология убедительно показала: игнорирование или неверное прочтение властью этих ожиданий само по себе способно порождать внутривнутриполитические кризисы. Изучая образы политических лидеров на протяжении последних 35 лет, мы неоднократно убеждались, что на восприятие политиков влияет множество факторов, имеющих разную природу и происхождение. В ходе анализа и осмысления результатов многочисленных эмпирических исследований, направленных на изучение особенностей политической перцепции, мы обнаружили, что граждане России, оценивая реальных политиков, сравнивают их не только между собой, с конкурентами или оппонентами, но и с неким эталонным образом, который хранится в глубинах народного сознания. Этот образ является частью психологической оптики, через которую граждане смотрят на власть.

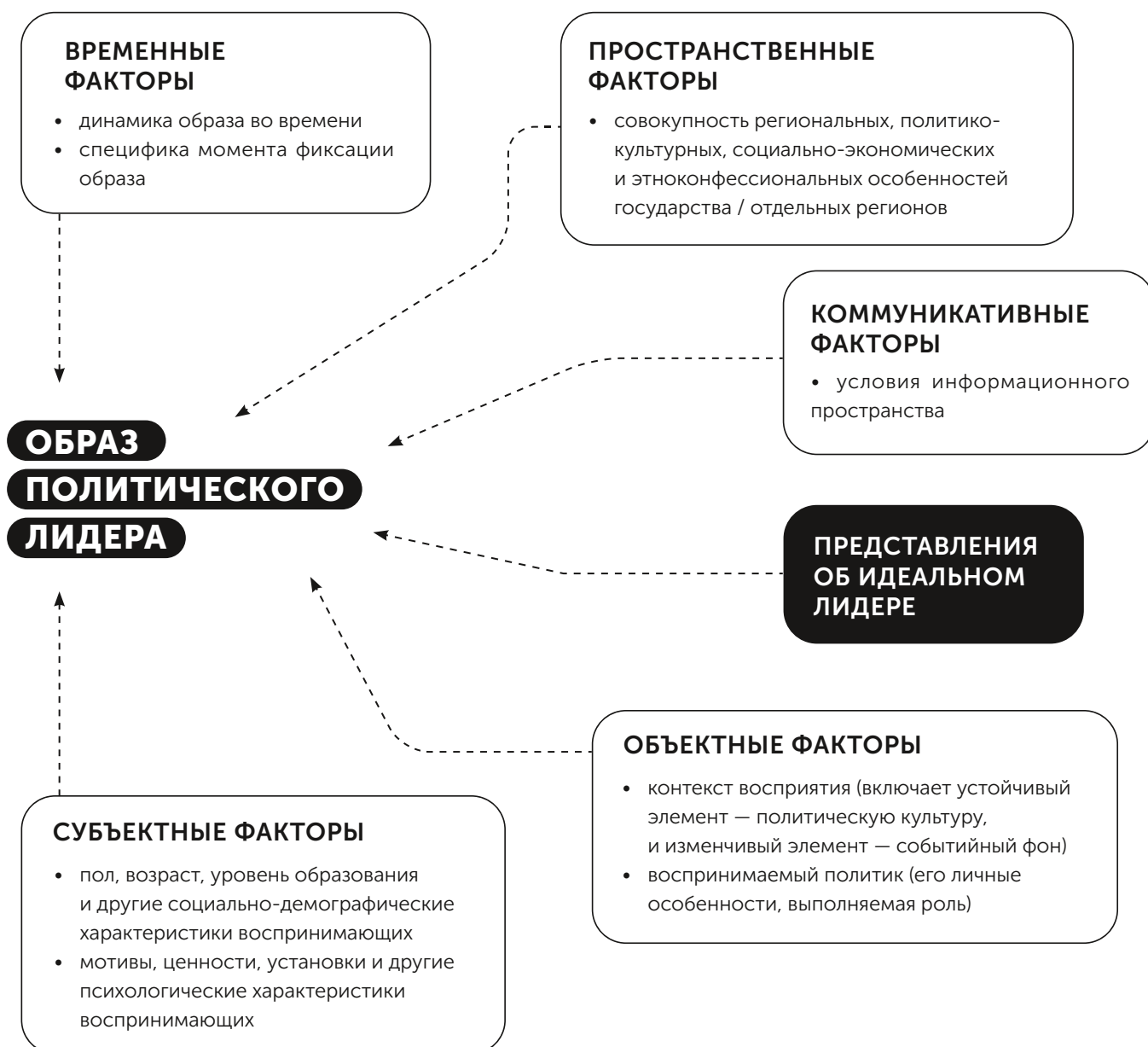


КАФЕДРА СОЦИОЛОГИИ И ПСИХОЛОГИИ
ПОЛИТИКИ ФАКУЛЬТЕТА ПОЛИТОЛОГИИ
МГУ ИМЕНИ М.В. ЛОМОНОСОВА

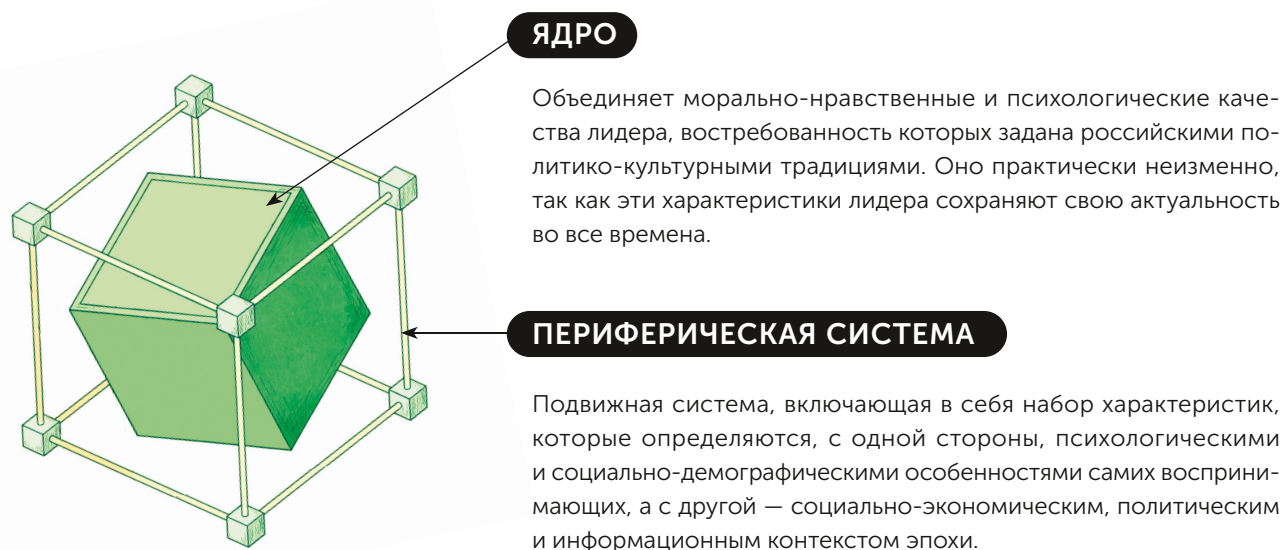
ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ФОРМИРОВАНИЕ ОБРАЗА ПОЛИТИКА

МОДЕЛЬ РАЗРАБОТАНА НА КАФЕДРЕ
СОЦИОЛОГИИ И ПСИХОЛОГИИ ПОЛИТИКИ
ФАКУЛЬТЕТА ПОЛИТОЛОГИИ МГУ ИМЕНИ М.В. ЛОМОНОСОВА





СТРУКТУРА ОБРАЗА ИДЕАЛЬНОГО ПОЛИТИКА



Представления об идеальном политическом лидере складываются не только и не столько рациональным образом. Даже те, кто никогда специально не задумывался о том, каким должен быть глава государства, губернатор или депутат, уже носят в сознании сложившийся образ идеального лидера, основанный на социокультурном опыте и исторической памяти.

Идеал, как известно, по своей природе недостижим, поэтому сравнение реальных политиков с эталоном часто оказывается не в пользу первых. Но чем ближе политик к прообразу, тем выше его шансы занять место в умах и сердцах людей. Это особенно заметно на выборах должностей, хотя и назначаемых руководителей — министров, глав департаментов — общество соотносит с неким идеалом.

ЧТО-ТО МЕНЯЕТСЯ, ЧТО-ТО ОСТАЕТСЯ ПРЕЖНИМ

Отечественная история показывает, что идеалы со временем меняются, но отдельные характеристики идеального политика остаются неизменно востребованными в обществе. Именно поэтому структура образа идеального политического лидера является неоднородной: в ней есть устойчивое ядро и подвижная периферическая система.

КАК РАБОТАЕТ ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ «СВЕРКИ»

Воспринимая реального политика, человек считывает его личностные и функционально-ролевые характеристики и соотносит их с эталоном. Само восприятие идет на двух уровнях — рациональном и бессознательном, и второй нередко оказывается сильнее. Человек мыслит образами, и его политическое поведение во многом определяется чувствами, а не рациональным расчетом. Именно поэтому зачастую народную поддержку получают те, кто смог расположить к себе людей, а не те, кто предложил более проработанную политическую программу. Когда образ реального политика соответствует параметрам эталона, он получает кредит общественного доверия. Расхождение с образом идеального лидера вызывает обратную реакцию: чем заметнее характеристики политика отличаются от образа идеального лидера, тем быстрее тает его привлекательность.

При этом порой бывает достаточно одного жеста, обнажающего явное несоответствие между образом политика и ожиданиями людей, — и он закрепляется в сознании сильнее любого политического содержания. Так, например, поведение Бориса Ельцина, по воспоминаниям многих людей, нередко оказывалось не вполне каноничным

ЧТОБЫ СОПОСТАВЛЕНИЕ С ЭТАЛОНОМ СЛОЖИЛОСЬ В ПОЛЬЗУ ПОЛИТИКА, ЕГО ДОЛЖНЫ УЗНАВАТЬ ПРЕЖДЕ ВСЕГО КАК ЛИЧНОСТЬ

для русского политика. Аналогично и Борис Немцов запомнился своим несоответствием ожиданиям: появление на официальной встрече в белых джинсах стало маркером расхождения с идеалом. Исследования публичных выступлений представителей современной политической элиты, которые мы регулярно проводим, позволили выявить тревожную черту: сегодня в официальных выступлениях некоторых политиков прорывается ориентация на собственные интересы. Это молниеносно считывается людьми как несоответствие поведения политиков их главной миссии — служению. Пренебрежения к своей жизни люди не прощают: образы политиков, оторванных от реальных проблем, надолго фиксируются в массовом сознании и ощутимо вредят не только их репутации, но и репутации власти в целом.

Сейчас на политической сцене появляется новое поколение политиков — не обязательно молодых по возрасту, но «молодых» по опыту работы в сфере государственного управления. Регулярные кадровые ротации, а также работа программ Президентской платформы «Россия — страна возможностей» дали приток новых лиц и помогают преодолевать психологическую усталость общества от политиков старой формации. Новизна дает преимущество, но сама по себе успеха не гарантирует — важна узнаваемость и личное доверие. Чтобы сопоставление с эталоном сложилось в пользу политика, его должны узнавать — и узнавать прежде всего как личность.

При этом значимо не только количество появлений в медиа, но и их качество. Например, Виктор Черномырдин достойно представлял страну в публичном поле, а почти стопроцентную узнаваемость ему принес человеческий репортаж — про дом, самовар и аккордеон. Функция и личность политика воспринимаются по-разному: когда человека знают именно как личность — каков он дома, с женой и детьми, возникает близость, несопоставимая с плакатным образом. Поэтому первый закон любой избирательной кампании — повышение узнаваемости, то есть сокращение дистанции между политиком и народом.

УНИВЕРСАЛЬНЫЕ КАЧЕСТВА ИДЕАЛЬНОГО ПОЛИТИКА

МОРАЛЬНО-НРАВСТВЕННЫЕ КАЧЕСТВА

ЧЕСТНОСТЬ

НЕПОДКУПНОСТЬ

ЧУТКОСТЬ

СПРАВЕДЛИВОСТЬ

ПОРЯДОЧНОСТЬ

ДОБРОТА

ОТКРЫТОСТЬ

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ, ПОЛИТИЧЕСКИЕ И ДЕЛОВЫЕ КАЧЕСТВА

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ

ОПЫТ

НАВЫКИ И КОМПЕТЕНЦИИ

АКТИВНОСТЬ

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ СПОСОБНОСТИ

МОБИЛЬНОСТЬ

ПУБЛИЧНОСТЬ

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ КАЧЕСТВА

ОСТРЫЙ УМ

ХЛАДНОКРОВИЕ

ГИБКОСТЬ

КОММУНИКАБЕЛЬНОСТЬ

ЦЕЛЕУСТРЕМЛЕННОСТЬ

РЕШИТЕЛЬНОСТЬ

СИЛА ВОЛИ

НЕЗАВИСИМОСТЬ

ОСОБЕННОСТИ ВНЕШНОСТИ

ОПРЯТНЫЙ ВНЕШНИЙ ВИД

УХОЖЕННОСТЬ

ОБЫЧНАЯ ВНЕШНОСТЬ

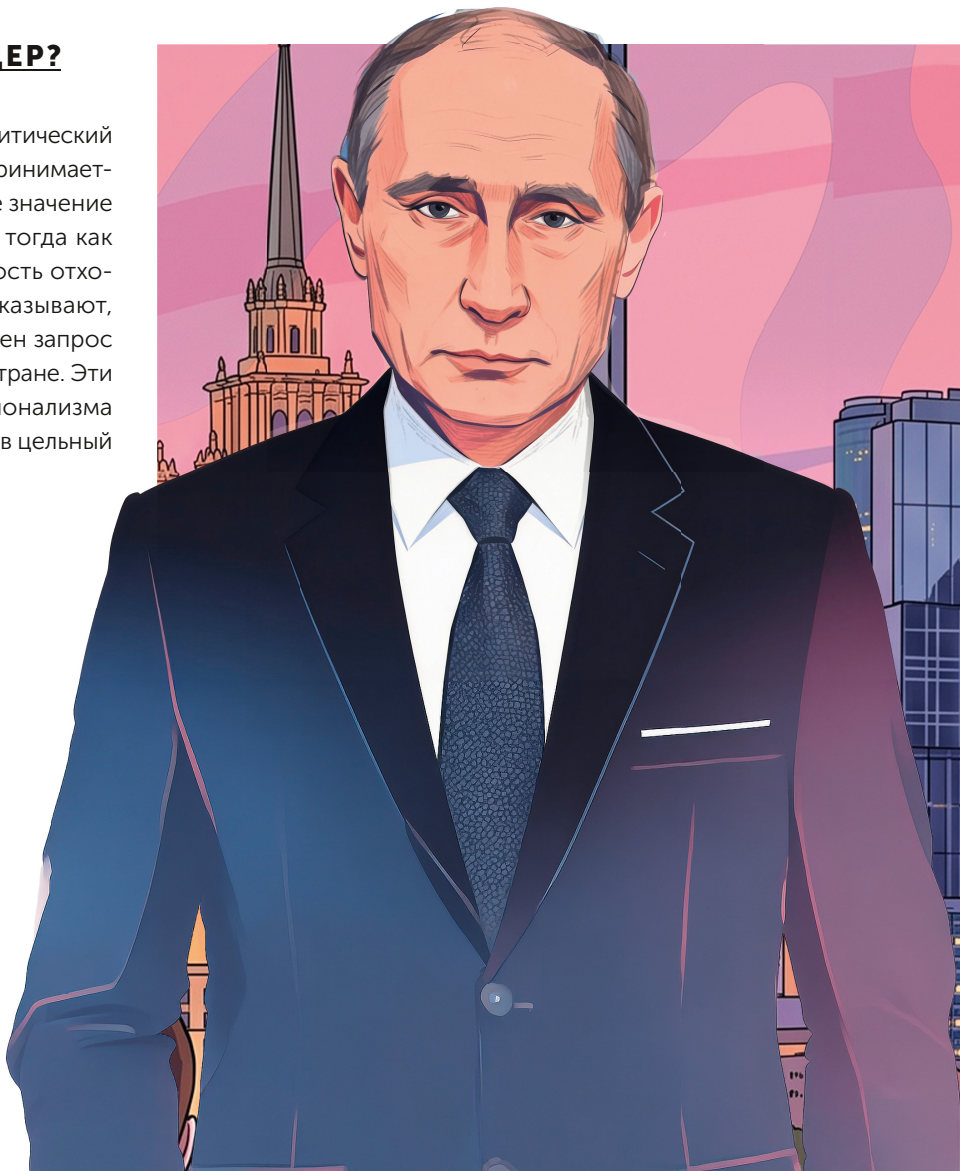
СРЕДНИЙ ВОЗРАСТ (31-60 ЛЕТ)

ОТСУТСТВИЕ КАКИХ-ЛИБО
ЗАВИСИМОСТЕЙ

КАКОЙ ОН — ИДЕАЛЬНЫЙ ЛИДЕР?

В массовом сознании российских граждан политический лидер — и особенно глава государства — воспринимается прежде всего как человек. Первостепенное значение для людей имеют его личностные качества, тогда как политическая программа и тем более внешность отходят на второй план. Наши исследования показывают, что в образе главы государства особенно силен запрос на честность, справедливость, силу, заботу о стране. Эти качества граждане не отделяют от профессионализма управленца — в их восприятии они сливаются в цельный образ сильного национального лидера.

Смысловая доминанта этого образа — миссия национального лидера. По мнению наших граждан, настоящий лидер служит людям, стране, Отечеству. Феномен почитания таких исторических личностей, как, например, Иосиф Сталин, несмотря на знания людей о его противоречивых политических решениях, объясняется тем, что многие видят в нем правителя, который сделал страну великой. Рядом со Сталиным в «народном пантеоне» великих правителей стоят Пётр I и Иван Грозный — они, по мнению российских граждан, в период своего правления думали в первую очередь о государстве, а не о себе.



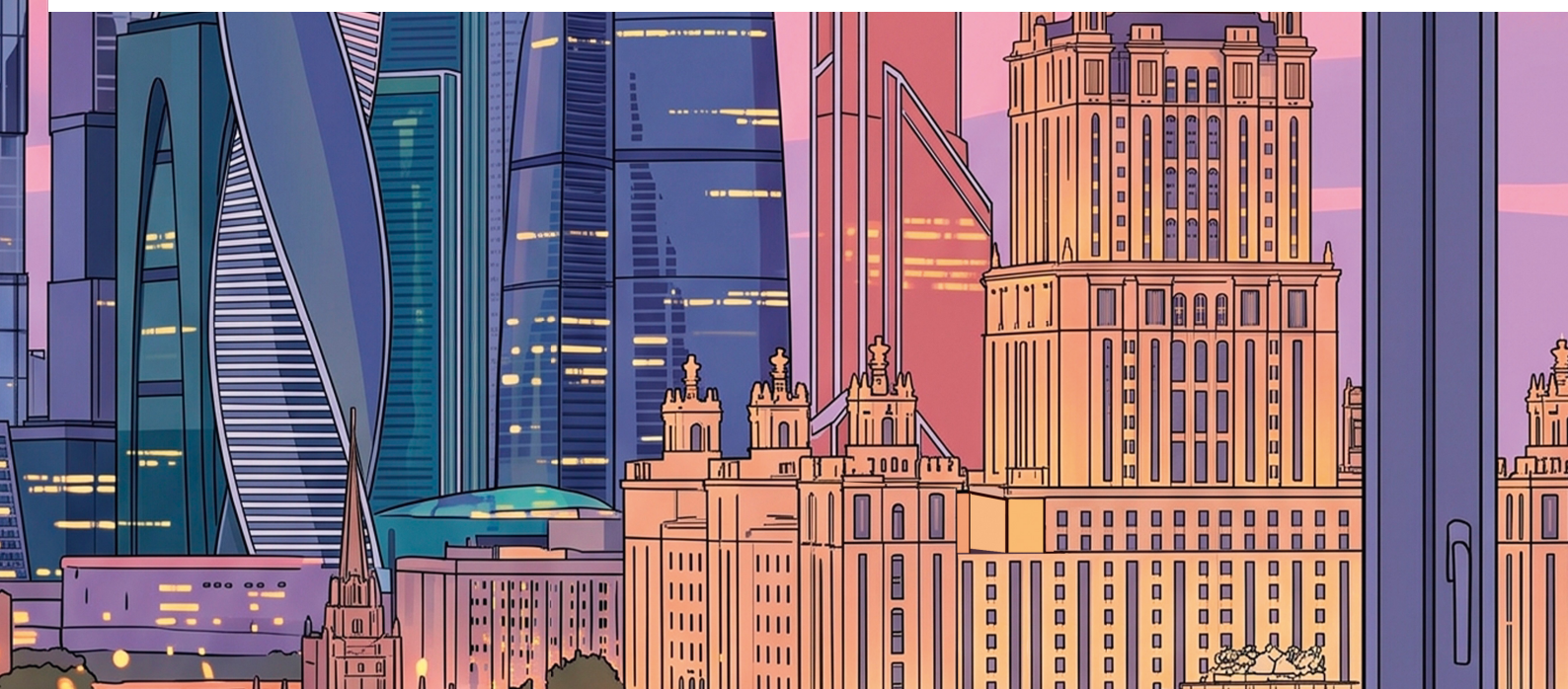
У нашего народа есть собственное устойчивое представление о том, что такое хорошо и что такое плохо. Служение можно нести по-разному — самоотверженно или вполсилы. В Европе подобное, возможно, и прошло бы, у нас — нет. Корни этого уходят в глубину национально-го менталитета, политической культуры и идентичности.

Прежде всего наши люди ждут от лидера справедливости и заботы о народе и не прощают политику сосредоточенности на себе и собственных интересах. Если судьба привела человека на столь высокую позицию, сделала его частью политической элиты, он должен платить за это искренней заботой о людях. Идеальный политический лидер в России подобен заботливому отцу в большой семье: он осознает возложенную на него ответственность и заботится обо всех ее членах, ставя их благополучие выше собственной выгоды. От лидера ждут большего, чем исполнение обязанностей: ждут поступка, дела сверх обычного, за которое его будут

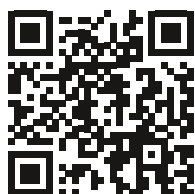
любить, а не просто признавать «выполнившим работу». В отечественном менталитете служение предполагает самоотверженность. Лидера представляют выше остальных — сильнее, справедливее, внимательнее к нуждам людей. Именно это устойчивое ожидание и формирует образ идеального политика в сознании общества.

Ближе всего к этому идеалу сегодня стоит фигура Владимира Путина. Граждане видят в нем сильного и независимого национального лидера, который думает о будущем Родины и о благополучии простых людей. Набор его личностных, прежде всего психологических, качеств совпадает с традиционными представлениями россиян об идеальном главе государства: решимость, сила духа, готовность принимать непростые решения и брать за них личную ответственность. В этих чертах граждане узнают эталон сильного правителя, и это узнавание укрепляет их доверие к власти и сплачивает наше общество.

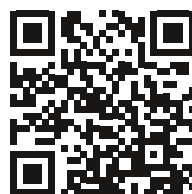
ИДЕАЛЬНЫЙ ПОЛИТИЧЕСКИЙ ЛИДЕР В РОССИИ ПОДОБЕН ЗАБОТЛИВОМУ ОТЦУ В БОЛЬШОЙ СЕМЬЕ: ОН СОЗНАЕТ ВОЗЛОЖЕННУЮ НА НЕГО ОТВЕТСТВЕННОСТЬ И ЗАБОТИТСЯ ОБО ВСЕХ ЕЕ ЧЛЕНАХ, СТАВЯ ИХ БЛАГОПОЛУЧИЕ ВЫШЕ СОБСТВЕННОЙ ВЫГОДЫ



Запрос к человеку власти сегодня высок как никогда. Наше общество ждет от современных политиков сочетания устойчивых, архетипических черт — служения, заботы, справедливости, самоотверженности — и того, на что есть запрос сегодня: узнаваемости, близости к людям, способности нестандартно мыслить и приносить что-то новое в практики проектирования и реализацию позитивных социальных изменений. Стране нужны политики, которые отвечают эталону по существу: достойные люди, пользующиеся авторитетом, профессионалы своего дела, готовые служить России и отвечать за ее судьбу.



**ВЛАСТЬ И ЛИДЕРЫ В ВОСПРИЯТИИ
РОССИЙСКИХ ГРАЖДАН.
ЧЕТВЕРТЬ ВЕКА НАБЛЮДЕНИЙ
(1993–2018)**



**ПУТИН 3.0:
ОБЩЕСТВО И ВЛАСТЬ
В НОВЕЙШЕЙ ИСТОРИИ РОССИИ**

АНДРАГОГИЧЕСКИЙ РЕПЕРТУАР РУКОВОДИТЕЛЯ КАК ОТВЕТ НА НОВЫЕ ВЫЗОВЫ



Растерянность можно превратить в уверенность, а напряжение — в рост. В своей статье для «Блокнота гражданского просвещения» Олег Кондратенко рассказывает, как управлять в эпоху глобальных перемен и какие требования предъявляются к руководителям, а также в целом к управленческой деятельности в условиях неопределенности и сложных вызовов.



ОЛЕГ КОНДРАТЕНКО

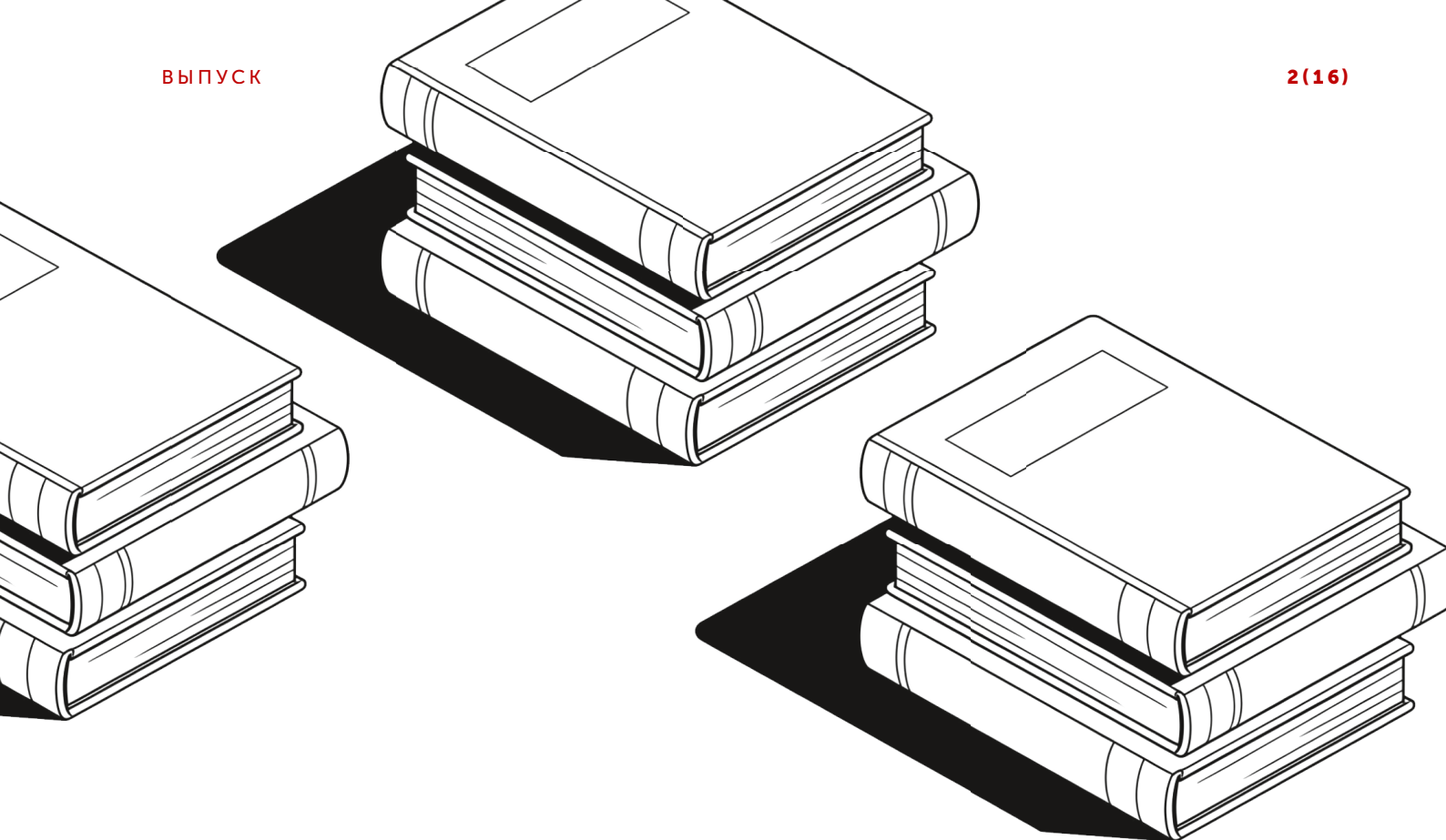
ДИРЕКТОР ВЫСШЕЙ ШКОЛЫ
ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ
ПРЕЗИДЕНТСКОЙ АКАДЕМИИ
(РАНХиГС)

СОВРЕМЕННЫЕ КОНТЕКСТЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

На фоне социальных трансформаций и цивилизационных разломов, информационного «шторма», растущей цифровой зависимости и усиливающейся общей тревожности все более очевидным становится, что старые управленческие модели больше не работают и нам нужна новая парадигма управления.

Ключевыми характеристиками управленческих моделей, отвечающих вызовам времени, должны стать гибкость и человекоцентричность. Руководителям в рамках таких моделей важно развивать устойчивость, способность чувствовать и осмысливать усложняющиеся контексты, важно умение видеть и понимать неочевидные зависимости.

В современном мире цифровизации и искусственного интеллекта трансформируются практически все социально-экономические процессы: меняются формы труда и потре-



АНДРАГОГИКА —

область научного знания об особенностях
и методах обучения взрослых людей

бительские предпочтения, способы производства и модели поведения людей, организационные и управленческие процессы, интенсивно развиваются новые индустрии. Структура управленческой деятельности делается сложнее, а ее главной задачей становится необходимость опережать события. Именно упреждающее управление как ответ на высокую динамику внешней социальной среды определяет совершенно иное содержание управленческой деятельности по сравнению с теми задачами, которые приходилось решать руководителям ранее.

Параллельно с изменениями, вызванными развитием технологий, все более отчетливо формулируется запрос на человекоцентричность — развитие потенциала каждого человека. В фокусе внимания оказываются укрепление ценностной составляющей в практиках работы с человеком, растущая роль коммуникаций и сообществ, экосистемность как основной подход к рассмотрению различных процессов.

В современных условиях трудовые и управленческие реалии формируются под влиянием демографических



**«ТЕОРИЯ БЕЗ ПРАКТИКИ МЕРТВА,
ПРАКТИКА БЕЗ ТЕОРИИ СЛЕПА»
А.В. Суворов**

**ПО ДАННЫМ РОССТАТА, 42,5 ГОДА —
СРЕДНИЙ ВОЗРАСТ ЗАНЯТЫХ РАБОТНИКОВ,
ПРИ ЭТОМ ПРИМЕРНО 20% СТАРШЕ 55 ЛЕТ
НА РЫНКЕ ТРУДА**

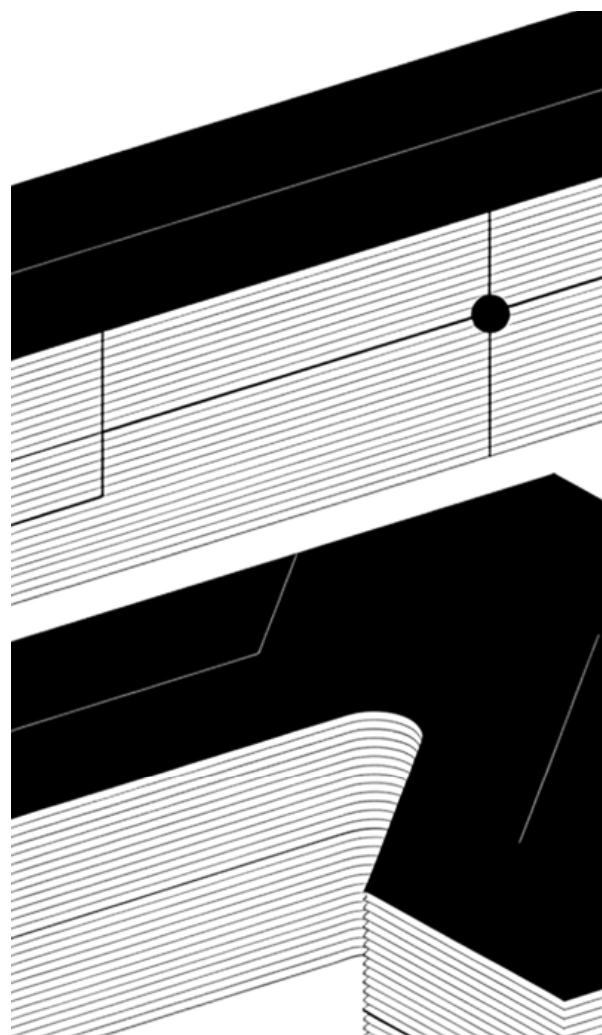
СОГЛАСНО ИТОГАМ ИССЛЕДОВАНИЯ NN.RU, ПРОВЕДЕННОГО В ОКТЯБРЕ 2025 ГОДА СРЕДИ 2 683 РОССИЙСКИХ СОИСКАТЕЛЕЙ, 46% РЕСПОНДЕНТОВ ОТМЕТИЛИ РОСТ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ТРЕВОЖНОСТИ (ИЗ-ЗА РАБОТЫ) ЗА ПОСЛЕДНИЕ ДВА-ТРИ ГОДА

и технологических изменений. Старе́ние населения и демографическая асимметрия приводят к изменению структуры трудо-

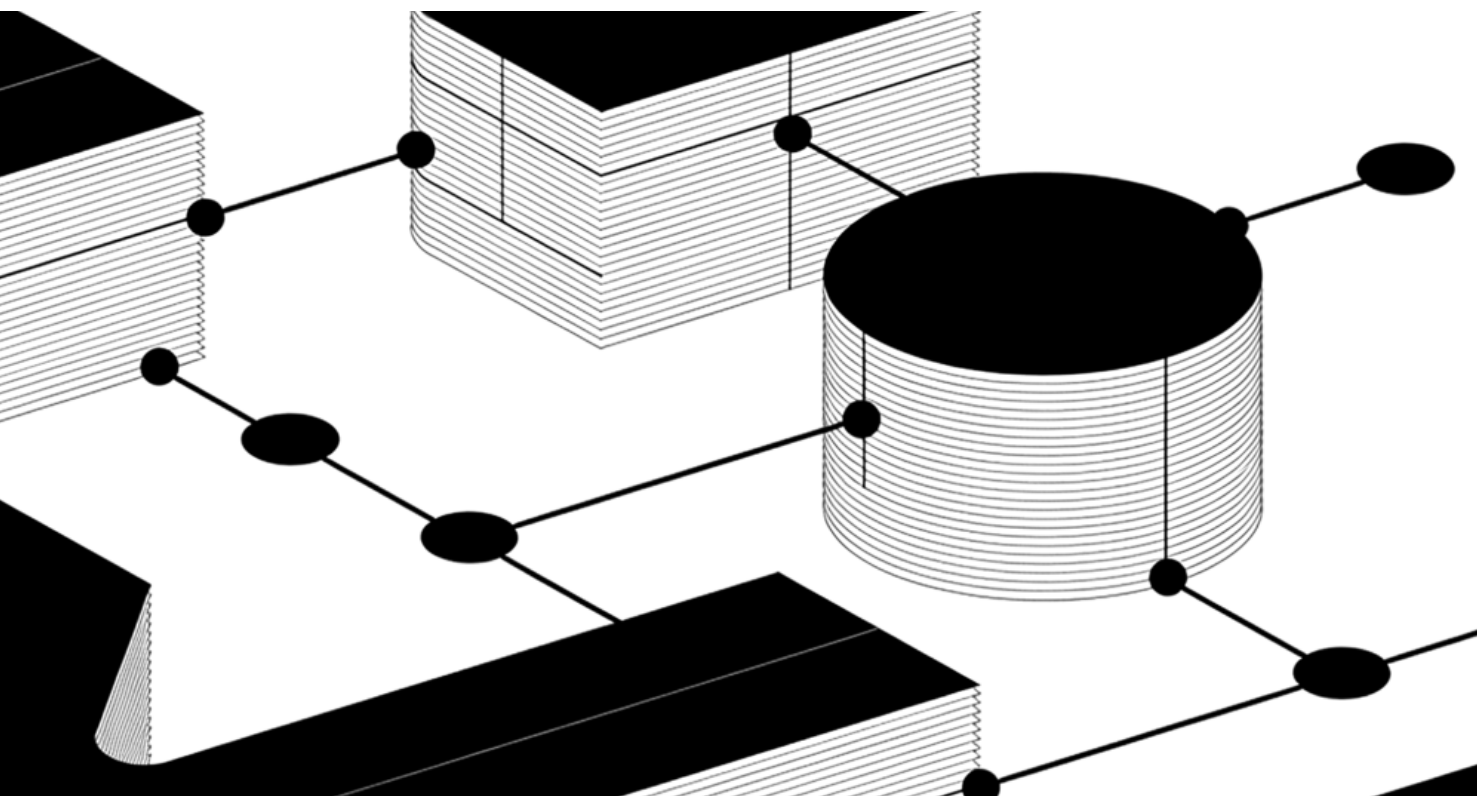
способного контингента: растет доля работников «серебряного» возраста, одновременно меняются профили спроса на навыки и возрастает конкуренция за квалифицированные кадры. Вместе с этим наблюдается усиление карьерной неопределенности — размываются традиционные карьерные треки, некоторые квалификации теряют прежнюю ценность, а у работников появляется тревога не успеть за быстрыми изменениями в условиях многозадачности, что находит отражение и в смысловом поиске профессиональной самореализации. Отмеченные сдвиги актуализируют задачу выстраивания социальной архитектуры, которая поддерживает активное трудовое долголетие и обеспечивает непрерывное личностно-профессиональное развитие в течение всей жизни. Практически это означает создание условий для постоянного повышения квалификации, гибких форм занятости, адаптивных систем оценки компетенций и механизмов переквалификации.

Когнитивно насыщенное время порождает новые, более сложные управленческие вызовы и одновременно усложняет саму управленческую субъектность. Современная управленческая работа сопровождается ростом информационной нагрузки, диверсификацией инструментов и методов анализа, увеличением числа учитываемых факторов и возрастанием критериальности

принимаемых решений по сравнению с предыдущими эпохами. Сегодня большинство управленческих задач носят характер сложных и часто нелинейных проблем. Меняются цели и содержание управленческого труда. Модели внешних и внутренних взаимодействий становятся более сложными, а скорость принятия решений — выше. Все это требует от руководителей новых компетенций: системного мышления, умения работать с большими данными, навыков в области цифровых инструментов и гибкости в принятии решений.



**МОДЕЛИ ВНЕШНИХ И ВНУТРЕННИХ
ВЗАИМОДЕЙСТВИЙ СТАНОВЯТСЯ БОЛЕЕ
СЛОЖНЫМИ, А СКОРОСТЬ ПРИНЯТИЯ
РЕШЕНИЙ — ВЫШЕ**



УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ СУБЪЕКТНОСТЬ

Динамика современных изменений в профессиональной среде ставит вопрос о пересмотре традиционных управленческих ролей, а ролевая гибкость становится важнейшей характеристикой эффективного руководителя.

Требования к руководителю усложняются на нескольких уровнях. По вертикали необходимо учитывать задачи и требования вышестоящих структур, по горизонтали — выстраивать взаимодействие с различными участниками деятельности, а на личном уровне — постоянно развивать собственные компетенции и адаптироваться к новым условиям. Сегодня руководитель должен уметь формировать видение будущего, создавать атмосферу доверия, мотивировать сотрудников, поддерживать их профессиональное развитие, организовывать эффективное взаимодействие, распределять ресурсы и контролировать достижение результатов. Постоянное личностно-профессиональное развитие становится

профессиональной необходимостью: быстрая «пересборка» себя и своих ресурсов под новые контексты — норма в любой сфере деятельности. В рамках модели управленческой готовности, используемой в практике Президентской академии, управленческая субъектность раскрывается через **три компонента**:

- ① лидерскую готовность — способность формировать команду, вдохновлять сотрудников и задавать направление развития;
- ② менеджерскую готовность — умение организовывать работу, планировать деятельность и контролировать результаты;

- ③ экспертную готовность — способность анализировать профессиональные задачи и обеспечивать качественные решения.

В современных условиях все большее значение приобретает мягкое управленческое влияние, основанное на умении выстраивать мотивацию, вовлеченность сотрудников и создавать условия для раскрытия их потенциала. Именно эти качества определяют эффективность руководителя и уровень его управленческой субъектности.

БЫСТРАЯ «ПЕРЕСБОРКА» СЕБЯ И СВОИХ РЕСУРСОВ ПОД НОВЫЕ КОНТЕКСТЫ — НОРМА В ЛЮБОЙ СФЕРЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ



АНДРАГОГИЧЕСКАЯ ПОВЕСТКА

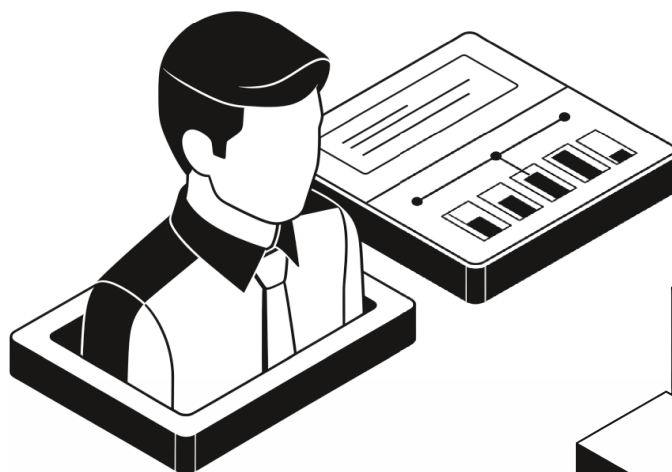
В силу особенностей современного мира последнее десятилетие андрагогическая повестка быстро набирает силу и содержательно существенно расширяется. В этой связи важным представляется наращивание именно андрагогической экспертизы. На мой взгляд, важно обратить внимание на один из главных смысловых акцентов деятельности современного руководителя — развитие потенциала людей и организаций. Нам важно уметь работать со скрытыми, неочевидными возможностями взрослых людей, уметь обнаруживать эти возможности и находить способы делать их работающими. Сегодня много говорят об ускоренной профессионализации, под которой понимается то, как в более короткие сроки при помощи образовательных подходов и технологий, создающих эффекты интенсификации, наращивать способности человека быть готовым

к эффективному выполнению тех или иных видов новой профессиональной деятельности. Именно через андрагогическую оптику уточняется функционально-ролевой репертуар руководителя. Он, выступая и примером для подражания, и наставником, и консультантом, и модератором, и мотивационным спикером, действительно, вполне может претендовать на статус эксперта по образованию взрослых и развитию их человеческого потенциала.

Особое внимание в рамках андрагогического подхода уделяется:

- рефлексии и трансформации опыта;
- интерактивности во взаимодействии;
- эмоциональной вовлеченности;
- взаимообучению в процессе работы;
- ориентации на смыслы карьеропостроения (карьерное развитие).

**ОДИН ИЗ ГЛАВНЫХ СМЫСЛОВЫХ
АКЦЕНТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОВРЕМЕННОГО
РУКОВОДИТЕЛЯ — РАЗВИТИЕ ПОТЕНЦИАЛА
ЛЮДЕЙ И ОРГАНИЗАЦИЙ**



АНДРАГОГИЧЕСКИЙ РЕПЕРТУАР РУКОВОДИТЕЛЯ

Ролевой репертуар руководителя наполняется новым содержанием, связанным с образовательным влиянием на взрослых. Андрагогический репертуар руководителя раскрывается через такие роли, как:

- стратег карьерного развития (участвует в формировании условий для ценностно-смыслового самоопределения сотрудников);
- «квалифицированный заказчик» образовательных результатов (связывает личностно-профессиональное и карьерное развитие с задачами организационного развития);
- наставник (помогает осмыслить опыт и выбор следующего шага, осуществляет передачу экспертной традиции через диалог, поддерживает субъектность);
- архитектор развивающих коммуникаций (запускает совместное мышление и обсуждение, обеспечивает развивающую обратную связь и формирование развивающей среды).

Руководитель создает условия для профессионального развития в потоке задач повседневной деятельности.

Андрагогические инструменты для решения управленческих задач:

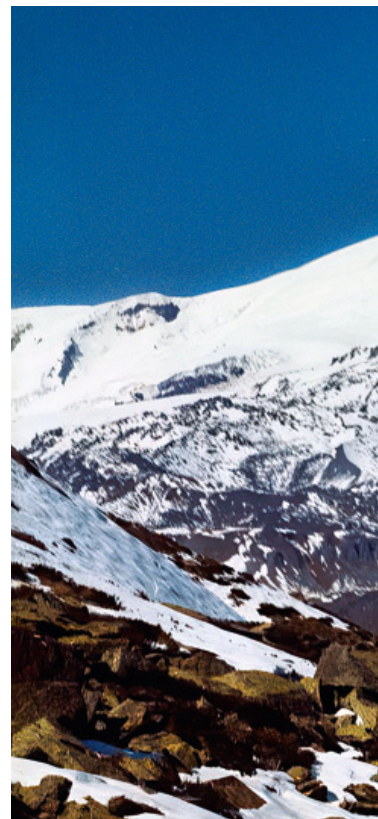
- двунаправленная передача опыта: не только наставничество старших, но и реверсивное наставничество. Старший передает экспертизу и традиции, младший — цифровую грамотность и навигацию в потоках;
- рефлексия — совместное осмысление различий в опыте, ценностных ориентациях, способах выполнения работы;
- «дельты» развития: сначала исследование и диагностика потенциала сотрудников, затем — проектирование среды и индивидуальных траекторий;
- обучение в потоке работы: короткие модульные форматы, практико-ориентированность, немедленное применение в задачах и встроенная обратная связь. Обучение не отрывается от работы, а становится ее частью — обучающие обходы производственных площадок (с внешними экспертами, партнерами);
- смысловая среда и сообщества: взаимное обучение, обратная связь как горизонтальный канал, обходящий вертикальный межпоколенческий барьер; общий язык, смыслы и нормы формируются в сообществах (как внутренние, так и внешние).

Итак, андрагогический репертуар руководителя — это не жестко заданный набор «мероприятий», а широкая палитра образовательных действий, варьируя которые можно создавать развивающую среду из доступных управленческих ресурсов: обмена опытом, рефлексии, данных, рабочих задач, анализа результативности и горизонтальных связей. Руководитель, владеющий андрагогическими техниками, превращает вызовы из источников напряженности в образовательный ресурс развития: ускоряет профессионализацию, усиливает устойчивость команды и качество управления в целом, содействует переводу растерянности человека в уверенность.

СИЛА СООБЩЕСТВА

КАК КЛУБ «ЭЛЬБРУС» ПРЕВРАЩАЕТ ИДЕИ В МАСШТАБНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ

Объединяя победителей конкурса «Лидеры России», клуб «Эльбрус» Президентской платформы «Россия — страна возможностей» превращает личные амбиции в масштабные социальные и управленческие проекты. В интервью с Татьяной Дьяконовой мы говорим о том, как сила сообщества становится силой страны, и разбираем на примерах, как идеи участников воплощаются в реальные изменения регионов и целых отраслей.



ТАТЬЯНА ДЬЯКОНОВА

ПОБЕДИТЕЛЬ 1-ГО СЕЗОНА КОНКУРСА
«ЛИДЕРЫ РОССИИ», ПРЕДСЕДАТЕЛЬ КЛУБА
ЛИДЕРОВ РОССИИ «ЭЛЬБРУС» ПРЕЗИДЕНТСКОЙ
ПЛАТФОРМЫ «РОССИЯ — СТРАНА ВОЗМОЖНОСТЕЙ»,
ДЕПУТАТ ГОСДУМЫ

О СИСТЕМЕ РАЗВИТИЯ ЛИДЕРСКОГО ПОТЕНЦИАЛА В РОССИИ

**БГП: ТАТЬЯНА, ДАВАЙТЕ НАЧНЕМ С ОПРЕДЕЛЕНИЙ. КАК
ВЫ ДЛЯ СЕБЯ ОПРЕДЕЛЯЕТЕ «ЛИДЕРСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ»
В КОНТЕКСТЕ СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ? ЧТО ЭТО ТАКОЕ
СЕГОДНЯ?**

ТАТЬЯНА ДЬЯКОНОВА: Сегодня, когда мир стремительно
меняется, а перед страной стоят серьезные вызовы, ли-
дерский потенциал, лидерство — это прежде всего готов-
ность брать на себя ответственность. Ответственность
не только за свой результат, а за судьбу команды, отрасли,
целого региона и страны. Ответственность в широком
смысле слова, основанная на трех главных компонентах.
Первый — это идея лидера, основанная на ценностях.
Второй — это умение собрать команду, которая разделяет
эту идею и готова вместе с лидером ее воплощать. **И тре-
тий** — это сопричастное проектирование, когда идею
реализует не только лидер, его команда, но и люди, на ко-
торых направлено это решение. Это, на мой взгляд, то, без
чего невозможно представить себе лидерство сегодня.



БГП: В ЧЕМ УНИКАЛЬНОСТЬ ЦЕЛОСТНОЙ СИСТЕМЫ РАЗВИТИЯ ЛИДЕРСТВА, КОТОРУЮ РЕАЛИЗУЮТ КОНКУРС «ЛИДЕРЫ РОССИИ» И КЛУБ «ЭЛЬБРУС»? ЧЕМ ОНА ОТЛИЧАЕТСЯ ОТ ДРУГИХ ПРОГРАММ ПОДГОТОВКИ УПРАВЛЕНЦЕВ?

ТАТЬЯНА ДЬЯКОНОВА: Конкурс «Лидеры России» и клуб «Эльбрус» — это уникальная история. Впервые в мире была создана комплексная система наставничества: передача знаний и опыта от первых лиц государства — к лидерам, а дальше от лидеров — к участникам конкурса и других проектов Президентской платформы, в том числе молодежи и детям. Эта параллель передачи опыта нашла поддержку на встрече с Президентом России — тогда родилась идея создания сообщества, объединяющего управленцев, готовых делиться своими знаниями и опытом с другими на благо развития страны. При поддержке нашего наставника Сергея Владиленовича Кириенко был создан клуб «Эльбрус», рождение которого мы символически отметили восхождением на одноименную гору. Кстати, эта одна из любимых традиций клуба: победители новых сезонов конкурса «Лидеры России» проходят это испытание на выносливость, умение работать в команде и сообща преодолевать трудности.

В чем ключевое отличие нашей системы от других программ подготовки? Во-первых, это свобода инициативы. В «Эльбрусе» проекты рождаются самими участниками. Здесь нет программ «сверху»: любой человек может прийти со своей идеей, найти единомышленников и воплотить ее в жизнь. Возможности для созидания практически безграничны.

Во-вторых, это мощнейшие горизонтальные связи. Мы построили систему, которая объединяет все регионы страны и самые разные отрасли — от госуправления до бизнеса. Это дает колоссальное преимущество: вы можете собрать команду под любую задачу, не ограничивая себя географией или ведомствами.

И в-третьих, это проверка на результат. В этом году клубу исполняется 8 лет. За время своей деятельности «Эльбрус» доказал свою уникальную практическую ценность как сообщество активных, неравнодушных управленцев, меняющих жизнь других. Клуб выступает своего рода фильтром. Важно уметь доводить дело до конца, масштабировать свои идеи и превращать их в работающие инструменты. Конкурс «Лидеры России» — это отбор по компетенциям, ценностям, а клуб — это проверка делом.

О КОНКУРСЕ «ЛИДЕРЫ РОССИИ»

БГП: МНОГИХ ИНТЕРЕСУЕТ ЗАКУЛИСЬЕ КОНКУРСА. КАКИЕ КРИТЕРИИ ЛЕЖАТ В ОСНОВЕ ОТБОРА УЧАСТНИКОВ? ВЕДЬ ЗАЯВКИ ПОДАЮТ СОТНИ ТЫСЯЧ ЧЕЛОВЕК.

ТАТЬЯНА ДЬЯКОНОВА: Вы абсолютно правы, конкуренция действительно колоссальная. Я участвовала в первом сезоне конкурса «Лидеры России», тогда было подано более 200 тысяч заявок со всей страны. Для проекта, который только стартовал, это была беспрецедентная цифра. Она подтвердила не только наличие огромного числа активных людей в нашем обществе, но и колоссальный



ЛИДЕРСТВО — ЭТО ПРЕЖДЕ ВСЕГО ГОТОВНОСТЬ БРАТЬ НА СЕБЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

МИССИЯ КЛУБА — ФОРМИРОВАНИЕ В РОССИИ МЕХАНИЗМОВ ОТВЕТСТВЕННОГО ЛИДЕРСТВА, СОЗДАНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ МЕЖДУ ВЛАСТЬЮ, БИЗНЕСОМ И ГРАЖДАНСКИМ ОБЩЕСТВОМ В ЦЕЛЯХ СОЗИДАТЕЛЬНОГО РАЗВИТИЯ СТРАНЫ.

ЗА СЕМЬ ЛЕТ **БОЛЕЕ 600 000 ЧЕЛОВЕК** ПРИНЯЛИ УЧАСТИЕ В СОЦИАЛЬНЫХ ПРОЕКТАХ ЧЛЕНОВ КЛУБА «ЭЛЬБРУС» ПО ВСЕЙ СТРАНЕ.





общественный запрос на социальные лифты и честную конкуренцию. Вообще, конкурс — это уникальная система оценки, для ее создания пригласили представителей ведущих компаний на рынке. Совместно была создана многоступенчатая система оценки управленцев.

Главное в этой системе — прозрачность и полное отсутствие «позвоночных», то есть тех, кто может пройти по звонку. Это и есть главный секрет успеха. Кроме того, невозможно знать заранее, угадать, что именно будут оценивать, все попытки понравиться жюри, как-то подыграть безуспешны. Самое важное, что нужно помнить участникам конкурса, — необходимо оставаться собой, проявить свои лучшие качества, действовать от себя и не стараться сделать так, как кто-то посоветовал и как это написано в учебниках.

О КЛУБЕ «ЭЛЬБРУС»: МИССИЯ СЛУЖЕНИЯ

БГП: ЧТО ЗНАЧИТ «СЛУЖЕНИЕ СТРАНЕ» ДЛЯ ЧЛЕНОВ КЛУБА «ЭЛЬБРУС»? КАК ЭТА ИДЕЯ ВОПЛОЩАЕТСЯ В ПРАКТИЧЕСКИХ ДЕЙСТВИЯХ?

ТАТЬЯНА ДЬЯКОНОВА: В основе деятельности нашего клуба лежат ценности, которые мы определили для себя еще на первой встрече. Главная из них — служение Родине. Для нас это не просто громкие слова, а стремление делать свое дело максимально качественно и приносить пользу людям. Это может быть государственная служба, участие в СВО, общественная работа или развитие значимых социальных проектов. Ценность служения стране

является мерилом для каждого участника и, по сути, ДНК нашего сообщества. За время работы мы убедились: те, кто искренне разделяет эти принципы, не только остаются с нами, но и активно вовлекаются в жизнь клуба, становясь проводниками наших идей в обществе.

Духом служения пронизаны все наши проекты, будь то «Академия Лидерства», «Обучающие экспедиции» или развитие региональных сообществ. В условиях внешних вызовов, с которыми сегодня сталкивается Россия, служение становится ключевым вектором нашей работы.

В нашем сообществе немало тех, кто имеет опыт службы на СВО. Многие участники сообщества оказывают фронту большую помощь. Кроме того, благодаря нашей масштабной просветительской работе с молодежью мы помогаем сохранить историческую память, создавая неразрывную связь между легендарным прошлым нашей страны и подвигами современных героев. В этом и заключается главная миссия нашего сообщества — в искреннем и деятельном служении России.

БГП: КАК КЛУБ ПОДДЕРЖИВАЕТ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ МЕЖДУ СВОИМИ УЧАСТНИКАМИ? КАКИЕ ФОРМАТЫ СОТРУДНИЧЕСТВА НАИБОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНЫ (ФОРУМЫ, РАБОЧИЕ ГРУППЫ, СОВМЕСТНЫЕ ПРОЕКТЫ)?

ТАТЬЯНА ДЬЯКОНОВА: В нашем сообществе «Эльбрус» мы руководствуемся тремя ключевыми негласными правилами. **Во-первых**, важно быть успешным: от личных достижений одного человека зависит сила и мощь всего сообщества. **Второе** — важно быть для других, особенно для молодежи, ролевой моделью, показывать им пример своими поступками, своей работой, вдохновлять. И **в-третьих**, важно создавать возможности для других. Наш конкурс и клуб стали социальным лифтом для многих, позволив им занять ответственные позиции. И теперь эти люди, в свою очередь, создают такие же возможности для роста в своих организациях и регионах. Что касается форматов взаимодействия в клубе, то их много, они разные. К примеру, проект «Помощь клуба» — это экспертные встречи, где участники совместно разбирают конкретные проблемы и находят решения.

Важную роль играет «Мастерская социальных проектов», которая обучает лидеров разрабатывать и «упаковывать» социальные инициативы для получения грантовой поддержки. На днях мы запустили новый сезон Мастерской и уже получили более 100 заявок из разных регионов. Примером успешной реализации является инициатива участника курского реготделения «Эльбруса» Максима Клеткина по созданию службы перевозки лежащих больных, которая была поддержана Курским отделени-

ДЛЯ НАС СЛУЖЕНИЕ СТРАНЕ — ЭТО ЕЖЕДНЕВНАЯ ПЕРЕДАЧА ЭСТАФЕТЫ. В НАШЕМ СООБЩЕСТВЕ ЭТО РЕАЛИЗУЕТСЯ ЧЕРЕЗ МАСШТАБНУЮ ЭКОСИСТЕМУ НАСТАВНИЧЕСТВА, ЧЕРЕЗ БОЛЬШУЮ ПРОСВЕТИТЕЛЬСКУЮ РАБОТУ С МОЛОДЕЖЬЮ.

ЗА 7 ЛЕТ УЧАСТНИКИ «ЭЛЬБРУСА» В РАМКАХ «АКАДЕМИИ ЛИДЕРСТВА» ПРОВЕЛИ БОЛЕЕ 5 000 МАСТЕР-КЛАССОВ ДЛЯ ПОЛУМИЛЛИОНА РЕБЯТ.

ЛИДЕР ДОЛЖЕН БЫТЬ ОПЫТНЫМ ШТУРМАНОМ: УМЕТЬ БЫСТРО ОРИЕНТИРОВАТЬСЯ И СОБИРАТЬ РАЗНЫЕ ПРОЦЕССЫ В ЕДИНУЮ РАБОТАЮЩУЮ СИСТЕМУ.

БУДУЩЕЕ ЗА ТЕМИ, КТО СМОЖЕТ ВЗЯТЬ НА ВООРУЖЕНИЕ НОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ, НОВЫЕ МЕТОДИКИ, НО ПРИ ЭТОМ ОСТАНЕТСЯ ВЕРЕН ИСТОРИЧЕСКИМ КОРНЯМ, КУЛЬТУРНОМУ КОДУ НАШЕЙ СТРАНЫ.

ем Красного Креста и получила грант на сумму более 5 млн рублей. Такие проекты становятся возможными только благодаря совместным усилиям участников, обучающим программам, которые проводит клуб.

Мы гордимся нашим проектом «Обучающие экспедиции», который воплощается на принципах интеллектуального волонтерства. За пять лет мы провели 20 экспедиций в разных регионах и ведомствах, в рамках которых участники сообщества «Эльбрус» вместе с губернаторами и жителями регионов работали над различными задачами — от благоустройства парковых зон до привлечения кадров в регионы. Более 800 прототипов решений были разработаны, и многие из них уже воплощаются в жизнь. Например, развитие соцконтрактов в Липецкой области или предложения по обеспечению кадрового суверенитета Нижегородской области. Мы также активно развиваем региональную сеть «Эльбруса», которая насчитывает 36 отделений в разных уголках страны. Эти регсообщества являются проводниками ценностей клуба и позволяют охватить нашими проектами еще большее число людей в разных регионах. Невозможно выделить какие-то отдельные форматы нашей работы, каждый приносит свой результат. Радует то, что по любому из направлений участники нашего сообщества работают с максимальной полнотой отдачей, это отличает эльбрусовцев, и в этом наша сила.

БГП: КАКИЕ ПЛАНЫ У КЛУБА НА БЛИЖАЙШИЕ НЕСКОЛЬКО ЛЕТ? КАКИЕ НОВЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ИЛИ ИНИЦИАТИВЫ ПОЯВЯТСЯ?

ТАТЬЯНА ДЬЯКОНОВА: В конце прошлого года на общем собрании клуба мы провели стратсессию, на которой определили ключевые направления развития на ближайшие 2-3 года. Незыблемым ориентиром для нас остается служение стране. Это базовая ценность, которая лежит в основе всех наших инициатив. В этом векторе мы сохраняем и будем развивать наши главные, проверенные временем проекты. В числе приоритетных направлений остаются: интеллектуальное служение, укрепление и развитие партнерских отношений с федеральными и региональными органами власти, общественными организациями. Сейчас клуб готовится к важной внутренней процедуре — выборам нового состава исполкома. Это будет уже четвертый состав руководящего органа, который определяет стратегию развития сообщества. Именно новая команда, выбранная по итогам этой процедуры, будет определять конкретные шаги и запускать новые инициативы в рамках утвержденной стратегии на ближайшие годы.

ИСТОРИИ ПОБЕДИТЕЛЕЙ: ВКЛАД В РАЗВИТИЕ РОССИИ

БГП: РАССКАЖИТЕ, ПОЖАЛУЙСТА, О НЕСКОЛЬКИХ ПОБЕДИТЕЛЯХ КОНКУРСА «ЛИДЕРЫ РОССИИ», ЧЬЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ОСОБЕННО ЯРКО ИЛЛЮСТРИРУЕТ МИССИЮ КЛУБА «ЭЛЬБРУС».

ТАТЬЯНА ДЬЯКОНОВА: Истории участников сообщества «Эльбрус» — это наглядный пример того, как работают социальные лифты, раскрывается сила горизонтальных



связей, помогающая воплощать миссию клуба. Яркий тому пример — история Патимат Омаровой, победительницы конкурса «Лидеры России», активной участницы клуба. Родом из Дагестана, ученый-дефектолог с колоссальным опытом работы с особенными детьми прошла путь до декана факультета специального образования Дагестанского государственного педагогического университета. Возглавила Дагестанское регсообщество «Эльбруса», задав новым участникам высокую планку работы в регионе. В 2024 году Патимат переехала с семьей на Камчатку по предложению другого нашего лидера — Александры Лебедевой, которая на тот момент занимала пост заместителя Председателя Правительства Камчатского края. Патимат успешно работает заместителем министра образования Камчатского края и продолжает участвовать в проектах клуба и вовлекать в них других.

К слову, история самой Александры Лебедевой не менее вдохновляющая. Став победителем конкурса «Лидеры России» и членом «Эльбруса», она получила должность управляющего директора в ВЭБ.РФ. Активно участвуя в проекте «Обучающие экспедиции» клуба, Александра в качестве капитана команды разрабатывала на Камчатке модели вовлечения жителей в благоустройство Вилючинска. Этот опыт стал поворотным: она получила предложение перейти на госслужбу и занять высокую должность в правительстве региона. Так она переехала из Москвы на Дальний Восток. Сейчас работает над новым большим проектом — строительством «Кампуса первооткрывателей». Еще одна история успеха — это путь Олега Жданева. Инженер, нефтяник, ученый. Вернувшись в Россию после 12 лет работы за рубежом, он посвятил себя раз-

витию отечественного ТЭК. Победитель конкурса, член клуба. Не так давно Олег был удостоен Государственной премии РФ. Высокой наградой Президент России отметил его разработку уникального метода добычи нефти. А еще Олег — альпинист с большим стажем, ведет в «Эльбрусе» проект «Восхождение».

Другой пример — история Алексея Кубрака, победителя специализации «Наука» конкурса «Лидеры России». Алексей — главный эксперт технического развития ОАО «РЖД», начал заниматься донорством еще в 2015 году. Придумал и запустил проект «Лидеры-доноры», ведет огромную работу по популяризации донорства крови и костного мозга. Сегодня проект объединяет более 200 управленцев сообщества «Эльбрус». Под его руководством участники сделали свыше 2 500 донаций, проводят десятки просветительских мероприятий и лекций. В прошлом году наш клуб совместно с ФМБА России разрабатывал решения, которые помогают сделать донорство в стране привлекательным для молодежи, и Алексей активно участвовал в этой работе. Бесценный вклад в дело сохранения жизни и здоровья людей. Это лишь малая часть примеров того, как наши эльбрусовцы своей работой подтверждают миссию клуба.

БГП: БЫЛИ ЛИ СЛУЧАИ, КОГДА УЧАСТНИКИ КОНКУРСА ПРЕДЛАГАЛИ НЕСТАНДАРТНЫЕ РЕШЕНИЯ ДЛЯ СЛОЖНЫХ ЗАДАЧ? РАССКАЖИТЕ, ПОЖАЛУЙСТА, ПРО ОДИН КАКОЙ-НИБУДЬ ТАКОЙ СЛУЧАЙ И ЕГО РЕЗУЛЬТАТЫ.

ТАТЬЯНА ДЬЯКОНОВА: Подробнее расскажу про наш проект «Обучающие экспедиции». Он как раз про то, как рождаются нестандартные решения, которые мы, участ-



ники сообщества «Эльбрус», вместе с губернаторами и жителями находим во время совместной работы. Действуем по методологии сервис-дизайна: проводим много интервью с жителями, буквально «выходим в поля», чтобы увидеть проблему, ее масштабы. Мы должны увидеть проблему глазами человека, а не из отчетов. И наши решения — они не про то, как просто освоить бюджет или раздать деньги. Они про то, как из имеющихся ресурсов собрать работающий инструмент.

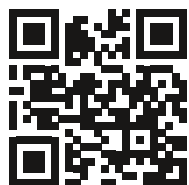
К примеру, по приглашению полпреда в ЦФО Игоря Щеголева в 2023 году мы работали над непростой демографической задачей в регионах округа — Калужской, Рязанской и Липецкой областях — в рамках «Обучающих экспедиций». Мы провели более 400 глубинных интервью с жителями этих регионов, чтобы понять истинные причины, по которым люди откладывают создание семьи или рождение детей. Более половины опрошенных даже не подозревали о существовании всех положенных им мер государственной поддержки. Кроме того, вскрылась нехватка морально-психологической поддержки и банальной бытовой помощи. Когда в семье появляется второй или третий ребенок, родителям часто просто не хватает рук, чтобы справиться с бытом. Основываясь

на этих данных, мы предложили конкретные решения, которые уже начали внедрять. В Калужской области заработала служба медиации, помогающая семьям решать конфликты без судов. В Рязанской области запустили сервисы «Добротека» (прокат необходимого оборудования) и «Доброняня», чтобы разгрузить родителей. В Липецкой области мы предложили введение уроков семейной жизни для старшеклассников, чтобы готовить молодежь к будущему осознанному родительству. Это пример того, как клуб включается в решение стратегических задач. Они нестандартные, здесь нет готового рецепта, и мы его ищем вместе с жителями.

ВЗГЛЯД В БУДУЩЕЕ

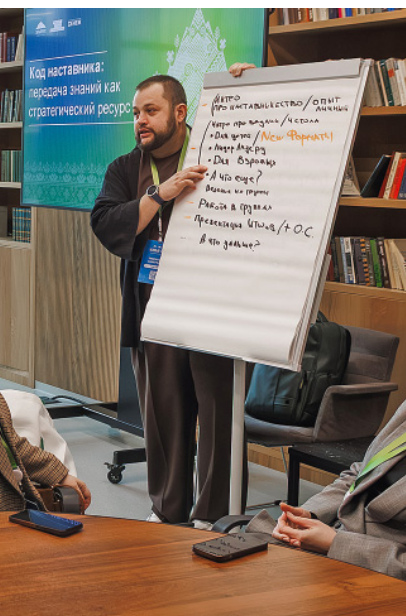
БГП: КАКИЕ ВЫЗОВЫ И ЗАДАЧИ, ПО ВАШЕМУ МНЕНИЮ, СТОЯТ ПЕРЕД СИСТЕМОЙ РАЗВИТИЯ ЛИДЕРСТВА В РОССИИ В БЛИЖАЙШИЕ 5-10 ЛЕТ? КАК ИХ МОЖНО РЕШИТЬ?

ТАТЬЯНА ДЬЯКОНОВА: Я бы выделила два ключевых вызова. **Первый** — это сохранение собственной идентичности, своих корней. Важно сохранять суверенитет, опираясь на тысячелетнюю историю страны и ее традиции. Развитие лидерства должно базироваться именно на этом — умении создавать уникальное, двигаться вперед, исходя из собственных ценностей. **Второй** вызов — формирование идеологического фундамента у молодежи. Без прочного мировоззрения невозможно воспитать ответственных лидеров. Сообщество «Эльбрус» накопило серьезный опыт в этом направлении: мы разработали 19 авторских методологий, проводим мастер-классы и реализуем совместные проекты с ребятами. И что важно, мы в «Эльбрусе» в постоянном поиске: что еще можно предложить молодежи, чтобы вдохновить ее на полезную деятельность. Специально в помощь на-



СЛЕДИ ЗА НОВОСТЯМИ

ЗДЕСЬ ПРО ЖИЗНЬ
ПОСЛЕ КОНКУРСА,
ПРОЕКТЫ И ДОСТИЖЕНИЯ
УЧАСТНИКОВ СООБЩЕСТВА «ЭЛЬБРУС»



В РАМКАХ ПРОЕКТА «АКАДЕМИЯ ЛИДЕРСТВА. НАСТАВНИКИ» ЛИДЕРЫ ОБЪЕДИНЯЮТСЯ С КОМАНДАМИ ШКОЛЬНИКОВ И СТУДЕНТОВ ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ СОЦИАЛЬНО ЗНАЧИМЫХ ПРОЕКТОВ.

ГЛАВНАЯ ЦЕННОСТЬ, ЛЕЖАЩАЯ В ОСНОВЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НАШЕГО КЛУБА, — СЛУЖЕНИЕ РОДИНЕ

шим лидерам в этом году мы совместно с федеральным проектом «ДНК России» и Ассоциацией МАКО запустили специализированную программу «ДНК России», чтобы погрузить в основы российской государственности, историю наших исторических корней. Знания, которые получают во время обучения управленцы, помогут им в работе с детьми и молодежью, усилят ценностно-ориентированный подход. Это критически важно: лидеры, обладающие глубокими знаниями о своих корнях, становятся для молодежи ролевой моделью, транслируя любовь к Родине и гордость за свою страну.

БГП: ЧТО БЫ ВЫ ПОСОВЕТОВАЛИ МОЛОДЫМ ЛЮДЯМ, КОТОРЫЕ ХОТЯТ РЕАЛИЗОВАТЬ СЕБЯ КАК ЛИДЕРЫ И ВНЕСТИ ВКЛАД В РАЗВИТИЕ СТРАНЫ, НО ПОКА НЕ УВЕРЕНЫ В СВОИХ СИЛАХ?

ТАТЬЯНА ДЬЯКОНОВА: Часто встречаюсь с молодежью и порой вижу горящие глаза и одновременно — тихий вопрос внутри: «А справлюсь ли я?» Скажу вам честно: я тоже задаюсь этим вопросом, особенно когда впереди у меня большие проекты, новые задачи со многими неизвестными. Я для себя в свое время определила так: неуверенность — это нестрашно, это на самом деле своего рода компас. Она означает, что вы понимаете масштаб задач. Те, кто абсолютно и безоговорочно уверен в себе с первого дня, обычно не замечают рисков. Совет простой. Найдите свою точку опоры. В чем ваша суперсила? В чем вы разбираетесь лучше других? Начните потихоньку масштабировать именно это. Шаг за шагом. И обязательно окружайте себя людьми, которые сильнее вас, не бойтесь признавать, что вы чего-то не знаете. Важно учиться в процессе, учиться вместе с единомышленниками. И еще один ключевой момент — когда ты думаешь о других, помогаешь им, то получается создать уникальные проекты на благо нашей страны.

Фото: архив клуба Лидеров России «Эльбрус»



САЙТ КЛУБА
ЛИДЕРОВ РОССИИ
«ЭЛЬБРУС»



УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ МИНИМУМ

УРОКИ, КОТОРЫЕ ПРОХОДИТ КАЖДЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ



АЛЁНА ГЕЙДТ

РУКОВОДИТЕЛЬ КАДРОВОГО АГЕНТСТВА КЛУБА ЛИДЕРОВ РОССИИ «ЭЛЬБРУС»
ПРЕЗИДЕНТСКОЙ ПЛАТФОРМЫ «РОССИЯ — СТРАНА ВОЗМОЖНОСТЕЙ»,
ЛЕКТОР РОССИЙСКОГО ОБЩЕСТВА «ЗНАНИЕ», ЧЛЕН ВСЕРОССИЙСКОГО
РОДИТЕЛЬСКОГО КОМИТЕТА

Что важнее: профессиональная экспертиза или управленческие навыки? История Анны Беловой, персонажа, созданного Алёной Гейдт, наглядно показывает, что даже безупречное знание дела не гарантирует успеха в роли руководителя. Шаг за шагом Анна сталкивается с типичными для любого управленца вызовами: от поиска баланса между работой и лидерством до выстраивания эффективной команды.

В этом материале вы найдете ключевые вопросы, с которыми рано или поздно сталкивается каждый руководитель, разбор возможных решений и сможете самостоятельно ответить на вопросы, чтобы проверить, верно ли вы определяете эффективный вариант действий.



АННА БЕЛОВА

39 ЛЕТ

Недавно назначена руководителем управления в одном из региональных ведомств.



АЛЕКСАНДР ВИКТОРОВИЧ

54 ГОДА

Заместитель Анны, опытный руководитель с тридцатилетним стажем.



ИГОРЬ НИКОЛАЕВИЧ

45 ЛЕТ

Подчиненный Анны, один из самых опытных специалистов управления, знает все нюансы законодательства.

ИСТОРИЯ АННЫ БЕЛОВОЙ

Анне Беловой было 39 лет, когда ее (она считалась одним из лучших специалистов) назначили руководителем управления в одном из региональных ведомств. Она прекрасно знала законодательство, быстро готовила документы, умела находить решения и всегда помогала коллегам. Поэтому повышение казалось логичным. В подчинении у Анны оказалось восемнадцать человек и два заместителя. Она была уверена, что знает, как должна работать команда. Но уже через несколько месяцев поняла: быть сильным специалистом и быть хорошим руководителем — совсем не одно и то же.

Сначала ей казалось, что достаточно работать больше. Потом она поняла, что в период изменений людям нужен не только начальник, но и лидер. Затем выяснилось, что сильные специалисты еще не образуют команду. А после этого оказалось, что даже команда может работать неэффективно, если в ней не распределены роли.

Шаг за шагом Анна проходила уроки, знакомые каждому руководителю. Эта история — о вопросах, с которыми рано или поздно сталкивается любой управленец.

Я ЦЕЛЫЙ ДЕНЬ РАБОТАЮ, НО НИЧЕГО НЕ УСПЕВАЮ

Через три месяца после назначения Анна заметила, что работает по двенадцать часов в день. Почта, совещания, срочные поручения, звонки сотрудников. Дома муж подшучивал: «Ты теперь живешь в министерстве?» Но самой Анне было не до смеха. Проект развития управления не двигался. Программа кадрового резерва не была написана. А стратегические задачи постоянно откладывались.

Тогда ее заместитель Александр Викторович, 54-летний опытный руководитель с тридцатилетним стажем, сказал: «Вы продолжаете работать как лучший специалист. Но у руководителя другая работа». Анна задумалась.

ВОПРОС ЧИТАТЕЛЮ КАКОЙ СОВЕТ ВЫ БЫ ДАЛИ АННЕ?

ВАРИАНТ А

Работать еще больше.
Хороший руководитель обязан все держать под личным контролем.

ВАРИАНТ Б

Максимально сократить совещания и сосредоточиться только на документах.

ВАРИАНТ В

Разобраться, не произошло ли перекоса в управленческих функциях.

ВАРИАНТ Г

Передать часть задач заместителям и заниматься только стратегическими вопросами.

РАЗБОР

На первый взгляд правильным кажется вариант Г. Но он не решает проблему. Если руководитель просто начинает делегировать задачи, не понимая, какие функции управления требуют его личного участия, хаос лишь перераспределяется между сотрудниками. Наиболее точный ответ — вариант В.

Проблема Анны не в количестве работы. Проблема в том, что она продолжает жить как эксперт, а не как руководитель.

ЧТО СДЕЛАЛ БЫ ОПЫТНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ:

- Провел аудит собственного времени.
- Выделил задачи, которыми должен заниматься только руководитель.
- Передал часть оперативных вопросов заместителям.
- Создал регулярную систему контроля вместо постоянного ручного управления.
- Зарезервировал в календаре время для задач развития.

СЕМЬ ФУНКЦИЙ СОВРЕМЕННОГО РУКОВОДИТЕЛЯ

ФУНКЦИЯ	ВОПРОС, КОТОРЫЙ ЗАДАЕТ СЕБЕ РУКОВОДИТЕЛЬ
ПЛАНИРОВАНИЕ	КУДА МЫ ИДЕМ?
ОРГАНИЗАЦИЯ	КАК ВЫСТРОИТЬ РАБОТУ?
ПОДБОР И РАЗВИТИЕ ЛЮДЕЙ	КТО БУДЕТ ВЫПОЛНЯТЬ ЗАДАЧИ ЗАВТРА?
МОТИВАЦИЯ	ПОЧЕМУ ЛЮДЯМ ВАЖНО ДОСТИГАТЬ РЕЗУЛЬТАТА?
КОНТРОЛЬ	КАК ПОНИМАТЬ, ЧТО ВСЕ ДВИЖЕТСЯ ПО ПЛАНУ?
КОММУНИКАЦИЯ	КАК ОБЕСПЕЧИВАТЬ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ?
ЛИДЕРСТВО И ИЗМЕНЕНИЯ	ЧТО НУЖНО МЕНЯТЬ УЖЕ СЕЙЧАС?

Анна тратила почти все свое время на контроль и оперативное реагирование. А вот функции развития, лидерства и планирования оказались без внимания.

ПРОВЕРЬТЕ СЕБЯ

Ответьте на три вопроса.

1. Какую функцию управления вы выполняете чаще всего?

- ☐ Контроль
- ☐ Организация
- ☐ Планирование
- ☐ Развитие сотрудников
- ☐ Лидерство и изменения

2. Какая функция у вас получает меньше всего внимания?

3. Что вы перестанете делать уже на этой неделе, чтобы освободить время для развития?



ОЛЬГА ПЕТРОВНА

52 ГОДА

Подчиненная Анны, отличается исключительной внимательностью и умением доводить документы до идеального состояния.



МАРИНА

28 ЛЕТ

Подчиненная Анны, активная сотрудница, генерирует идеи быстрее всех и постоянно предлагает новые решения.



КИРИЛЛ

24 ГОДА

Молодой специалист, недавно пришедший в команду, прекрасно разбирается в цифровых сервисах и аналитике.

РУКОВОДИТЕЛЬ ИЛИ ЛИДЕР

Через полгода после назначения Анны регион запустил крупный проект цифровизации услуг. Проект считался приоритетным. Сроки были жесткими. Но уже через месяц стало понятно, что команда работает с напряжением.

Игорь Николаевич, 45 лет, один из самых опытных специалистов управления, открыто ворчал: «Двадцать лет работали нормально, зачем все ломать?» Марина, 28-летняя активная сотрудница, наоборот, предлагала новые идеи, но все чаще жаловалась: «Мы ничего не успеваем. Сегодня одно поручение, завтра другое. Непонятно, куда вообще движемся». Кирилл, 24-летний молодой специалист, недавно пришедший в команду, почти перестал задавать вопросы и старался лишний раз не проявлять инициативу. А на одном из совещаний Анна Белова услышала фразу, которая ее неприятно задела: «Мы уже не понимаем, что от нас хотят».

Анна решила усилить контроль. Каждое утро проводились планерки. Каждый вечер сотрудники направляли отчеты. Но атмосфера становилась только тяжелее. Люди выполняли поручения, но делали это без энтузиазма.

Однажды после очередного совещания заместитель Анны, Александр Викторович, сказал:

— Анна Сергеевна, вы сейчас хороший администратор. Но проекту нужен лидер.

— А разве это не одно и то же? — удивилась Анна.

— Нет. Руководителя назначают. А за лидером люди идут добровольно.

ВОПРОС ЧИТАТЕЛЮ

Какой шаг был бы наиболее правильным в этой ситуации?

ВАРИАНТ А

Усилить контроль, требовать ежедневные отчеты.

ВАРИАНТ Б

Подождать, пока сотрудники привыкнут к изменениям.

ВАРИАНТ В

Сосредоточиться на объяснении целей изменений и вовлечении людей.

ВАРИАНТ Г

Заменить наиболее недовольных сотрудников.

РАЗБОР

На этапе изменений привычных административных методов часто оказывается недостаточно. Руководитель отвечает за процессы. Лидер отвечает за людей. Именно поэтому в период трансформации руководитель должен временно усиливать свою лидерскую роль.



ЧТО СДЕЛАЛ БЫ ЛИДЕР:

ШАГ 1. Объяснил бы смысл изменений

Люди сопротивляются не изменениям, а непониманию. Важно ответить на вопросы:

- Зачем мы это делаем?
- Что будет, если ничего не менять?
- Как это повлияет на людей?

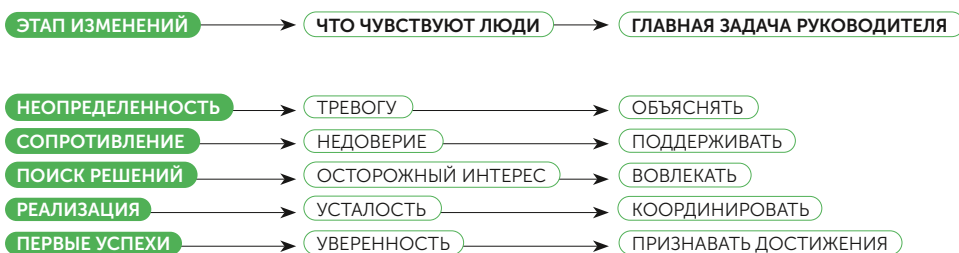
ШАГ 2. Признал бы тревогу сотрудников

Опытные сотрудники боятся потерять привычные способы работы. Молодые специалисты боятся ошибиться. Активные сотрудники переживают, что их идеи не услышат. Лидер не игнорирует эти чувства.

ШАГ 3. Вовлек бы команду в поиск решений

Люди легче принимают то, в создании чего участвовали сами.

КАК МЕНЯЕТСЯ РОЛЬ ЛИДЕРА



Что произошло дальше? Вместо очередного совещания Анна собрала команду.

— Коллеги, хочу честно сказать: проект непростой. Но мы делаем его не ради отчетов. От того, насколько успешно мы его реализуем, зависит, насколько удобными станут государственные услуги для жителей региона.

Затем она попросила каждого ответить на вопрос: «Что вас больше всего беспокоит?»

Впервые за долгое время сотрудники начали не спорить, а разговаривать. Игорь Николаевич признался, что боится не успеть освоить новые технологии. Марина предложила создать рабочую группу. А Кирилл впервые сам вызвался подготовить обучающие материалы для коллег. В тот вечер Александр Викторович улыбнулся:

— Вот теперь вы не только начальник. Теперь вы лидер.

ПРОВЕРЬТЕ СЕБЯ

Когда в вашей организации происходят изменения, вы чаще:

- ☐ Ужесточаете контроль.
- ☐ Ждете, пока все само наладится.
- ☐ Объясняете и вовлекаете людей.
- ☐ Ищете виноватых.

Главное правило: в спокойные времена людям нужен руководитель, во времена перемен людям нужен лидер.

На бумаге это выглядело как команда мечты. Но однажды заместитель губернатора поставил задачу за месяц подготовить программу развития услуг на три года.

Анна собрала сотрудников. И почти сразу начались проблемы.

— Зачем все усложнять? — недовольно говорил Игорь Николаевич. — Есть проверенные решения.

— Потому что мир изменился! — возражала Марина. — Нельзя жить по старым шаблонам.

— А можно все-таки определиться, что именно нужно считать? — осторожно спрашивал Кирилл.

— Пока вы спорите, сроки горят, — раздраженно замечала Ольга Петровна.

Совещания становились все длиннее. Споры были все больше. Люди все чаще работали по отдельности. И в какой-то момент Анна с удивлением поймала себя на мысли: «У меня работают хорошие специалисты. Но команды у меня нет».

После очередной эмоциональной дискуссии Александр Викторович, 54-летний заместитель, спокойно сказал:

— Анна Сергеевна, вы пытаетесь управлять командой, которая еще не стала командой.

— А разве это не одно и то же? — удивилась она.

— Нет. Коллектив — это люди, работающие рядом. Команда — это люди, работающие вместе.

ПОЧЕМУ СИЛЬНЫЕ СПЕЦИАЛИСТЫ НЕ СТАНОВЯТСЯ СИЛЬНОЙ КОМАНДОЙ?

Проект цифровизации постепенно набирал обороты. После нескольких сложных месяцев Анне Беловой казалось, что самое трудное уже позади. В подразделении работали сильные специалисты: уже знакомые нам Игорь Николаевич, который обладал огромным опытом и знал все нюансы законодательства, Марина, которая генерировала идеи быстрее всех и постоянно предлагала новые решения, Кирилл, который прекрасно разбирался в цифровых сервисах и аналитике, а также 52-летняя Ольга Петровна, которая отличалась исключительной внимательностью и умением доводить документы до идеального состояния.

ВОПРОС ЧИТАТЕЛЮ

Что в этой ситуации должен сделать руководитель?

ВАРИАНТ А

Потребовать прекратить споры и сосредоточиться на работе.

ВАРИАНТ В

Понять, на каком этапе развития находится команда, и помочь ей пройти этот этап.

ВАРИАНТ Б

Разделить задачи между сотрудниками и минимизировать их взаимодействие.

ВАРИАНТ Г

Найти виновного и заменить наиболее конфликтного сотрудника.

РАЗБОР

Самый точный ответ — вариант В. Конфликты не всегда означают, что команда плохая. Часто это признак того, что команда развивается.

ПЯТЬ СТАДИЙ РАЗВИТИЯ КОМАНДЫ

ПЕРВАЯ: формирование

Люди присматриваются друг к другу. Главная задача руководителя — задать правила и общую цель.

ВТОРАЯ: конфликт

Появляются разные мнения, борьба за влияние и способы работы. Главная задача руководителя — помочь обсудить проблемы, а не избегать их.

ТРЕТЬЯ: нормирование

Люди начинают договариваться. Возникают общие правила и доверие.

ЧЕТВЕРТАЯ: эффективная работа

Команда начинает давать высокий результат. Руководитель может больше делегировать.

ПЯТАЯ: трансформация

После достижения целей команда обновляется и переходит к новым задачам.

Что поняла Анна? Конфликт между Мариной и Игорем Николаевичем был не проблемой. Проблемой было отсутствие общей цели. На следующем совещании Анна начала не с обсуждения задач, а с вопроса:

— *Какой результат мы должны получить через три года?*

Постепенно люди перестали спорить о способах и начали обсуждать будущее. Марина предложила идеи цифровых сервисов. Игорь Николаевич помог оценить риски. Кирилл подготовил аналитику. Ольга Петровна выстроила систему реализации. Впервые за долгое время сотрудники начали не доказывать свою правоту, а усиливать друг друга. После совещания Александр Викторович заметил:

— *Поздравляю, Анна Сергеевна. Ваш коллектив начинает превращаться в команду.*

ПРОВЕРЬТЕ СЕБЯ

Если в вашей команде возникают споры, вы обычно:

- ☐ Пресекаете их.
- ☐ Избегаете конфликтов.
- ☐ Ищете виноватых.
- ☐ Помогаете людям договориться.

Главное правило: отсутствие конфликтов еще не означает наличие команды. Настоящая команда появляется тогда, когда люди перестают бороться друг с другом и начинают вместе бороться за общий результат.

П — ПРИОРИТЕТЫ

Прошел год с момента назначения Анны Беловой, 39-летнего руководителя управления. Команда стала работать заметно лучше. Проект развития региона двигался вперед, сотрудники научились взаимодействовать, а количество конфликтов уменьшилось. Но сама Анна чувствовала себя все более уставшей.

Каждое утро начиналось одинаково: не успев открыть ноутбук, она видела десятки новых писем. Потом начинались совещания. В перерывах сотрудники заходили с вопросами:

- *Анна Сергеевна, нужно срочно согласовать ответ.*
- *Анна Сергеевна, посмотрите презентацию.*
- *Анна Сергеевна, возникла проблема с подрядчиком.*
- *Анна Сергеевна, подпишите документы.*

Вечером она с удивлением обнаруживала, что опять не притронулась к программе развития кадрового резерва, которую обещала представить через месяц. Однажды она задержалась в офисе почти до десяти часов. Уходя, встретила Александра Викторовича, который удивленно посмотрел на гору бумаг на ее столе.

— *Опять аврал?*

— *Не понимаю, что происходит,* — призналась Анна. — *Я все время работаю. Но ощущение, что самое важное постоянно откладывается.*

Александр Викторович улыбнулся:

— *Добро пожаловать в ловушку срочности.*

ВОПРОС ЧИТАТЕЛЮ

Что должен сделать руководитель?

ВАРИАНТ А

Начать работать еще больше.

ВАРИАНТ В

Перестать отвлекаться на сотрудников и заниматься только стратегией.

ВАРИАНТ Б

Стараться быстрее выполнять все поступающие задачи.

ВАРИАНТ Г

Разобраться с приоритетами и определить, что действительно должен делать руководитель, а что можно передать другим.

РАЗБОР

Самый точный ответ — вариант Г. Проблема большинства руководителей не в нехватке времени. Проблема в том, что срочные задачи начинают вытеснять важные. В результате руководитель все время тушит пожары, но не занимается развитием.



ЧЕТЫРЕ ТИПА ЗАДАЧ



Что обнаружила Анна? Проанализировав неделю, она увидела, что 40% времени уходит на согласование документов, 20% — на вопросы, которые могли решить заместители, 15% — на бесконечные совещания и лишь 10% — на развитие управления. Фактически она продолжала работать как главный специалист, а не как руководитель.

Но можно ли все делегировать? На следующий день Марина предложила:

— *Может, просто передать большую часть задач заместителям?*

Анна уже готова была согласиться, но Александр Викторович остановил ее: «Делегирование — это не избавление от работы. Это распределение ответственности. Есть вещи, которые руководитель обязан делать сам».

ЧТО НЕЛЬЗЯ ДЕЛЕГИРОВАТЬ?

- Определение целей.
- Развитие ключевых сотрудников.
- Принятие принципиальных решений.
- Формирование культуры команды.
- Ответственность за результат.

ЧТО МОЖНО И НУЖНО ДЕЛЕГИРОВАТЬ?

- Подготовку материалов.
- Сбор информации.
- Технические и повторяющиеся задачи.
- Координацию отдельных проектов.
- Операционные вопросы.

Что изменила Анна? В понедельник она впервые за долгое время заблокировала в календаре два часа. Не для совещаний. Не для ответов на письма. Не для срочных поручений. А для программы развития кадрового резерва.

Через полчаса в кабинет заглянул Кирилл.

— *Анна Сергеевна, у меня вопрос...*
— *Кирилл, это может решить Марина?*
— *Да...*
— *Тогда сначала обсудите с ней.*

Через минуту появился еще один сотрудник.

— *Анна Сергеевна, нужно срочно...*
— *Насколько срочно?*
— *До конца недели.*
— *Отлично. Значит, вернемся к этому завтра.*

К удивлению Анны, мир не рухнул. А через месяц программа развития кадрового резерва была готова.

ПРОВЕРЬТЕ СЕБЯ

Какая фраза чаще всего звучит в вашей голове?

- ☐ «Я сам быстрее сделаю».
- ☐ «Без меня они не справятся».
- ☐ «Сначала разберусь со срочным, а потом займусь важным».
- ☐ «Мне некогда думать о будущем».

Если вы узнали себя хотя бы в двух пунктах, возможно, вы попали в ловушку оперативного управления.

Главное правило: у хорошего специалиста главный ресурс — собственное время. У хорошего руководителя главный ресурс — время и способности других людей. Поэтому задача руководителя не делать все самому, а создавать систему, в которой результат достигается даже тогда, когда его нет в кабинете.

ИСТОРИЯ АННЫ БЕЛОВОЙ ПРОДОЛЖАЕТСЯ

Через несколько лет Анна сама стала наставником для молодых руководителей. Однажды ее спросили:

— *Что самое сложное в управлении?*
Она улыбнулась.

— *В начале карьеры мне казалось, что руководитель должен все знать, все контролировать и все решать. Теперь я понимаю, что это не так. Руководитель не «выращивает» людей, он создает условия, в которых люди могут расти. И, наверное, именно в этом и заключается современное управление по-русски — не во власти над людьми, а в ответственности за людей.*

ГЛАВНЫЙ ВОПРОС ДЛЯ ЧИТАТЕЛЯ

Какой из этих уроков сейчас проходит ваша команда?



БЛОКНОТ
ГРАЖДАНСКОГО
ПРОСВЕЩЕНИЯ

72



Путь прогрессора

ПОЧЕМУ ОБЩЕСТВУ
НУЖЕН ЧЕЛОВЕК СОЗИДАНИЯ

РУСЛАН ОСТАШКО

ВЕДУЩИЙ ПЕРВОГО КАНАЛА, МУЗЫКАНТ,
ПРОДЮСЕР, ОБЩЕСТВЕННЫЙ ДЕЯТЕЛЬ,
АВТОР КНИГИ «ПУТЬ ПРОГРЕССОРА»

Мы слишком долго мерили успех объемом потребления, высотой карьерной ступени и числом упоминаний в лентах социальных сетей. Гонка за этой видимостью вырастила класс профессиональных комментаторов и «лидеров мнений», чье влияние исчезает, едва выключается экран. Но реальный мир держится на других людях — на тех, кто строит. Когда привычные правила рушатся, а время требует не констатации проблем, а их решения, на первый план выходит принципиально иная фигура. Фигура прогрессора.



КТО ТАКОЙ ПРОГРЕССОР?

Слово пришло из отечественной фантастики, и взято оно неслучайно. У братьев Стругацких прогрессор был фигурой тревожной: землянин, который вмешивается в чужую цивилизацию и навязывает ей свое представление о прогрессе, чаще всего с трагическим исходом. Это было предостережение против высокомерия. Я сознательно разворачиваю этот термин внутрь: прогрессор сегодня — не тот, кто учит жить других, а тот, кто берет ответственность за собственное дело, собственный участок, собственную страну. Не «властитель» над чужим миром, а взрослый хозяин в своем.

Прогрессор — это человек созидания. Его отличает активная позиция и готовность менять пространство вокруг себя в сторону развития и порядка. Это не профессия, не должность и не партийность. Прогрессора нельзя назначить приказом и нельзя им стать, купив курс у тренера личностного роста. Поэтому встретить его можно в любой сфере: на производстве — это инженер или основатель

дела, который строит технологическую цепочку и создает вокруг завода живую среду, а не просто «осваивает бюджет»; в школе и вузе — преподаватель, который тратит личное время, чтобы раскрыть сильные стороны и таланты учеников, а не отчитаться по методичке; в управлении — руководитель, для которого пост не привилегия, а инструмент развития; в медиа — автор, который собирает вокруг себя мыслящих людей, а не паразитирует на дешевом ажиотаже.

Их объединяет одно: куда такой человек приходит, там отступает хаос и появляется структура. Он берет на себя смелость сказать: «Если не я, то кто?» — и подкрепляет эти слова ежедневным, часто незаметным трудом.

Прогрессорство — это вектор, а не каста. В каждом из нас живет и созидатель, и потребитель. Речь не о том, чтобы поделить людей на «чистых» и «нечистых», а о том, в какую сторону человек делает выбор изо дня в день.

ПРИНЦИПЫ ПРОГРЕССОРА

СУБЪЕКТНОСТЬ.

Незрелое сознание всегда ищет виноватых: обстоятельства, начальство, «время сейчас такое». Прогрессор сам является источником запуска действия. Он не ждет идеальных условий, а создает их из того материала, что есть под рукой.

ДИСЦИПЛИНА.

Настоящее созидание — не разовый порыв и не акция под прицелом телекамер, а марафон. Делать то, что должно, даже когда никто не видит, — и особенно тогда, когда система сопротивляется изменениям.

ЛИЧНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ.

Сегодня сложилась целая культура ее размывания: коллективные решения, бесконечные согласования, за которыми исчезает конкретное имя. Прогрессор отвечает за свои слова, за людей, которых вовлек в деятельность, и за результат. Если проект провалился, он не кивает на команду, а исправляет ошибки.

СОДЕРЖАНИЕ ВАЖНЕЕ ФОРМЫ.

Реальный вклад для прогрессора весомее регалий и числа подписчиков. Красивая презентация модными словами не стоит ничего, если за ней нет работающей технологии или обученных людей. Он хорошо понимает разницу между «быть» и «казаться».

Из этих опор вырастает главное качество — взрослость. Общество инфантильных потребителей будет вечно жаловаться и требовать опеки. Общество, в котором тон задают созидатели, переживает любой кризис, потому что внутри него есть люди с твердой опорой: они не бегут от проблем, а берут их на себя.



Прогрессор не боится сильных: он собирает таланты

ДЕЛО ПРОТИВ ИМИТАЦИИ

Беда нашего времени — обертка стала важнее содержания, а отчет о работе важнее самой работы. Человек постоянно на виду: форумы, комитеты, посты с тысячами лайков — кажется, вот оно, развитие. Но стоит выключить софиты, и в остатке обнаруживается пустота. Отличить созидание от имитации можно по нескольким жестким признакам.

ЧТО ОСТАЕТСЯ ПОСЛЕ?

Имитатор оставляет стопки отчетов и шлейф публикаций. Прогрессор оставляет работающие производства, новые технологии, живые институты и, главное, выросших людей. Если после ухода лидера дело мгновенно рассыпается — это была имитация. Если структура продолжает жить и развиваться сама без ручного управления — здесь работал созидатель.

ОТНОШЕНИЕ К ПУБЛИЧНОСТИ.

Для имитатора известность — конечная цель. Он действует лишь тогда, когда это можно сфотографировать и выложить. Для прогрессора публичность — только инструмент: привлечь единомышленников, защитить дело. Он спокойно работает в тишине, а его авторитет держится на сделанном, а не на просмотрах.

МАСШТАБ ЗАДАЧ.

Имитатор любит быстрые и яркие победы, которые легко продать. Прогрессор идет вдолгую и берется за системные проблемы, плоды которых вызреют через годы: новые производственные стандарты, реформа учебного курса, целая инженерная или творческая школа.

ОТНОШЕНИЕ К СИЛЬНЫМ ЛЮДЯМ РЯДОМ.

Имитатор окружает себя серыми исполнителями, на фоне которых выглядит незаменимым. Прогрессор не боится сильных: он собирает таланты, дает им ресурс, защищает от бюрократии и растит тех, кто завтра станет сильнее его самого.

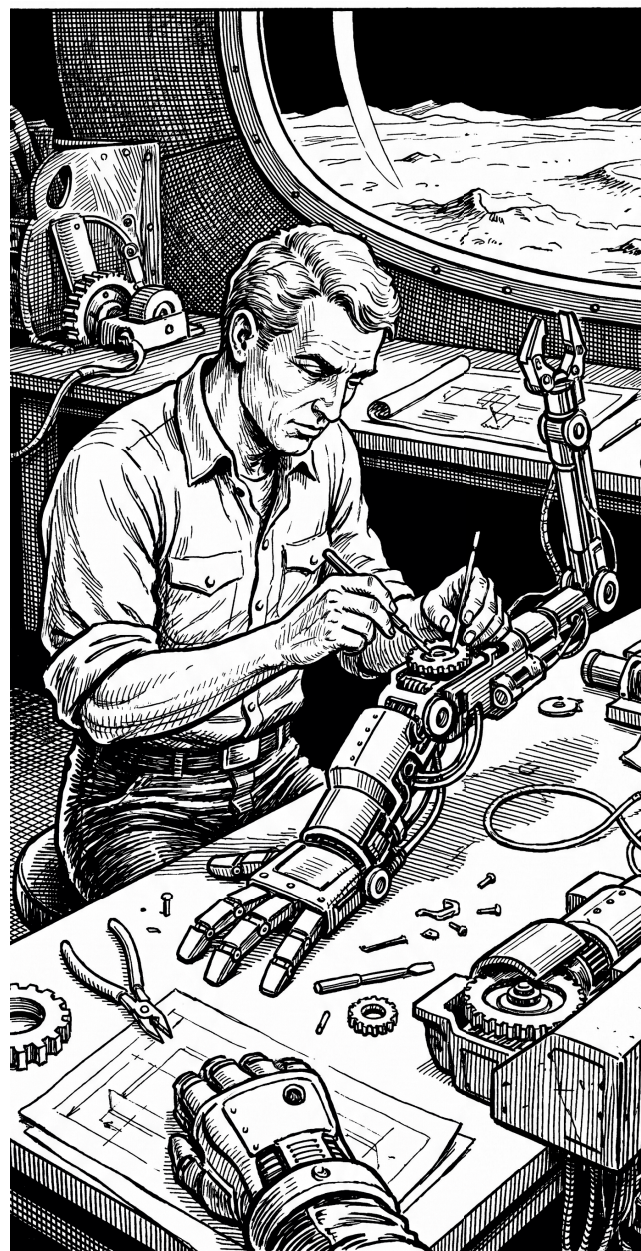
Проще говоря, имитатор живет за счет существующего ресурса — внимания, денег, должностей — и истощает его. Прогрессор ресурс создает.

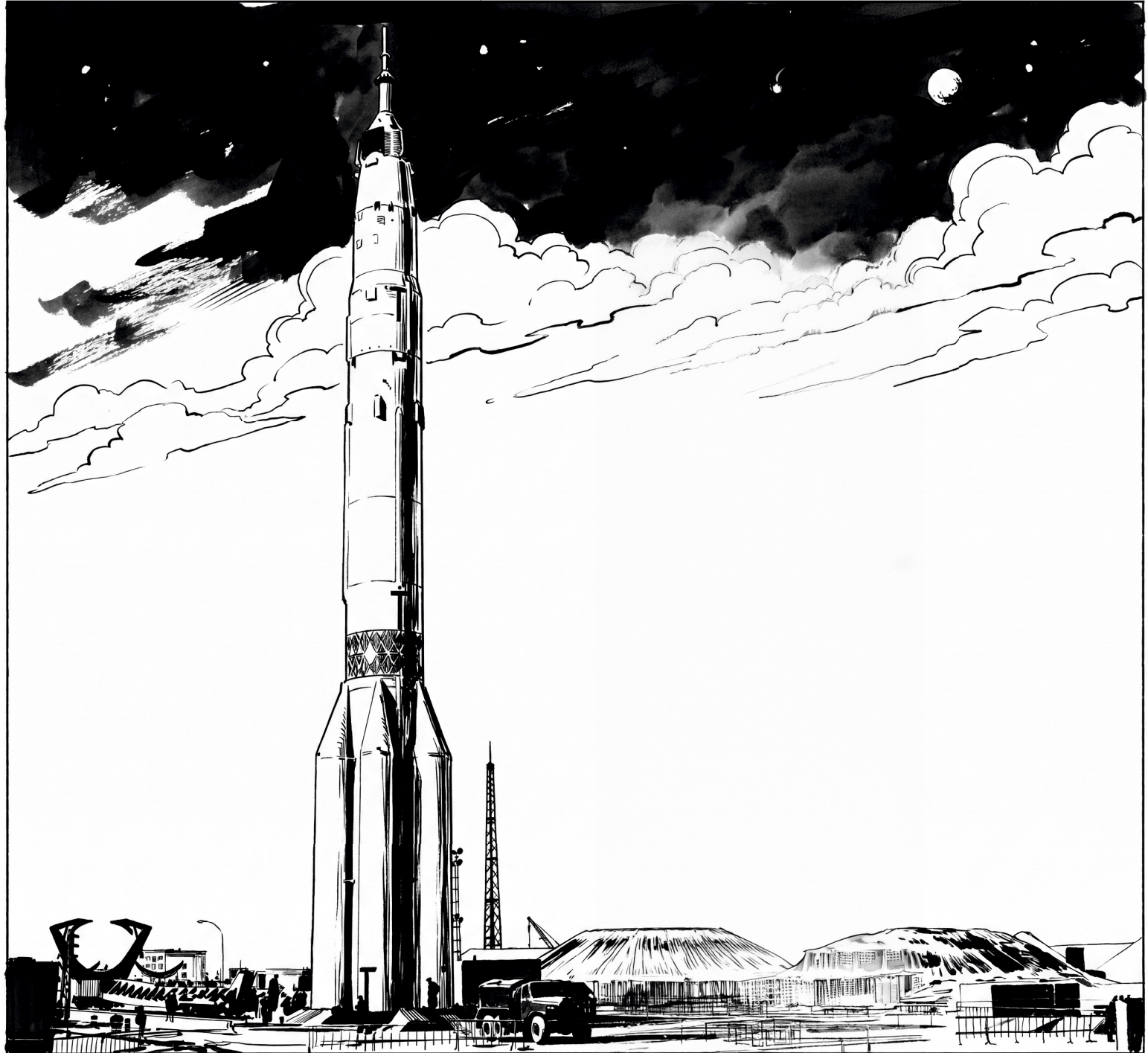
ОТЛИЧИЕ ОТ ПОХОЖИХ ФИГУР

Рядом с прогрессором есть похожие, но принципиально иные типы. «Успешный человек» в обычном смысле измеряет себя личным балансом: капитал, недвижимость, бренд, комфорт семьи. Это эгоцентричная модель, где благополучие и есть цель. Прогрессор измеряет себя масштабом изменений вокруг, а личный достаток для него лишь естественное следствие, а не смысл жизни.

Лидер мнений живет сиюминутной повесткой: вовремя отреагировать, собрать охваты, подсветить проблему — он производит шум. Прогрессор будущее собирает руками здесь и сейчас и может вообще ничего не комментировать публично. Чиновник по должности хранит стабильность и регламент, его горизонт ограничен сроком контракта; прогрессор использует должность как рычаг развития, готов на оправданный риск и смотрит на десять-пятнадцать лет вперед. Активист действует на эмоциях и «против» — против застройки, против мусора; его пыл гаснет вместе с поводом.

Прогрессор действует «за» системно и независимо от настроения и всегда строит альтернативу, а не просто отрицает старое.





Быть прогрессором — это единственный способ остаться мыслящим

ПОЧЕМУ ЭТО НУЖНО РОССИИ ИМЕННО СЕЙЧАС

Запрос на взрослого, ответственного созидателя возник не на ровном месте. Старые форматы — закупать готовое за рубежом и переклеивать ярлыки — исчерпаны, а новое приходится создавать в условиях внешнего давления и дефицита времени.

История знает такие фигуры. Сергей Королёв в послевоенное время без готовых решений, при нехватке средств собрал конструкторскую школу и довёл дело до запуска в 1957 году первого спутника и полета Гагарина в 1961-м. Это и есть прогрессорство в чистом виде: не рассуждать о космосе, а «открыть его руками».

Сегодня вызовы того же порядка. Технологический суверенитет не построить силами менеджеров, умеющих лишь покупать готовое, — нужны инженеры, способные развернуть полный цикл от микроэлектроники до станкостроения. Кадровый голод не закрыть старой системой, готовившей «квалифицированного потребителя»: нужны учителя, возвращающие в обучение наставничество и живую практику. Перекормленная дешевым ажиотажем культура ждет сильных, созидательных смыслов и героев для подражания. А управление задыхается от инерции и страха ответственности — и прогрессор переводит фокус с процесса («провели совещание») на результат («запустили объект»). Стране нужно, чтобы таких людей становилось больше во всех институтах. Время легких решений и заимствованных смыслов закончилось.

С ЧЕГО НАЧИНАЕТСЯ ЭТОТ ПУТЬ

Легко решить, что все это — задача «титанов» и больших начальников. Это опасное заблуждение. Прогрессорство — не элитарный клуб, а позиция, доступная каждому, кто не хочет оставаться пассажиром в поезде, несущемся в будущее.

Этот путь важен прежде всего для самого человека. Жизнь в режиме чистого потребления и вечного недовольства («от меня ничего не зависит») лишает энергии и ведет к внутреннему тупику.

Созидательная позиция, наоборот, дает опору: когда переключаешься с «что мне должны дать» на «что я могу здесь построить», перестаешь быть щепкой на волнах кризисов. Семья видит рядом не уставшего ворчуна, а надежного взрослого, который передает детям правильные ценности личным примером. Профессиональная среда подтягивается под заданную планку: один честный, системный работник меняет рабочую этику всего коллектива. А общество в целом получает ту критическую массу созидателей, что определяет жизнеспособность страны.

Порог входа прост и начинается не с финансирования и не с распоряжения сверху, а на твоём конкретном рабочем месте. С личной дисциплины — делать работу на максимуме возможностей, даже когда лень и хочется махнуть: «И так сойдет». С честности к своему делу — учишь, так учи по-настоящему; пишешь код, так пиши чистый; руководишь, так думай о результате для людей, а не о красивом отчете. И с наведения порядка там, куда дотягиваются твои руки: где буксует процесс — почини его, стань точкой сборки на своём участке уже сегодня.

Быть прогрессором — это единственный способ остаться мыслящим, сильным и полезным человеком в эпоху турбулентности. Историческому моменту нужны не красивые слова и презентации, а люди действия, готовые брать ответственность и усложнять во благо мир вокруг себя.

Прогрессоры — это и есть те самые штурманы будущего, которые не ждут, пока стихнет шторм, а прокладывают курс сквозь него. Здесь и сейчас.

ФОРМУЛА

ИМИДЖА:

ДРЕСС-КОД СОВРЕМЕННОГО СТИЛЯ УПРАВЛЕНИЯ

Как писал Антон Чехов, «тут надо быть комильфо».

Правильный деловой костюм — это обязательно категоричная строгость... Или уже нет? Разбираемся вместе с человеком, не понаслышке знающем об эволюции мужского костюма. Дмитрий Шишкин — предприниматель, исследователь в области искусства и академик Национальной академии индустрии моды — рассказывает о современных принципах делового стиля для читателей «Блокнота гражданского просвещения».

Деловому стилю сегодня, кажется, тесно в жестких рамках официального дресс-кода. Строгие правила устарели и не могут отвечать современному темпу жизни. Но как в таких условиях определить норму и выглядеть достойно, а главное — сохранить репутацию в эпоху свободы форм и оттенков?



ДМИТРИЙ ШИШКИН

РОССИЙСКИЙ ДИЗАЙНЕР, ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ И ОБЩЕСТВЕННЫЙ ДЕЯТЕЛЬ, ОСНОВАТЕЛЬ ГК «ПОРТНОВСКАЯ МАНУФАКТУРА SHISHKIN», ПРЕЗИДЕНТ АССОЦИАЦИИ «РОСЛЕГПРОМ», СОЗДАТЕЛЬ БРЕНДА PUTIN TEAM RUSSIA.

ЧТО ВЛИЯЕТ НА СТИЛЬ

Одежда всегда была маркером социального статуса. Например, на Руси князья зимой носили соболей, средний класс — шубы из лисы, а бедняки — беличьи шкурки. И сегодня одежда — цветом, кроем, фактурой, декоративными элементами — транслирует определенные смыслы. Однако первостепенный принцип при ее выборе — это уместность. Истина «встречают по одежке» никуда не делась. Ведь внешний вид человека говорит о его отношении к окружающим. Если, например, для серьезного события он выберет эпатажный

образ или на встречу с творческими людьми наденет строгий чиновничий костюм, то не сможет установить контакт с аудиторией, потеряет доверие и, соответственно, не добьется желаемого результата.

Однако темп жизни сегодня настолько ускорился, что человек за день может посетить полдюжины деловых мероприятий, отвезти ребенка в детский сад, сходить на тренировку. Переодеваться под каждый выход? Нереально. Поэтому одежда должна быть еще и универсальной.



ГАЛСТУК PUTIN TEAM RUSSIA
С РЕЛЬЕФНЫМ ПЛЕТЕНИЕМ
В КОНТРАСТНУЮ ПОЛОСКУ
ТРИКОЛОР

Из-за этого стираются границы между стилями в одежде. Деловой гардероб отходит от категоричной строгости, становится более расслабленным. Нередки случаи, когда с костюмом носят кроссовки (ведь сейчас тренд на спорт, здоровый образ жизни). Вместо делового формального стиля многие прибегают к более свободному смарт-кэжуал.

СМАРТ-КЭЖУАЛ

СТИЛЬ ОДЕЖДЫ, СОЧЕТАЮЩИЙ
В СЕБЕ ЭЛЕМЕНТЫ ДЕЛОВОГО
И ПОВСЕДНЕВНОГО ГАРДЕРОБА.

На внешний вид людей влияет и геополитическая обстановка, как ни удивительно. В тяжелые времена люди стремятся к большей защищенности. Это проявляется в многослойности одежды, расширенных силуэтах,

свободном крое, широких плечах. То есть создается «человек в футляре», который пытается оградить себя от внешнего мира и защитить личное пространство. Люди отказываются от ярких цветов в пользу размытых, пыльных оттенков, чувствуется влияние стиля милитари. То же самое наблюдалось и в Великую депрессию, и во Вторую мировую войну.

ЧТО МОЖЕТ СТАТЬ УНИВЕРСАЛЬНЫМ ВАРИАНТОМ?

ОСНОВА ГАРДЕРОБА МУЖЧИНЫ — КОСТЮМ. ЧТОБЫ ОН ПОДХОДИЛ ПОД ЛЮБОЕ МЕРОПРИЯТИЕ, СТОИТ ВЫБРАТЬ СВОБОДНЫЙ ФАСОН И НЕ ПРОТОКОЛЬНЫЙ ТЕМНО-СИНИЙ, А БОЛЕЕ МЯГКИЙ ЦВЕТ: ГРАФИТОВЫЙ, ЖЕМЧУЖНО-СЕРЫЙ, КОРИЧНЕВЫЙ.

КОСТЮМ НЕ ДОЛЖЕН БЫТЬ СЛИШКОМ СТРОГИМ ПО КРОЮ. ВМЕСТО КЛАССИЧЕСКИХ ЛАЦКАНОВ МОЖНО ОТДАТЬ ПРЕДПОЧТЕНИЕ МОДЕЛИ «ЛАСТОЧКИН ХВОСТ», ВМЕСТО БОКОВЫХ КАРМАНОВ-КЛАПАНОВ МОГУТ БЫТЬ НАКЛАДНЫЕ КАРМАНЫ, ВМЕСТО ДВУХ ШЛИЦ — ОДНА.

БУДУЩЕЕ МОДЫ

МОДА «ЗАКОНЧИЛАСЬ» В 1970-Х — ВСЕ СТИЛИСТИЧЕСКИЕ ПРИЕМЫ БЫЛИ ОБЫГРАНЫ. ТЕПЕРЬ ВСЕ НОВОЕ СВЯЗАНО С РАЗВИТИЕМ ТЕХНОЛОГИЙ: МАТЕРИАЛЫ, НОВЫЕ ТИПЫ СОЕДИНЕНИЙ, ОБРАБОТКА. ИДЕТ ГАДЖЕТИЗАЦИЯ ОДЕЖДЫ: ПОЯВЛЯЮТСЯ ВСТРАИВАЕМЫЕ УСТРОЙСТВА, «УМНЫЕ» КОНСТРУКТИВНЫЕ МАТЕРИАЛЫ, КОТОРЫЕ АДАПТИРУЮТ ВЕЩЬ ПОД НОСИТЕЛЯ.

ВЫДЕЛЯЮТ ДВА ВАРИАНТА РАЗВИТИЯ МОДЫ. ПЕРВЫЙ — ВСЕ БУДЕТ СУПЕРПЕСТРОЕ. ВТОРОЙ — НАОБОРОТ, ВСЯ ОДЕЖДА БУДЕТ МАКСИМАЛЬНО УНИФИЦИРОВАННОЙ ОДНОТИПНОЙ, БАЛАХОНИСТОЙ И НЕЙТРАЛЬНЫХ ЦВЕТОВ. ВОЗМОЖНО, МЫ ЖИВЕМ В ЭПОХУ, КОГДА ЛЮДИ ЕЩЕ НЕ УТРАТИЛИ СВОЙ СТИЛЬ В ОДЕЖДЕ.

ВСЕ БОЛЬШЕ МОДА УХОДИТ В УНИСЕКС.



КАКОЙ ОН, СТАТУСНЫЙ ОБРАЗ?

Благо лейбломания закончилась, и статусность образа подчеркивается не ярлыком или дорогими часами, а хорошим кроем, индивидуальным пошивом, сложными оттенками, натуральными материалами. Стиль и вкус проявляются в осознанности, а не в следовании моде. Вместо супермодного, полусинтетического костюма на мужчине может быть сшитая на заказ двойка из хорошей шерсти. И пусть немногие поймут разницу, но в первую очередь носителю будет комфортно, он будет чувствовать себя уверенно.

РУССКИЙ КОСТЮМ

В МИРЕ СУЩЕСТВУЕТ ЧЕТЫРЕ «ШКОЛЫ» МУЖСКОГО КОСТЮМА: АНГЛИЙСКАЯ, ИТАЛЬЯНСКАЯ, ФРАНЦУЗСКАЯ И АМЕРИКАНСКАЯ. ОТЛИЧАЮТСЯ ПРИНЦИПАМИ ПОШИВА — ИЗ-ЗА БИОМЕТРИИ МУЖЧИН РАЗНЫХ СТРАН И СОЦИОКУЛЬТУРНЫХ ОСОБЕННОСТЕЙ. АМЕРИКАНСКИЙ КОСТЮМ — САМЫЙ НЕФОРМАЛЬНЫЙ, САМЫЙ УДОБНЫЙ И ПОТОМУ САМЫЙ ПОПУЛЯРНЫЙ В МИРЕ.

У РОССИИ БЫЛИ ВСЕ ШАНСЫ СОЗДАТЬ СВОЮ ШКОЛУ В 1970-Е, НО НЕ БЫЛО ВЫСШЕЙ ПОЛИТИЧЕСКОЙ ВОЛИ, ХОТЯ ЭТО ОЧЕНЬ ВАЖНЫЙ ЭЛЕМЕНТ МЯГКОЙ СИЛЫ И КУЛЬТУРНОГО ВЛИЯНИЯ. СЕЙЧАС ДЛЯ ЭТОГО ЕСТЬ ВСЕ ШАНСЫ. НУЖЕН ЛИШЬ КОНСЕНСУС МЕЖДУ ВЛАСТЬЮ И БИЗНЕСОМ.

ОШИБКИ ДЕЛОВОГО СТИЛЯ

Как вызвать раздражение своим образом? Выглядеть слишком идеально. В XIX веке аристократы давали разнашивать обувь слугам, чтобы добиться эффекта небольшой потертости — выходить в лощеных туфлях считалось дурным тоном. Так и сегодня: вы можете потратить часы перед зеркалом, продумывая образ, завязывая галстук, но для окружающих должны выглядеть так,



будто собрались в спешке за пять минут. Хорошо, если в образе будет элемент небрежности, например, помятый рукав пиджака. Безусловно, чиновнику высшего уровня этот прием не подойдет, но предпринимателям, общественным деятелям — это пойдет в плюс. Человек, который выглядит идеально, может восприниматься как высокомерный, претенциозный.

Среди ошибок делового стиля еще можно отметить неподготовленность. Кажется, в «Бесах» Достоевский подмечал, что герой зря заказал у портного самый модный костюм, ведь он не имел ранее ни одного приличного наряда. И сегодня если человек не носил хороших костюмов, а потом отправился к современному портному за таким, он не сможет себя правильно вести и хорошо подать. В таком костюме даже просто стоять нужно по-особому. Это приходит с опытом, поэтому я бы посоветовал начинать с простого базового костюма, затем постепенно пробовать что-то более новаторское и эксклюзивное.

РОССИЙСКАЯ МОДА СЕГОДНЯ

РУССКИЕ ДИЗАЙНЕРЫ, СТАВШИЕ ИЗВЕСТНЫМИ НА ЗАПАДЕ, ЧАСТО ОБЫГРЫВАЮТ ОБРАЗЫ ПРОШЛОГО. УЛЯНА СЕРГЕЕНКО ОБРАЩАЕТСЯ К АРИСТОКРАТИЧЕСКИМ ОБРАЗАМ XIX ВЕКА, ДЕНИС СИМАЧЁВ — К ХОХЛОМЕ, ГОША РУБЧИНСКИЙ ВДОХНОВЛЯЕТСЯ СОВЕТСКОЙ ЭСТЕТИКОЙ. А МОДА КАК ОДИН ИЗ ЭЛЕМЕНТОВ КУЛЬТУРЫ ДОЛЖНА СОЗДАВАТЬ НОВОЕ, ЧЕГО В РОССИИ ПРАКТИЧЕСКИ НЕ НАБЛЮДАЕТСЯ. ПЕРЕД ДИЗАЙНЕРАМИ СЕЙЧАС СТОИТ ЗАДАЧА СОЗДАТЬ НОВЫЙ ВИЗУАЛЬНЫЙ КОД РОССИИ, НА ОСНОВЕ КОТОРОГО МОЖНО РАЗВИВАТЬ НЕ ТОЛЬКО МОДУ, НО И ВСЮ КУЛЬТУРУ СТРАНЫ.

ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ ДЕЛОВОГО СТИЛЯ:

- Одевайтесь соответственно. Любая организация подобна клубу. Будьте его частью, а не гостем.
- Одевайтесь профессионально. Мужской деловой костюм отражает серьезное отношение к делу. Он излучает спокойствие и уверенность в том, что вы способны справиться с любой задачей.
- Одевайтесь удобно. Носите вещи, подходящие вам по размеру и типу фигуры.
- Одевайтесь стратегически. Деловые костюмы способны выделить вас из общей массы и донести определенную смысловую нагрузку. Определите, каковы ваши цели, и действуйте.

ЛЮБАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ
ПОДОБНА КЛУБУ



БУДЬТЕ ЕГО ЧАСТЬЮ.
А НЕ ГОСТЕМ

ИЗОБРАЖЕНИЕ: АРХИВ ПРЕСС-СЛУЖБЫ PUTIN TEAM RUSSIA



**ЗА СТЕКЛЯННОЙ ДВЕРЦЕЙ
БЬЕТСЯ ЧЬЕ-ТО СЕРДЦЕ**

ШЕДЕВРЫ ЧАСОВОГО ИСКУССТВА КОНСТАНТИНА ЧАЙКИНА

*Collab
Louis Beard X
Konstantin Chaikin
Regulator*



*Konstantin Chaikin
21.02.21*

Часы уже давно являются не просто прибором для измерения времени. Это и воплощение инженерного мастерства, и фамильная реликвия, и символ статуса, а порой — все перечисленное в одном механизме. Под циферблатом скрывается целая вселенная тонкой системы, где каждая деталь подчинена гармонии формы и функции. За отлаженной работой этой системы стоят вековые традиции, секреты, передаваемые поколениями специалистов, и неугасающая тяга к инновациям. На мировой арене высокого часового искусства престиж России укрепляет всемирно известный часовой мастер и изобретатель — Константин Чайкин.

Основатель мануфактуры «Константин Чайкин», действительный член Академии независимых часовщиков (АНЦИ), лауреат Женевского Гран-при часового искусства (GPHG), названной в народе «часовым Оскаром», обладатель золотой медали ВОИС «За изобретательство» (WIPO Medal for Inventors) и почетного звания «Заслуженный изобретатель Российской Федерации» — Константин Юрьевич Чайкин по праву входит в число наиболее уважаемых и влиятельных независимых мастеров. В данной статье мы расскажем, как любовь к своей работе и глубокая увлеченность часовым делом привели Константина к значимым достижениям и международному признанию.

НАЧАЛО ПУТИ

Все началось в 2003 году с маленького часового ателье. Константин занимался ремонтом часов, самостоятельно изучал работу механизмов без учителей и наставников. Но увлечение дизайном часов началось еще раньше: уже были предприняты первые попытки художественного проектирования, первая небольшая серия настенных часов.

«Мы с партнером купили кварцевый механизм для настенных немецких часов и сделали сами корпуса из нержавеющей стали, сделали упаковку»,

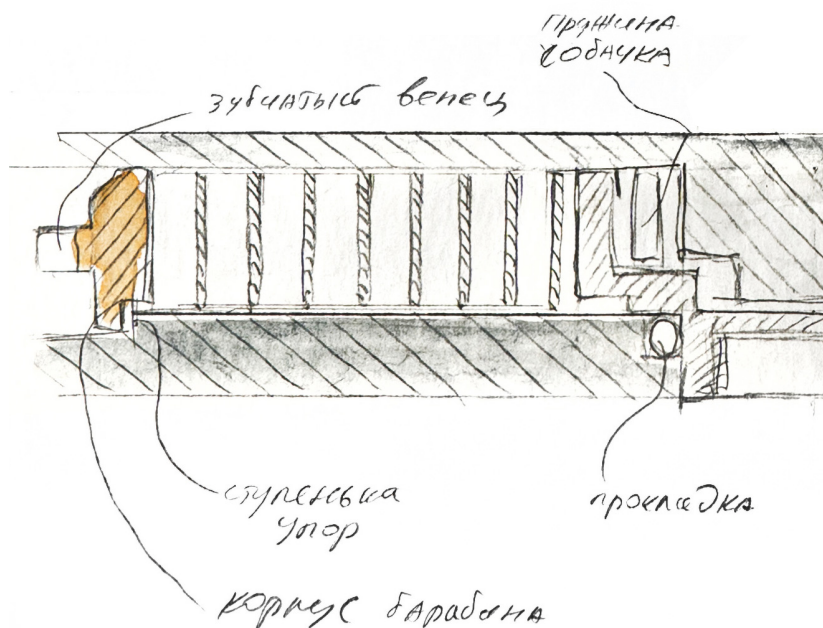
— вспоминает наш герой. Тогда же, в начале нулевых, Константин преподнес подарок своему отцу на юбилей — наручные часы собственного производства: самостоятельно изготовил корпус и циферблат, используя швейцарский механизм. Часовое искусство все больше увлекало Чайкина, и он осознал: хочется чего-то большего.

Константин загорелся идеей полностью создать часы с нуля, включая сам механизм, причем не простой, а с турбийоном — специальным устройством, способным частично компенсировать притяжение Земли, тем самым повышая точность прибора (создателем турбийона считается основатель компании Breguet Абрахам-Луи-Бреге: в конце XVIII века он создал первый в мире tourbillon, что в переводе с французского означает «вихрь». — Прим. ред.). Однако на тот момент в России не обучали производству часовых механизмов, а отправиться на учебу за границу возможности не было.

«Я разобрался, как работает турбийон, но у меня не было необходимых знаний и опыта, не было нужного оборудования, не было ничего»,

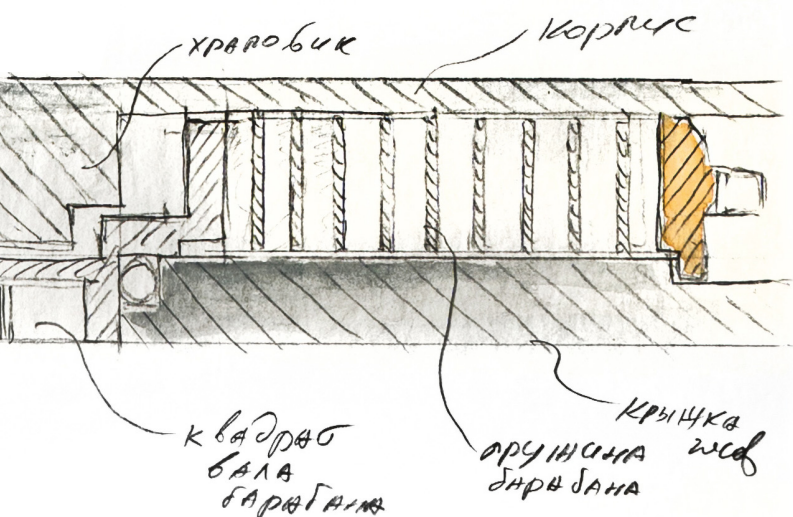
— рассказывает Чайкин. Заготовив чертежи и отрисовав дизайн будущих часов, наш герой обратился за помощью к знакомому часовщику, чтобы вместе поработать над проектом. Но опытный мастер интереса к задумке не проявил, и Константин, все еще горячо увлеченный своим замыслом, решил взять дело в свои руки. Так через семь месяцев, в 2004 году появились первые за более чем 170 лет настольные часы с турбийоном российского производства. Сейчас они находятся в Санкт-Петербурге в частной коллекции знакомого нашего героя. В том же году началась работа над вторым устройством с таким механизмом — каретными часами. Их впоследствии Константин передал в дар Политехническому музею, и по сей день они периодически выставляются в рамках проводимых выставок.

Но сам Чайкин ведет отсчет своего пути с 2005 года. Тогда ему пришла довольно необычная идея — создать



первые в мире часы с индикатором, который бы автоматически вычислял дату православной Пасхи. Константин вспоминает: «Это была сложная математическая задача на то время». Однако нашему герою удалось с успехом ее решить: модель вышла в свет в том же году и получила название «Пасха Христова». На это изобретение наш герой получил свой первый патент, открывший серию из более чем 100 патентов часовщика. «Пасха Христова» бережно хранится на мануфактуре имени Константина Чайкина как доказательство: мастерство рождается из упорного труда, пыливости ума и стремления к новым свершениям.





НОВЫЙ ЭТАП

«Я учился тому, как работают часы, как изготавливать детали. Это был такой интересный путь проб и ошибок».

После трех лет самостоятельного обучения, практики и экспериментов, после первого уникального изобретения, в 2006 году Константин получил свой первый заказ на изготовление настольных часов с турбийоном.

«У меня ушло три года на то, чтобы, в общем-то, научиться делать часы. Только через три года появился первый заказчик. Сегодня, наверное, это кажется странным: сейчас много стартапов, но если ты через месяц не окупился, то считается, что все плохо, все закрываются».

— говорит наш герой. С момента первого заказа деятельность Чайкина стала постепенно развиваться: приходили новые идеи, появлялись новые решения, воплощались новые изобретения. Константин стал принимать участие в местных выставках, а в 2008-м — поучаствовал в первой своей крупной международной выставке в Вене. Подал заявку и был принят в кандидаты в члены Международной академии независимых часовщиков (АНСИ), в 2010 году стал первым и пока единственным российским членом АНСИ, с 2016 по 2019 год — возглавлял ее, занимая пост президента.

ВЫ СМОТРИТЕ НА ЧАСЫ, А ЧАСЫ СМОТРЯТ НА ВАС

Весной 2017 года среди участников выставки в швейцарском Базеле произвела фурор необычная модель ручных часов российского мастера с антропоморфным циферблатом: все экземпляры «Джокеров» — часов с «лицом» этого персонажа, с 42-миллиметровым корпусом из нержавеющей стали и со сплошной задней крышкой, на которой была выгравирована стилизованная буква «J», — были распроданы за пару дней. «Это было очень сильным скачком во всей этой истории», — комментирует Константин Чайкин.

С этого началась история коллекции ристмонов, или, как их называют, «монстров на запястье» (рабочее название модели — «Смайл»). Сейчас эти часы являются узнаваемым ДНК бренда, культовым объектом. С каждым годом коллекция пополняется релизами с новыми «лицами», включая первые в мире наручные часы с циферблатом-автопортретом «Джокер селфи»: над правым глазом «Джокера» установлена стилизованная лупа часовщика, причем сапфировое стекло в ней настоящее, увеличительное.



ИЗОБРАЖЕНИЯ: АРХИВ КОНСТАНТИНА ЧАЙКИНА

Как родилась эта коллекция и почему стала такой популярной? Константин — человек, который увлечен искусством, отрисовывает все (являющиеся сами по себе впечатляющими арт-объектами) эскизы часов вручную, — рассказывает об этом так:

«Я часто ходил на различные выставки и посещал многие музеи, не только России, но и мира. И посещал выставки не только, скажем, старых мастеров классического направления, мне нравилось и современное искусство. Для меня был важен поиск ответа на вопросы: что в искусстве важно и как это работает. И становилось очевидно, что для фундаментального понимания какого-либо арт-объекта и его запоминания важна эмоция, отклик зрителя. Смена эмоций у человека, возникающая после того, как он увидел тот или иной предмет искусства, — вот что самое главное. Мне было важно изучить этот подход, разобраться, как он действует. Стало понятно, что крайне эмоциональным элементом являются различные антропоморфные структуры, использовавшиеся в современном искусстве. И тогда я, года с 2013 или 2014, начал в своих рисунках пытаться изобразить некие часы, механизм, который будет иметь антропоморфные черты. Эскизов было много, это все копилось, но ничего не получалось. И потом в 2016 году в один день взгляд как-то упал на детские часы-конструктор, которые я сделал сам: на их циферблате был перевернутый индикатор фаз луны, напоминавший рот. Я сидел, смотрел на них и подумал: дай-ка я им „глаза“ добавлю — индикаторы часов и минут — и посмотрим, что из этого получится».

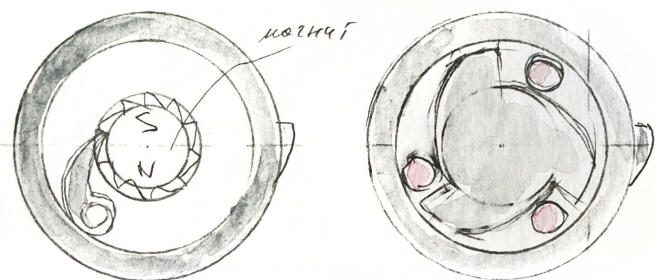
Так было открыто новое направление в часовом искусстве, новый «часовой жанр», принесший своему создателю в 2018 году победу в Женевском Гран-при часового искусства (GPHG). Среди ристмонов есть и суперсложные модели. Так, часы «Белый Кролик», изображающие культового персонажа из «Алисы в Стране чудес», имеют почти 700 деталей в механизме и включают 16 усложнений, среди которых — первый в истории российского

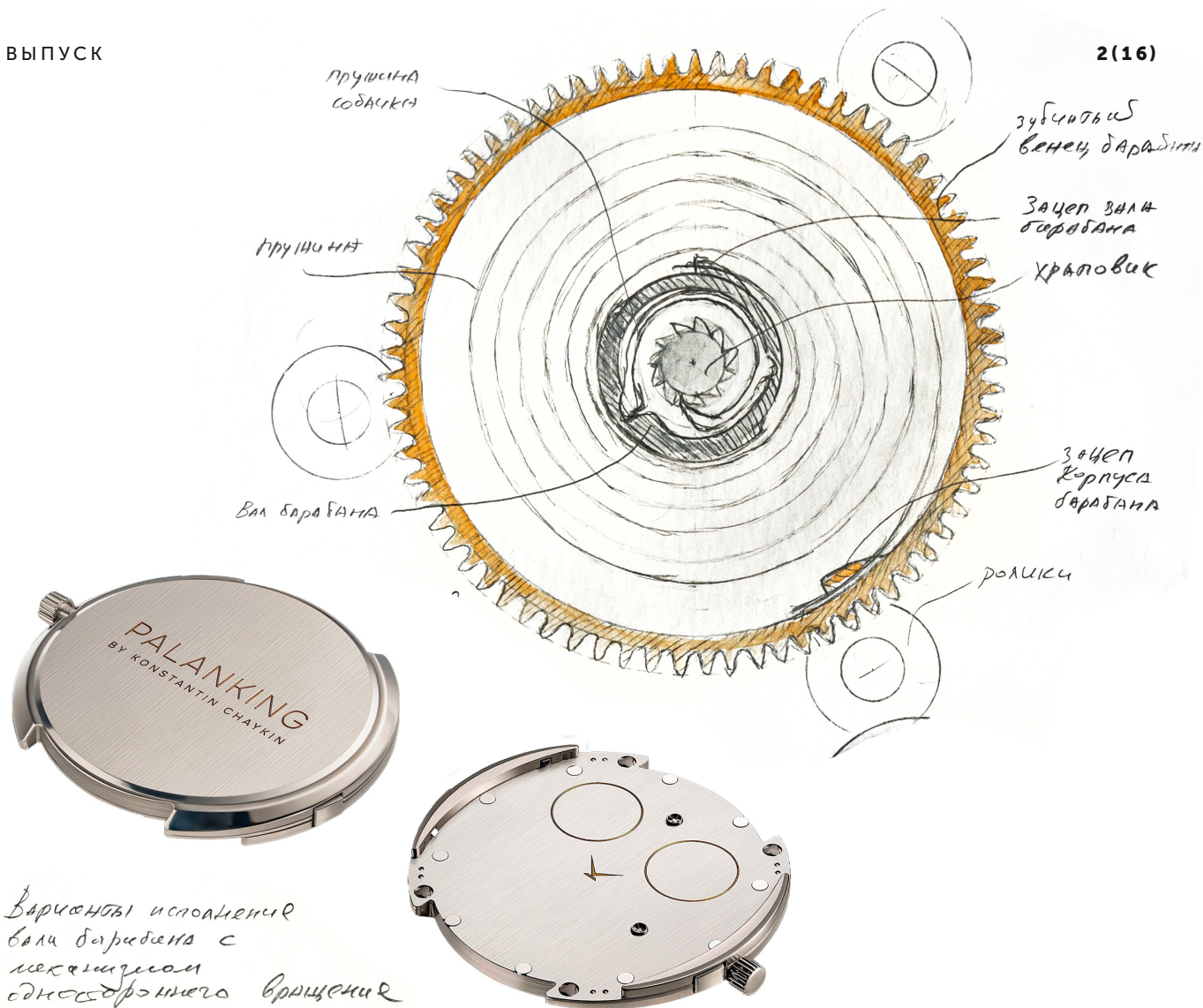
часового дела и карьере Константина Чайкина наручный вечный календарь, а также поистине оригинальная функция приостановленной индикации времени — функция «времени безумного чаепития». Не зря эта модель входит в двадцатку самых сложных наручных часов за всю историю часового дела.

РЕКОРД, КОТОРЫЙ НИКТО НЕ МОЖЕТ ПОБИТЬ

На мануфактуре Константина Чайкина работают не со стандартной часовой механикой: там постоянно придумывают нестандартные решения, ставят перед собой новые вызовы, проводят в процессе очень много исследовательской работы. В часовом деле есть два наиболее трудных в реализации и, соответственно, особенно ценимых коллекционерами типа — сверхсложные часы и часы ультратонкие. Создавший в 2023 году часы «Звездочёт», вошедшие в число наиболее сложных наручных часов (они имеют 17 усложнений), Чайкин обратился в 2024 году к теме предельно тонких механических часов.

В августе того года на выставке в Женеве мастер представил наручные механические часы «Тонкий король», толщина которых всего 1,65 мм, что и сегодня превосходит зарубежные модели: на данный момент самые тонкие из них — 1,7 мм. Об этом событии написали тогда ведущие мировые медиа, так как это была заявка на мировой рекорд, которого никто не ожидал от представителя российской часовой индустрии. Рекорд, который до сих пор не побит.





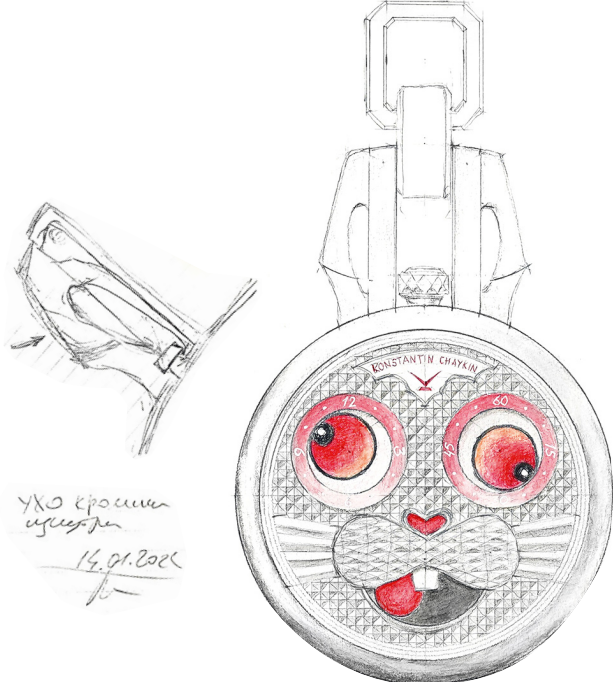
Но одно дело — поставить какой-либо рекорд, изобрести сложный механизм, аналогов которому не существует, придумать уникальный узнаваемый дизайн, воплотить модель в жизнь, а другое — эту модель повторить, наладить массовый выпуск. «Тонкий король» был исправно работающими часами, но при этом — скорее больше демонстрацией инженерного гения и технических возможностей, а не механизмом, готовым к запуску в производство. Это был, безусловно, серьезный вызов, который наш герой принял: Константин продолжал трудиться над проектом, и в 2025 году свет увидел «Тонкий король». Финальный прототип — результат долгого процесса разработки и оптимизации всех элементов конструкции.

Часовых дел мастер рассказывает:

«Чтобы создать такие часы, недостаточно просто сделать самые тонкие в мире детали. Нужно переизобрести часовую механику, найти, разработать специальные материалы. Это процесс, который в нормальной человеческой жизни занимает долгие годы, у нас на мануфактуре, в принципе, сокращается не до месяцев, конечно, но до малого количества лет, с учетом того, какой объем исследовательской работы необходимо для этого провести».

«Мы проводим много испытаний, работаем по космической программе с Госкорпорацией „Роскосмос“ (в 2021–2022 годах часы Константина Чайкина были испытаны на МКС, в том числе — в открытом космосе. А в мае 2026 года „Роскосмос“ и мануфактура „Константин Чайкин“ заключили соглашение, которое предусматривает сотрудничество в области разработки, создания, испытаний и совершенствования специальных механических часов для российских космонавтов.— Прим. ред.). Занимаемся созданием не только новых механических усложнений, но и разработкой передового калибра, и здесь тоже требуется провести огромное количество работ для того, чтобы сделать не просто какой-то современный механизм, который будет актуален сегодня, а тот, который будет актуален через 10–20 лет. Такой некий визионерский подход, чтобы просчитать, что будет востребовано через много лет, и, соответственно, под эту задачу подобрать не только известные решения, но и придумать те, что еще не существуют».

— говорит Константин.



ВОЗРОЖДЕНИЕ РОССИЙСКОГО ЧАСОВОГО ИСКУССТВА

В СССР существовала очень развитая часовая промышленность, в конце 80-х годов часы производились десятками миллионов штук в год. Однако в начале девяностых она стала угасать, пока и вовсе крупные производства не обанкротились. Когда наш мастер начинал свой путь, к тому моменту люди, бывшие носителями знаний и нужных компетенций, уже были либо на пенсии, либо ушли из жизни. Поэтому на мануфактуре «Константин Чайкин» особое внимание уделяется не только, собственно, изготовлению часов, но и развитию часового дела, обучению нового поколения.

«Я считаю, что у нас здесь формируется довольно важная школа. Школа не только часового дела, но и школа точной механики, — говорит Константин. — У новых сотрудников нашей мануфактуры, по сути, есть уже сформированный алгоритм обучения, есть учебники, которые мы пишем сами для подготовки людей внутри компании. У них есть наставники, которые занимаются передачей знаний и опыта. Это постоянная и сложная процедура: не просто адаптировать нового человека, который пришел уже как специалист, а именно обучить, ведь большинство приходят как люди, которые хотят получить новые знания, научиться этой работе».

Заводя в этом ключе речь о мануфактуре Чайкина, можно говорить не только о формировании некой школы, но и о формировании, фактически, целой индустрии. На данный момент у Константина уже есть определенная плеяда последователей в России: некоторые из специалистов, работавших с нашим героем, уже основали собственные небольшие бренды, достаточно успешные. Кто-то производит собственные механизмы, кто-то работает с готовыми. Тем не менее очевидно: тренд на развитие часового производства в нашей стране задан.



РУЧНАЯ РАБОТА — ОСНОВА ФИЛОСОФИИ БРЕНДА

Есть в процессе создания часов определенные вещи, которые доводить до идеального качества нужно исключительно вручную. На мануфактуре российского мастера сотрудники выполняют тончайшую работу. Это одна из причин, по которой часы бренда «Константин Чайкин» так высоко ценятся.

«Без ручной работы, в принципе, не получится ничего», — комментирует Чайкин. — Потому что существует некая фундаментальная база, которая подразумевает бескомпромиссный подход с точки зрения качества и с точки зрения визуальной эстетики. И для того, чтобы этого достичь, невозможно просто создать часы на какой-то машине, здесь требуется большое количество ручного труда».



МЕХАНИКА ПРОТИВ ЦИФРЫ

Говоря о вечном противостоянии аналогового и технологического, многие спрашивают, за счет чего любовь к механическим часам не угасает до сих пор? Почему несмотря на то, что сегодня у каждого пользователя мобильные устройства показывают точное время, эта индустрия все еще жива и, более того, как мы видим, продолжает с каждым годом развиваться, выпуская механизмы с новыми интересными функциями? Константин отвечает:

«Если мы посмотрим на то, что производит наша мануфактура в основном своем количестве, то это отчасти аксессуар в целом, отчасти именно эмоциональный аксессуар, необычный и интересный, о котором можно поговорить и про который можно рассказать. Механические часы носят, их любят, это такая же страсть. Людям нравится ощущение живого механизма, поэтому они их покупают. К тому же, с точки зрения инструмента у механики все-таки есть свои преимущества, потому что и мобильные телефоны, и умные часы все равно зависят от зарядки, то есть они неавтономны сами по себе. При этом часы — механические часы — это экологичный аксессуар по сравнению с пластиковыми гаджетами, они рассчитаны на десятки лет эксплуатации и не зависят от программной среды, обновлений и прочего. У электронных умных часов устаревает внутреннее содержимое, прошивка. Далее — существуют специальные механические часы, допустим, которые мы делаем для космоса. Понятно, что там механика отчасти — это дублирующий прибор, но он гораздо более надежен с точки зрения, например, перепадов температур, космической радиации. Электронным гаджетам, так скажем, еще расти и расти до подобных вещей. Ну и плюс ко всему, опять же, если ваши механические часы, условно, пролежат 100 лет, а потом их возьмут в руки — они все так же будут работать».

О БУДУЩЕМ ИНДУСТРИИ И СОВЕТАХ ДЛЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ

Как мы уже говорили выше, в советское время часы выпускались десятками миллионов экземпляров в год. Сейчас же в России производится ежегодно менее 500 тысяч штук. Таким образом, в целом, производство механических часов не увеличивается. Тем не менее, если речь идет о часах как объектах высокого искусства, это сегодня довольно стабильный сегмент.

«Я думаю, если через несколько десятков лет в мировом масштабе будет все относительно стабильно, то для небольших брендов видится в целом позитивный прогноз, ведь все-таки людям требуется индивидуальность. Ручной труд будет не менее высоко цениться, чем сейчас, если не выше: теплота человеческих рук очень важна. Поэтому бренды, работники которых вкладывают много сил и навыков в производство того, чем они занимаются, что выпускают небольшим количеством, наверное, вот они, этот сегмент, останутся на плаву и будут себя неплохо чувствовать на рынке», — комментирует наш герой.

Тем начинающим специалистам, которые горят своим делом, Константин Чайкин дает такой совет:

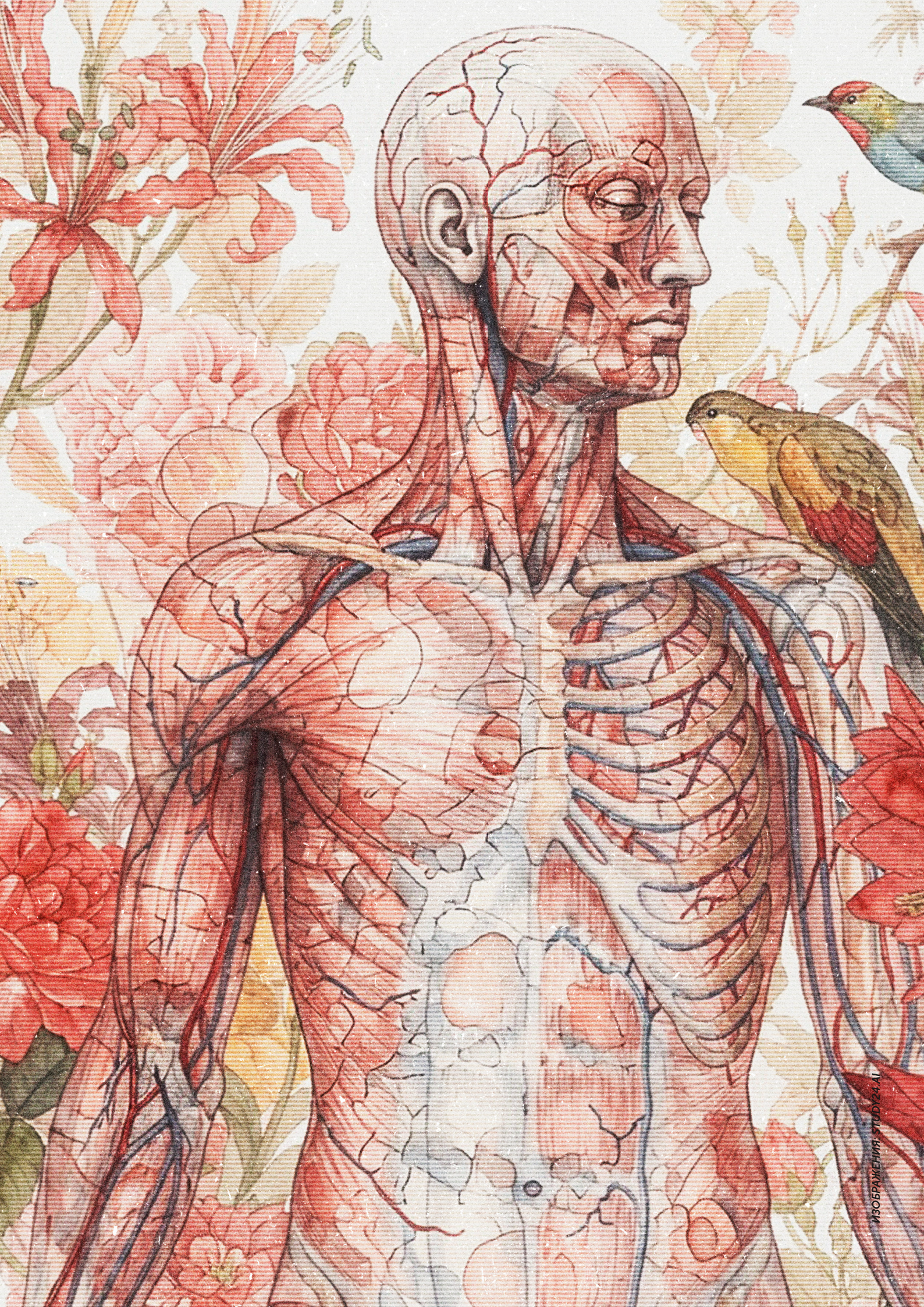
«Отлично, когда у тебя есть стимул. Не менее важно, когда у тебя существует адекватное отношение к внешней критике, а еще лучше — имеется и внутренняя. Когда ты понимаешь, что тебе надо что-то доработать, чтобы сделать продукт лучше. Я это четко ощущаю сейчас, потому что стараюсь создавать изделия, которые бы нравились в первую очередь мне, и не было бы ощущения какой-то недосказанности, недоделанности. Поэтому, когда люди приходят в какую-то отрасль, конечно, фундаментом все равно должна быть некая экспертность, когда ты четко понимаешь, что ты делаешь. И насколько достойно это делаешь. То есть если человек приходит с нулевым уровнем понимания требований к качеству, что-то производит, а затем обижается на критику, все бросает — это нехорошо.

Так что я говорю: если что-то начинать — обязательно нужно научиться насмотренности, уметь различать плохое и хорошее, качественное и некачественное. И это касается как непосредственно функционирования продукта, так и его эстетической составляющей».

ИСТОРИЯ, КОТОРАЯ ПРОДОЛЖАЕТСЯ

Путь Константина Чайкина — это череда рекордов, за которыми следуют новые вызовы и новые шедевры, замыслы еще более амбициозных проектов. Его пример является доказательством, что страсть к делу, неустанный поиск и вера в собственные силы способны привести к истинному мастерству, не знающему границ.





Управление здоровьем:

(САЛЮТОГЕННАЯ
ФИЛОСОФИЯ СТОЛИЦЫ)



Сегодня Москва задает особый вектор городского управления — основательный и человекоцентричный: не просто реагировать на проблемы, а упреждать их, не лечить последствия, а создавать условия для благополучия. В этом и проявляется суть «управления по-русски» — в масштабной ответственности за качество жизни людей и умении превращать город в активный ресурс здоровья.

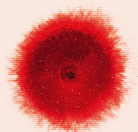
Столичный тренд — формирование среды для психологически устойчивого, активного, вовлеченного в жизнь общества горожанина, который способен сохранять внутренний баланс даже в условиях колоссального стресса, цифровой перегрузки и информационного шума, ставшими неотъемлемыми спутниками жизни в XXI веке.

«Блокнот гражданского просвещения» узнал о том, как образ человека, который не просто не болеет, но находится в состоянии полноценного благополучия, становится главным ориентиром для Москвы.

НОВАЯ ФИЛОСОФИЯ

В основе этого подхода лежит концепция салютогенеза, меняющая фокус с привычного вопроса «Почему мы болеем?» на вопрос «Что помогает нам оставаться здоровыми?» Вместе с борьбой с болезнями формируются факторы, поддерживающие здоровье и благополучие человека, а помимо лечения последствий — осуществляется управление здоровьем на опережение, предсказываются риски и создается среда, которая сама по себе работает как терапевтический инструмент. Именно эта философия сегодня определяет развитие московского здравоохранения, превращая столицу в город, который не просто лечит, а помогает своему жителю справляться с вызовами современности, сохранять физическое и ментальное здоровье на всех этапах жизни.

И масштаб уже проделанной работы впечатляет. По итогам 2025 года средняя ожидаемая продолжительность жизни в Москве впервые за современный период наблюдения за демографическими показателями превысила 80 лет, что является наглядным результатом системной, многоуровневой работы, охватывающей все сферы городской жизни. И, что особенно важно, московский опыт не остается в границах столицы: через распространение цифровых сервисов, подготовку кадров и демонстрацию лучших практик Москва последовательно повышает планку качества жизни и для других регионов России, становясь определенным флагманом общенационального развития.



ИСЦЕЛЯЮЩАЯ СРЕДА: АРХИТЕКТУРА И ИСКУССТВО КАК ЛЕКАРСТВО

Одним из наиболее ярких воплощений салютогенного подхода стала концепция «исцеляющей среды» (Healing Environment), которая сегодня последовательно внедряется в московских медицинских учреждениях. Суть этой концепции проста и гениальна одновременно: атмосфера должна работать на выздоровление пациента, а не против него. Стандартная больничная обстановка, неспособная расслабить посетителей, уступает место пространству, которое снижает стресс.



АНАСТАСИЯ РАКОВА

ЗАМЕСТИТЕЛЬ МЭРА МОСКВЫ В ПРАВИТЕЛЬСТВЕ МОСКВЫ
ПО ВОПРОСАМ СОЦИАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ

«Сегодня медицина — это не только профессионализм врачей и современные технологии, но и сама атмосфера пространства, в которой человек проходит диагностику или лечение,

— подчеркивает вице-мэр. —

Среда, организованная определенным образом, снижает тревогу, помогает пациенту чувствовать себя увереннее и настроиться на позитивный лад».

Москва системно и планомерно развивает концепцию исцеляющей среды вот уже 8 лет. Сегодня жителей столицы уже не удивить нарядными фасадами больниц и поликлиник, уютными кофейнями в холлах, театральными постановками и музыкальными вечерами прямо в медицинских учреждениях. Все это стало привычной, органичной частью городской нормы. Но тем не менее с каждым годом столица предлагает новые форматы. В этом году к проекту подключились студенты девяти московских колледжей: будущие строители, архитекторы, дизайнеры под руководством опытных наставников оформляли фасады зданий и прилегающие территории, работали с растениями, металлом, тканью, создавая эстетичные декоративные инсталляции, которые сегодня украшают городские больницы и поликлиники.

Однако наиболее полное воплощение концепция исцеляющей среды получила в новом лечебно-диагностическом комплексе Московской городской онкологической больницы № 62 в инновационном центре «Сколково». Этот медицинский центр с самого начала проектировался как пространство, где забота о пациенте выходит далеко за пределы клинических протоколов. Архитектура, свет, навигация, общественные зоны — все здесь работает

в единой системе, помогая поддержать эмоциональное равновесие и создать ощущение безопасности. До того, как открыть свои двери для пациентов, этот корпус стал площадкой для уникального эксперимента: здесь проходила международная выставка современного искусства «ВМЕСТЕ». Более 200 работ 70 художников из разных стран разместились на территории площадью около 60 тысяч квадратных метров. Живопись, скульптура, мультимедийные инсталляции, паблик-арт — искусство буквально заполнило собой медицинское пространство, доказывая, что оно способно жить не только в музеях и выставочных залах, но и там, где действительно нужно человеку.

«По сути, эта выставка и родилась из нашего бесконечного поиска ответа на вопрос: что же такое исцеляющее пространство?»

— комментирует проект Анастасия Ракова. —

Это уже не просто новое медицинское учреждение, а выход за рамки стерильности и безликости. Это попытка сделать искусство полноценным участником лечения. Выставка не иллюстрирует терапию, не отвлекает от болезней. Она позволяет пациенту понимать, что он не только пациент, он еще и человек.

Для нас очень важно, что мы на верном пути, потому что «ВМЕСТЕ» — это не разовый проект, а возможная модель больниц нового типа, где все взаимосвязано: технологии, архитектура, искусство и медицина».

Значительная часть художественных работ, созданных специально для выставки, останется в клинике и продолжит формировать эту среду поддержки для пациентов и их близких.

ИНФРАСТРУКТУРА СПОКОЙСТВИЯ: СИСТЕМА ПОДДЕРЖКИ МЕНТАЛЬНОГО ЗДОРОВЬЯ

Современный житель мегаполиса живет в условиях постоянной информационной перегрузки, высокого темпа, тревожного новостного фона. Рабочие и семейные нагрузки, цифровая среда, социальное напряжение создают хронический стресс, который со временем может перерасти в психосоматические расстройства. Город,



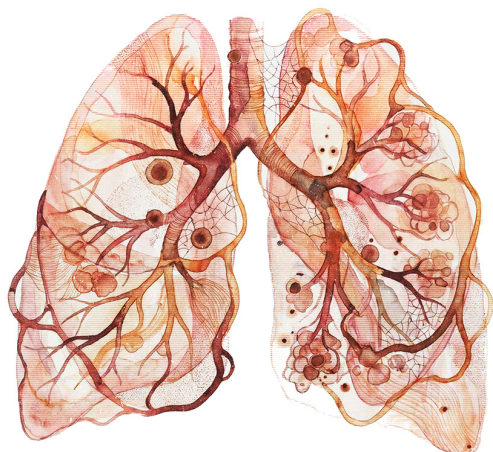
который заботится о человеке, обязан не только лечить последствия, но и предотвращать причины недомогания. Именно поэтому в столице системная поддержка ментального здоровья выведена на уровень городской политики.

В Москве была создана сеть Центров ментального здоровья. Это учреждения принципиально нового формата, которые оказывают помощь при психосоматических расстройствах, неврозах, панических атаках, фобиях и последствиях хронического стресса. Результаты двух лет работы центров говорят сами за себя: в течение этого времени за квалифицированной помощью сюда обратились около 50 тысяч москвичей. Важно, что эти центры не работают изолированно, а являются частью единой городской системы здравоохранения. Ключевой механизм — бесшовная маршрутизация из поликлиник: врачи, видя, что за физическими недомоганиями (головные боли, боли в спине, ощущение кома в горле) не стоит физиологическая патология, напрямую направляют пациента в Центр ментального здоровья.

«Это могут быть признаки психосоматических состояний, которые требуют специализированного лечения,

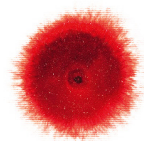
— поясняет Анастасия Ракова. —

В Центрах ментального здоровья людям действительно помогают, и они чувствуют облегчение».



Чаще всего на прием в центры приходят женщины работоспособного и социально активного возраста. Там москвичам помогают справиться с тревогой, апатией и страхами. В арсенале центров — не только индивидуальные консультации психотерапевтов, но и современные методы инструментальной терапии: биологическая обратная связь (БОС-терапия), очки виртуальной реальности, транскраниальная магнитная стимуляция и светотерапия.

Видя высокую востребованность и эффективность этой модели, Правительство Москвы приняло решение о ее расширении. Уже в этом году в столице откроются еще два Центра ментального здоровья: один — для взрослых, и, что особенно важно, один — для подростков. Создание специализированного центра для помощи юным москвичам, сталкивающимся с кризисными состояниями, трудностями в общении и острым стрессом, станет следующим шагом к формированию всеобъемлющей системы поддержки психологического благополучия в городе вне зависимости от возраста.



ГОРОДСКАЯ СРЕДА КАК ПРОСТРАНСТВО СЧАСТЛИВОГО ДОЛГОЛЕТИЯ

Если центры ментального здоровья работают с глубинными причинами стресса и тревоги, а когнитивные тренировки помогают сохранять ясность ума, то проект «Московское долголетие» охватывает самое широкое пространство повседневной жизни человека старшего возраста. Это крупнейший в России оздоровительный, образовательный и досуговый проект, который за восемь лет стал не просто городской программой, а настоящим социальным феноменом. Сегодня его участниками стали уже более 740 тысяч человек, а в столице работает свыше 140 центров, охватывающих практически все районы города.

Программа предлагает участникам более 100 направлений для занятий с профессиональными преподавателями — от большого тенниса и йоги до киноклуба, экскурсий по городу и даже изучения китайского языка. Участники могут посещать мастер-классы по созданию сайтов и ландшафтному дизайну, осваивать цифровую грамотность и оставаться включенными в современную жизнь.

«Когда люди выходят на пенсию, они должны оставаться социально активными, а это сложно — привычный круг меняется, на работу не ходишь,

— рассказывает Анастасия Ракова. —

Для этого у нас есть проект, где ты можешь посвятить себя тому, на что никогда не хватало времени. Это не только возможность заниматься всем, чем хочешь, но и формировать клубы единомышленников. Это новые социальные контакты, новые нейронные связи, новые когнитивные возможности, которые продлевают нашу жизнь».

Особой популярностью пользуется образовательное направление — его выбирает более половины всех участников. На втором месте спорт: в 2025 году регулярно тренировались свыше 165 тысяч человек. Причем многие не ограничиваются чем-то одним и совмещают разные активности: приходят на лекции, потом на гимнастику, а вечером идут на рисование или вокал. Партнерами «Московского долголетия» стали более 1,3 тысячи организаций: ведущие вузы, музеи, парки, библиотеки, школы, кинотеатры и спортивные комплексы. Именно на базе центров «Московского долголетия» реализуется программа когнитивных тренировок, о которой мы говорили ранее, — совместный проект с Федеральным медико-биологическим агентством России.

«Чтобы оставаться в тонусе в любом возрасте, нашему мозгу, как и мышцам, нужны регулярные тренировки,

— подчеркивает Анастасия Ракова. —

Развитие памяти, концентрации и мыслительных навыков помогает сохранить высокое качество жизни, самостоятельность, активность и эмоциональную стабильность на долгие годы».

Эффективность проекта подтверждается не только ростом числа участников, но и объективными показателями. Благодаря «Московскому долголетию» и другим мерам поддержки столица вошла в тройку регионов — лидеров России по продолжительности жизни. Сегодня этот показатель превышает 80 лет.

«И это не какая-то особая генетика. На сегодняшний день все больше и больше экспертов сходятся во мнении, что качество продолжительной жизни, темпы старения зависят только от нас самих. Это результат наших решений, привычек, действий и среды, которые нас окружают. Люди заботятся о своем здоровье, ответственно относятся к нему, и одновременно город создает необходимую для этого среду»,

— заявила вице-мэр.



Сегодня, как отмечает Анастасия Ракова, Москва ставит перед собой новую амбициозную задачу: *создать все условия, чтобы москвичи могли получить еще более 10 лет качественной жизни.*

Весной 2026 года проект «Московское долголетие» вышел на международный уровень. С 18 по 20 мая в Пекине на 12-й Китайской международной выставке CISSE было подписано соглашение о сотрудничестве между Москвой и Китайской ассоциацией социальной помощи и услуг для пожилых людей. Договор, заключенный до 2031 года, стал первым международным соглашением проекта такого уровня.

«Благодаря подписанию соглашения с Китайской ассоциацией социальной помощи и услуг для пожилых людей наш проект вышел на международный уровень,

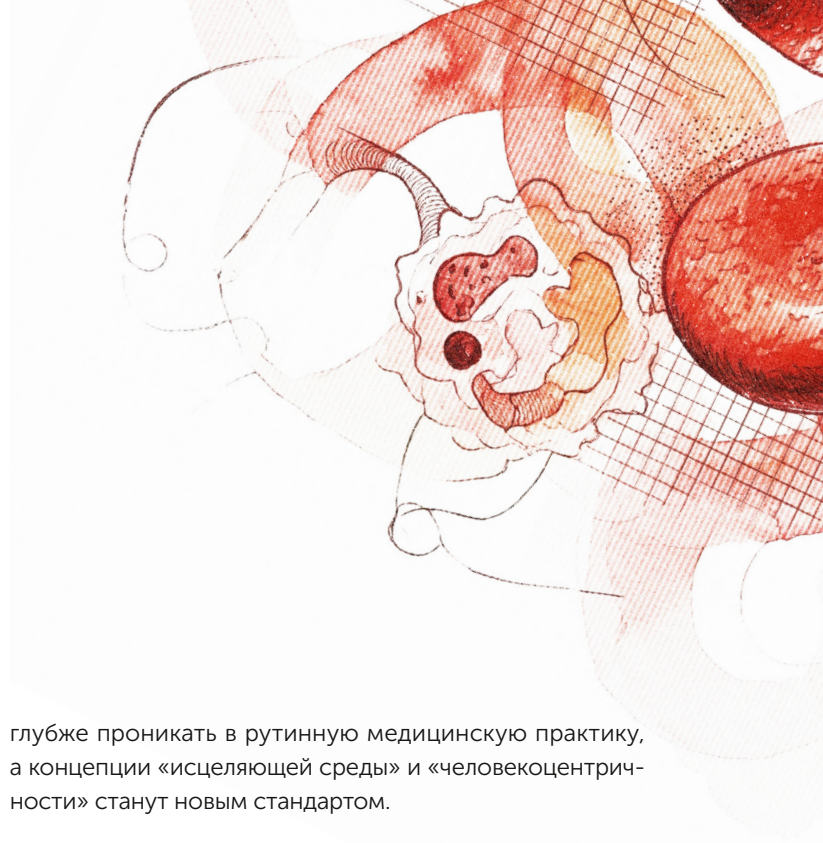
— заявила Анастасия Ракова. —

Ведь долголетие — актуальная задача не только для Москвы, России, но и для многих стран мира».

Соглашение предполагает обмен технологическими решениями и управленческими практиками, взаимные визиты делегаций, стажировки для специалистов, совместные исследования и участие в международных выставках и конференциях, посвященных долголетию и поддержке старшего поколения. Китайская ассоциация располагает собственными технологиями и методиками в сфере ухода, долголетия, адаптации среды и формирования здорового образа жизни, и теперь Москве открыт доступ к этим разработкам.

СТОЛИЧНЫЙ СТАНДАРТ ЗДОРОВЬЯ: КАК МОСКОВСКИЙ ОПЫТ СТАНОВИТСЯ МОДЕЛЬЮ ДЛЯ ВСЕЙ СТРАНЫ

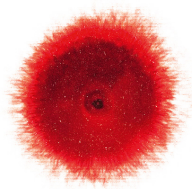
План развития московского здравоохранения впечатляет. В ближайшее время в столице продолжится строительство новых корпусов ведущих клиник: НИИ скорой помощи имени Склифосовского, МКНИЦ «Больница 52», ГКБ имени Демикова и детского многопрофильного стационара на западе города. Продолжится и цифровая трансформация: искусственный интеллект будет все

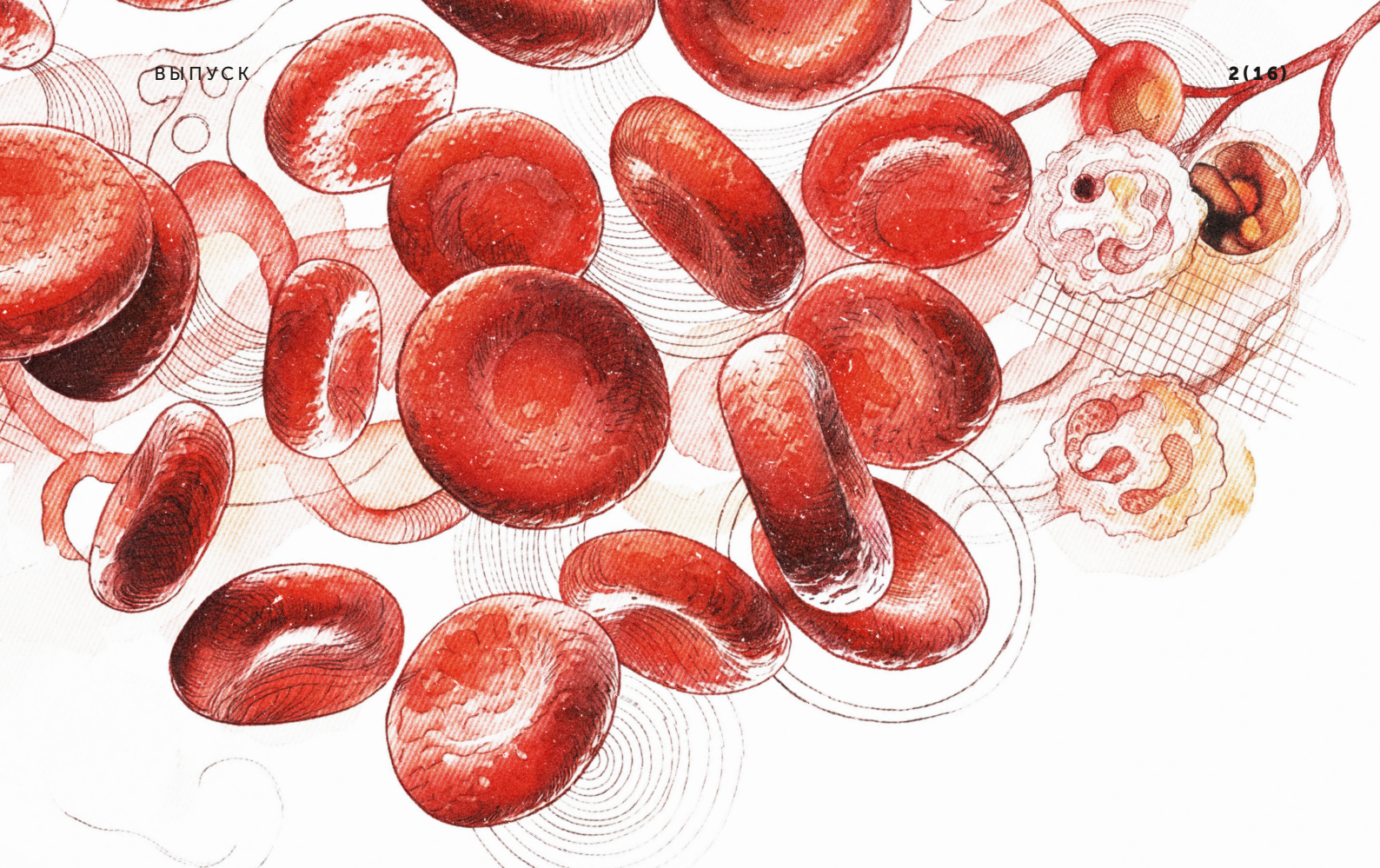


глубже проникать в рутинную медицинскую практику, а концепции «исцеляющей среды» и «человекоцентричности» станут новым стандартом.

Но главное — Москва не намерена останавливаться на достигнутом в одиночку. Сегодня столица выступает в роли не просто локомотива, но и открытой платформы для обмена опытом. Успешные практики, от работы ЕМИАС и «МосМедИИ» до программы когнитивного здоровья и выставки «ВМЕСТЕ», уже становятся ориентиром для других регионов. То, что начиналось как городской эксперимент, постепенно превращается в модель для всей страны, демонстрируя, как современная медицина может и должна заботиться не только о физическом, но и о ментальном благополучии человека.

Сегодня Москва формирует новую философию, в которой здоровье — это не отсутствие болезней, а состояние полного физического, ментального и социального равновесия; в которой медицинское учреждение — это пространство поддержки, а врач — партнер пациента на пути к долгой и счастливой жизни. Эта философия, подкрепленная конкретными делами и измеримыми результатами, уже сегодня меняет столицу и задает высокую планку для всей страны.





БЛАГОДАРЯ «МОСКОВСКОМУ ДОЛГОЛЕТИЮ» И ДРУГИМ МЕРАМ ПОДДЕРЖКИ СТОЛИЦА ВОШЛА В ТРОЙКУ РЕГИОНОВ — ЛИДЕРОВ РОССИИ ПО ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТИ ЖИЗНИ



ПЛАТФОРМА «МосМедИИ»

Это флагманский проект, который активно масштабируется по всей стране. Речь идет о передаче регионам уникальных ИИ-сервисов для анализа медицинских изображений (рентген, КТ, маммография, флюорография). 75 субъектов РФ уже подключены к платформе «МосМедИИ»: Краснодарский край, Нижегородская, Воронежская, Челябинская, Волгоградская области и Республика Башкортостан.

Врачам из регионов стали доступны 18 различных ИИ-сервисов. Они помогают выявлять патологии на снимках с точностью до 95%, что сопоставимо с уровнем опытного рентгенолога. Только за первый квартал 2026 года в регионах с помощью этих технологий проанализировано порядка 3,2 миллиона исследований.



ЕМИАС

Единая медицинская информационно-аналитическая система (ЕМИАС), изначально созданная для Москвы, становится сейчас общероссийским стандартом.

В феврале 2026 года подписано соглашение о внедрении ЕМИАС в 160 поликлиниках Санкт-Петербурга. Процесс начался с трех пилотных проектов, при этом почти половина стационаров города (36 больниц) уже работают по новой системе.

В Якутии, которая развивает и свою региональную систему, тем не менее создано более 1,3 миллиона электронных медицинских карт, и врачи могут получить доступ к цифровому профилю пациента из любой точки республики, что перекликается с принципами работы ЕМИАС.

БИРЮЗОВЫЕ ВОРОТНИЧКИ:

КАК МЕНЯЮТСЯ РАБОЧИЕ
ПРОФЕССИИ И СРЕДНЕЕ
ОБРАЗОВАНИЕ



АЛЕКСЕЙ ФИРСОВ

СОЦИОЛОГ, РУКОВОДИТЕЛЬ
ЦСП «ПЛАТФОРМА», pttf.ru

Наряду с IT-специалистами сегодня в топ массовых профессий входят сварщики и швеи. Крупнейшие российские компании создают свои образовательные программы и открывают колледжи, конкурируя за лучшие кадры. Престиж новых рабочих — «бирюзовых воротничков» (как называют их в одной из компаний) — резко вырос, а отношение к ним в обществе меняется.



МАТЕРИАЛ ПОДГОТОВЛЕН
В ПАРТНЕРСТВЕ С КАНАЛОМ
«ОГОНЬ» В МАХ

КТО ТАКИЕ «БИРЮЗОВЫЕ ВОРОТНИЧКИ»?

На смену «синим воротничкам» в производственную сферу постепенно приходит новый слой рабочих, которых условно можно назвать «бирюзовые воротнички». Это пока не устоявшийся термин, ввела его компания СИБУР. Не всем он близок (слишком связан с фирменным цветом СИБУРа), но поиск новой терминологии полностью оправдан.

«СИННИЕ ВОРОТНИЧКИ» —
СПЕЦИАЛИСТЫ, ЗАНИМАЮЩИЕСЯ
РУЧНЫМ ТРУДОМ. — [ПРИМ. РЕД.]

«СИБУР» — КРУПНЕЙШАЯ ИНТЕГРИРОВАННАЯ
НЕФТЕГАЗОХИМИЧЕСКАЯ КОМПАНИЯ
РОССИИ. — [ПРИМ. РЕД.]

В классическом понимании, сформированном в индустриальную эпоху прошлого века, рабочая специальность в большей степени связана с тяжелым физическим трудом. А привычное нам слово «рабочий» уже не фиксирует качественных изменений тех, кто работает на производстве.

Сегодня отчетливо выделился новый профессиональный слой — люди, которые формально, по старой социологической сетке, относятся к рабочим, но высоко интегрированы в цифровые технологии. Это работа с компьютерными программами, цифровыми двойниками предприятий, робототехникой и прочее. Этот слой по своей квалификации, способу мышления и оплате труда уже формирует отдельную группу, которую было бы важно зафиксировать специальным термином или хотя бы метафорой.

ЗОНА ПОЗИТИВНОЙ МОТИВАЦИИ

(ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ СПО)

35% В КОЛЛЕДЖЕ БЫСТРЕЕ НАЧИНАЕТСЯ САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ ВЗРОСЛАЯ ЖИЗНЬ

32%

ЕСТЬ ГАРАНТИЯ ТРУДОУСТРОЙСТВА ПОСЛЕ ОКОНЧАНИЯ КОЛЛЕДЖА

30%

ИНТЕРЕСНО ПОЛУЧИТЬ ХОРОШИЕ ПРАКТИЧЕСКИЕ НАВЫКИ

32%

ПОСЛЕ КОЛЛЕДЖА ПРОЩЕ И БЫСТРЕЕ НАЙТИ РАБОТУ, ЧЕМ ПОСЛЕ ВУЗА

24%

УРОВЕНЬ СРЕДНЕГО ОБРАЗОВАНИЯ ОЧЕНЬ ХОРОШИЙ

*ПО ДАННЫМ ЦСП «ПЛАТФОРМА»

Проблема не в том, что это просто более квалифицированный труд рабочих (такое разделение было всегда), а в том, что, вероятно, это специалист с принципиально другими установками. Например, в прошлом человек мог 30 лет проработать слесарем, не прийти ни к какому карьерному росту и при этом не испытывать какого-либо недовольства этой ситуацией. А с «бирюзовыми воротничками» так уже не получится, людям нужны будут траектории профессионального развития.

Найти новое описание важно в том числе для того, чтобы по-другому формировать привлекательность рабочих профессий: в меньшей степени связывать образ рабочего, в частности, с тяжелой физической работой. Одно дело, когда человек идет в рабочие и в его обязанности входит тяжелый физический и, как правило, мужской труд. Другое дело, когда рабочая специальность предполагает существенную интеллектуальную компоненту и вариативность действий.

КАК «БИРЮЗОВЫЕ ВОРОТНИЧКИ» МЕНЯЮТ СФЕРУ ОБРАЗОВАНИЯ И РЫНОК ТРУДА

В отношении этого слоя меняются (или потенциально могут измениться) гендерные стереотипы. Традиционно образ рабочего — это мужчина; но сейчас ряд компаний — Госкорпорация «Росатом», СИБУР, «Газпром нефть» и другие — начинает реализовывать программы по вовлечению женщин в рабочие и инженерные профессии. Для бизнеса это способ закрытия кадрового дефицита в рабочих специальностях, примерно, как в период советской индустриализации 100 лет назад.

Разница в том, что тогда женщины под лозунгами равноправия вовлекались в тяжелые профессии, брали на себя мужскую нагрузку. Сегодня это работа за пультом или за компьютером. HR-директор одной из крупнейших компаний рассказывает нам, что женщины обладают рядом важных качеств для таких профессий: у них достаточно хорошо развита фокусировка, внимательность, способность к рутинным операциям.

Прямым подтверждением смены стереотипа стал рост популярности колледжей среди выпускников школ. Мы здесь тоже хотели бы избежать иллюзий: для значительной части школьников колледж — это возможность избежать ЕГЭ. Несмотря на положительную динамику снижения негативного отношения к рабочим специальностям, сохраняется некоторая предвзятость и принижение ценности рабочей профессии в сравнении с интеллектуальным трудом. Важно активно работать над имиджем рабочих профессий и выстраивать коммуникацию с целевыми аудиториями. Преодолеть стереотип о «грязном труде» не только в глазах молодежи, но и родителей, которые оказывают огромное

**СЕГОДНЯ ОТЧЕТЛИВО ВЫДЕЛИЛСЯ
НОВЫЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ
СЛОЙ — ЛЮДИ, КОТОРЫЕ
ФОРМАЛЬНО, ПО СТАРОЙ
СОЦИОЛОГИЧЕСКОЙ СЕТКЕ,
ОТНОСЯТСЯ К РАБОЧИМ,
НО ВЫСОКО ИНТЕГРИРОВАНЫ
В ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ**

влияние на принятие решения об образовании ребенка. Но это только часть реальности. Многие абитуриенты уже сегодня приходят в колледжи осознанно, а не только из-за того, что им не хватило баллов для поступления в вуз. Опросы студентов колледжей показывают позитивное отношение к рабочим профессиям по основным аспектам. Студенты все больше связывают свои профессии не только с ручным трудом, но и с управлением системами — работой, где нужны глубокие знания и профессионализм, а не просто физическая сила.

За последние годы крупнейшие российские компании провели радикальную трансформацию связанных с ними колледжей: меняли программы, оборудование, преподавателей, создавали прямую связь с производственными площадками. Так «Газпром нефть» учредила «Лигу колледжей» для комплексной работы в разных регионах. Интересные программы трансформации появились у «Русала», «Норникеля», в черной металлургии.

Таким образом, появились новые окна возможностей для молодежи, которая стремится не просто быстрее уйти из школы, а обрести то, что мы вместе с коллегами из «Газпром нефти» стали называть твердыми или устойчивыми профессиями. Спрос на «устойчивые профессии» стабильно растет: в 2025 году количество поданных заявлений на поступление в колледжи увеличилось на 37% по сравнению с 2020 годом.

Эти факторы стимулируют государственные институты и крупный бизнес к выработке динамичных стратегий развития СПО: за последние 5 лет появились корпоративные программы развития колледжей, а также федеральный проект «Профессионалитет». Взаимодействие бизнеса и государственных образовательных учреждений — маркер эффективного социального партнерства, способствующего удержанию молодежи и развитию региональной экономики.

80%

РОДИТЕЛЕЙ ШКОЛЬНИКОВ ПОЛОЖИТЕЛЬНО ОТНОСЯТСЯ К ТЕХНИЧЕСКИМ И ПРОМЫШЛЕННЫМ РАБОЧИМ ПРОФЕССИЯМ

38%

СТУДЕНТОВ КОЛЛЕДЖЕЙ СЧИТАЮТ РАБОЧУЮ ПРОФЕССИЮ ВАРИАНТОМ БЫСТРОГО ЗАРАБОТКА

35%

ШКОЛЬНИКОВ СЧИТАЮТ, ЧТО В КОЛЛЕДЖЕ БЫСТРЕЕ НАЧИНАЕТСЯ САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ ЖИЗНЬ

40%

СТУДЕНТОВ КОЛЛЕДЖЕЙ НАЗЫВАЮТ РАБОЧИЕ ПРОФЕССИИ СТАБИЛЬНЫМИ И ПЕРСПЕКТИВНЫМИ



«БИРЮЗОВЫЕ ВОРОТНИЧКИ» — ВЫЗОВ ДЛЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ БИЗНЕСА

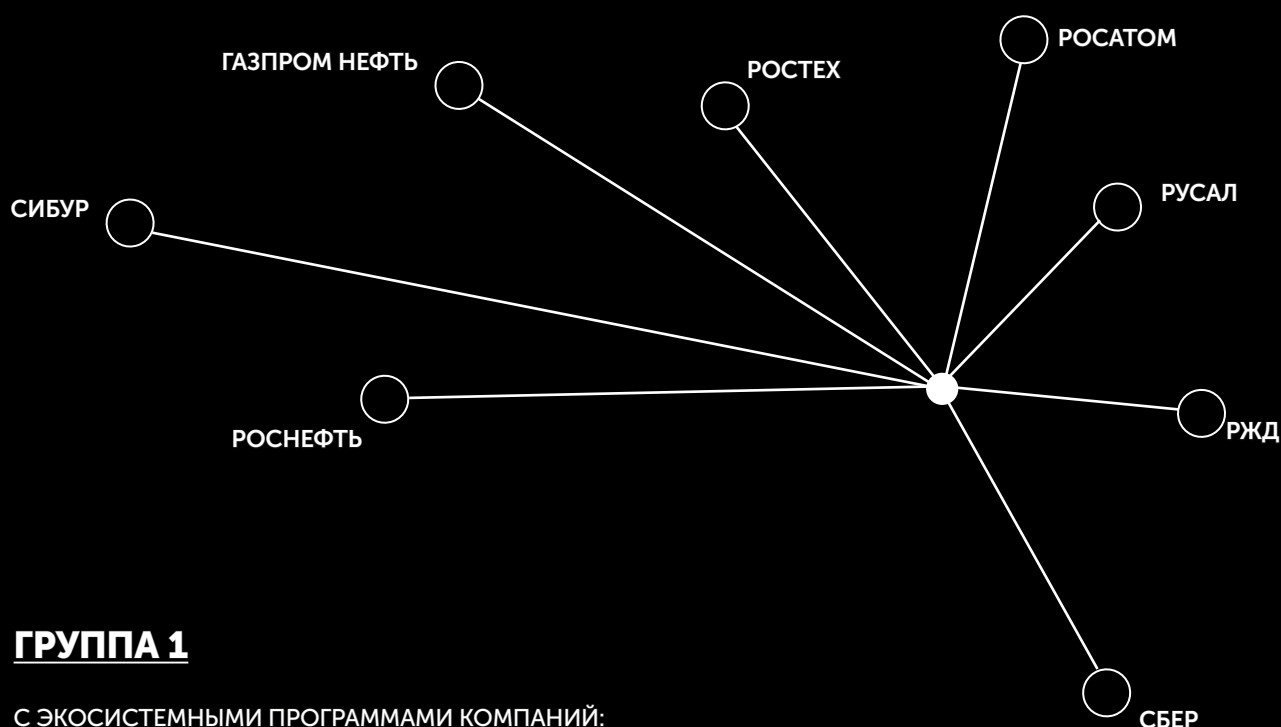
Новый растущий слой работников — не только преимущество, но и серьезный вызов для кадровой политики бизнеса. Как минимум, он дороже, если говорить о зарплатах. Но это еще не все. Он более мобилен, не ассоциирует себя с определенным брендом, готов к регулярной смене работы. Чтобы удержать его в одной компании, недостаточно сказать: «Гарантируем тебе стабильную работу до пенсии». Внешнюю мобильность можно компенсировать внутренней, а для этого — заранее прорабатывать возможные траектории роста. У этой группы особые требования не только к самому предприятию, но и к регионам проживания, качеству городской среды. Поэтому, когда я во время фокус-групп слышу от молодых лю-

дей: «Да, мы посмотрели Норильск и могли бы здесь прожить несколько лет», — я понимаю, что вложения бизнеса в социальную среду города дают прямой результат.

Но бизнес и рыночная ситуация меняются гораздо динамичнее, чем адаптируется система образования. Даже при расчете совместно с бизнесом гарантии трудоустройства не всегда соответствуют актуальным запросам компаний, что в итоге приводит к профициту или дефициту кадров. Формирование условного слоя «бирюзовых воротничков» в чем-то упростит, но в чем-то усложнит кадровую ситуацию. Усложнятся, станут более многофакторными модели конкуренции за людей. Возможно,

усилится расслоение между брендами по уровню их привлекательности. Потребуется перенастройка корпоративной культуры. В этом — интрига и пружина развития кадрового рынка. Со временем роботизация и развитие технологий будут вытеснять человека с различных производств, особенно тяжелых и вредных. Уже сегодня у компании «Норникель» есть так называемые безлюдные, полностью автоматизированные шахты. Но абсолютизировать этот процесс неправильно. Сегодня мы уходим от избыточной романтизации искусственного интеллекта к пониманию, что ни он, ни цифровизация, ни робототехника никогда полностью не заменят человека. Причин этому несколько.

КАРТА ЛИДЕРОВ КОРПОРАТИВНЫХ ПРОГРАММ ПО РАЗВИТИЮ СИСТЕМЫ СПО



ГРУППА 1

С ЭКОСИСТЕМНЫМИ ПРОГРАММАМИ КОМПАНИЙ:
ШИРОКИЙ ОХВАТ РЕГИОНОВ, ЕДИНЫЕ ПРОГРАММЫ
ТРАНСФОРМАЦИИ, СКВОЗНЫЕ МНОГОУРОВНЕВЫЕ ПРАКТИКИ

ПЕРСПЕКТИВЫ

ЦЕНТР ОТВЕТСТВЕННОСТИ.

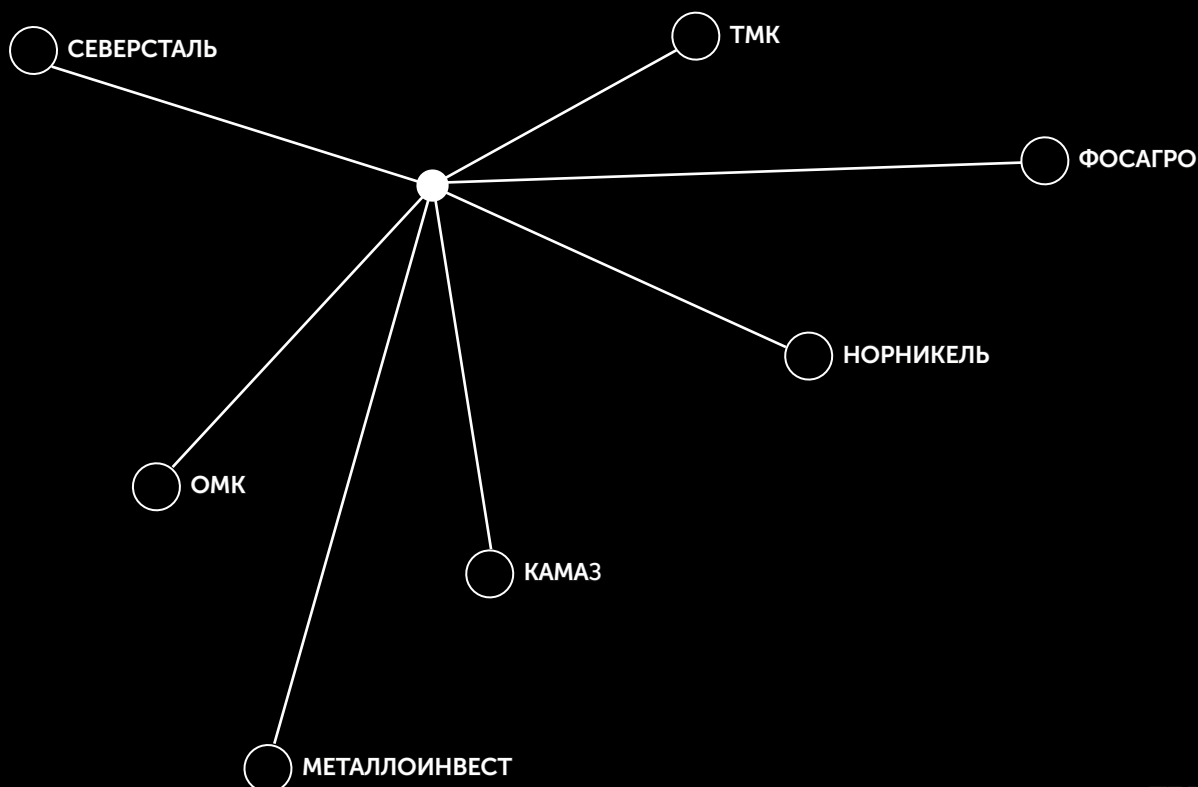
Люди всегда должны нести решающую ответственность за производство — и юридически, и управленчески. Технологии могут ускорять процессы, делать производство более точным, но само принятие решений всегда будет за человеком. В корпоративных офисах это большие стратегические решения, на производстве — решения в рамках производственного цикла, к примеру, как отреагировать на ту или иную ситуацию. В отдаленном будущем, вероятно, не нужны будут люди, которые выполняют тяжелую физическую работу, а вот люди, которые управляют выполняющими ее роботами, нужны будут всегда. Алгоритмы не могут быть центром ответственности.

НОВЫЙ ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ЦИКЛ

Скорость внедрения новых технологий вначале идет по экспоненте, но потом выравнивается. Получить принципиально новый класс промышленных предприятий, где производство полностью автоматизировано, мы сможем только после нового инвестиционного цикла. Без дополнительных инвестиций создать новые и полностью перестроить старые предприятия просто невозможно. К тому же этот процесс не может начаться одновременно на всех объектах. Поэтому переход к полной автоматизации производств займет не одно десятилетие, а до тех пор мы будем видеть более-менее привычные форматы производства и рабочих профессий.

УСЛОВИЯ

ИИ и подобные технологии могут работать только при определенных условиях, в частности при наличии потока больших данных. Но обеспечить его по всей цепочке в рамках производства вряд ли будет возможно. Так или иначе останутся звенья, куда технологии еще не дотягиваются и где не хватает данных для работы ИИ. А значит, эту работу будут выполнять люди. Роботизация и внедрение технологий — перспектива будущего, но оно не наступит уже завтра. Однажды шахты и производства могут стать «безлюдными», но это очень отдаленная перспектива. И за десятилетия адаптации производств к новым условиям будут адаптироваться и рабочие профессии.



ГРУППА 2

С ЛОКАЛЬНЫМИ МНОГОУРОВНЕВЫМИ
ПРАКТИКАМИ: ТРАНСФОРМАЦИЯ СПО В РЕГИОНАХ
С НАИБОЛЬШЕЙ КОНЦЕНТРАЦИЕЙ АКТИВОВ

БОЛЬШЕ НЕ ШУТКА:

11001110010010100110001

АВТОР СТАТЬИ:

ДИАЛОГ
РЕГИОНЫ



КАК ДИПФЕЙКИ СТАНОВЯТСЯ ИНСТРУМЕНТОМ МАНИПУЛЯЦИИ

Еще несколько лет назад дипфейки казались скорее цифровым аттракционом — забавной технологией, с помощью которой можно было «оживить» известного актера прошлого столетия, подменить лицо в кинофрагменте или сделать вирусный мем. Но очень быстро стало ясно: за эффектной оболочкой скрывается куда более опасный потенциал. Сегодня дипфейки используются не только ради шутки или развлечения, но и как инструмент манипуляции, давления и дезинформации. Почему поддельные видео перестали быть безобидной игрой, как они меняют медиасреду и почему под угрозой оказывается само доверие к увиденному — об этом в статье фактчекингового проекта «Лапша Медиа», АНО «Диалог Регионы».

КОГДА ВИДЕО ПЕРЕСТАЛО БЫТЬ ДОКАЗАТЕЛЬСТВОМ

Технология на стыке нейросетей и машинного обучения получила широкую известность в конце 2010-х годов. Одним из первых ярких примеров, который попал в медиа, стал дипфейк с Бараком Обамой. Американский актер и режиссер Джордан Пил в сотрудничестве с BuzzFeed создал короткое двухминутное видео, где бывший президент США якобы произносит грубые и оскорбительные фразы в адрес Дональда Трам-

па. Голос Пила идеально имитировал тембр Обамы, а лицо бывшего президента наложено на видео с помощью FakeApp, тогда еще примитивного инструмента на базе автоэнкодеров. Ролик набрал миллионы просмотров за считанные часы и стал одним из первых массовых демонстрационных примеров дипфейка с явным политическим подтекстом. Суть этого проекта заключалась в высказывании: «Мы можем создать убедительную

копию любого человека. Будьте осторожны с тем, чему вы верите». Это было не просто троллингом, а осозанным актом, направленным на повышение медиаграмотности общества.

Само слово deepfake состоит из двух отдельных понятий: deep learning — глубинное обучение, и fake — подделка. В этом сочетании заключен парадокс нашей эпохи. Технология,

ИЗОБРАЖЕНИЯ: STUDY24.AI



100101

00101
00101



ДИПФЕЙК ОБНАЖАЕТ СОВРЕМЕННОГО

01
0
!

001101000

101
11

1
1

рожденная высшим проявлением человеческого интеллекта, теперь способна подрывать доверие к любому интеллектуальному выводу. Еще несколько лет назад создание качественного дипфейка требовало значительного времени, профессионального оборудования, студийных условий и оставляло заметные артефакты: неровные края монтажа, несоответствия освещения, неестественную мимику. Сегодня доста-

точно обычного ноутбука и доступа к мощным генеративным моделям вроде Stable Diffusion, Midjourney или их аналогов, а также понимания человеческой психологии, на какие именно эмоции нужно давить, чтобы зритель отключил критическое мышление и не стал проверять информацию.

Именно поэтому дипфейк — не просто любопытное явление цифровой

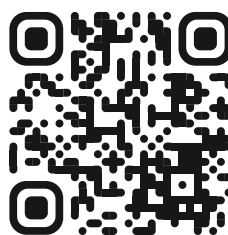
эры. Он обнажает фундаментальную уязвимость современного человека, привыкшего потреблять информацию визуально. Мы слишком легко путаем убедительность формы с истиной содержания.

Видео больше не является безусловным доказательством, оно превратилось лишь в гипотезу, требующую тщательной проверки.

ИЗОБРАЖЕНИЯ: STUDY24.AI

Уязвимость Человека

0
0
1
1



МАТЕРИАЛ ПОДГОТОВЛЕН
СОВМЕСТНО С LAPSHA.MEDIA



01010101010
01010101111
00111001001
011010000
010100010
11010111
0000 0

ПОДДЕЛКИ СТАЛИ ПСИХОЛОГИЧЕСКИ ВЫВЕРЕННЫМИ

0 0
0 1

1
1



0000
0100
110
011
1 1
0 0
0
1
1
0

0
0
1
1
0
1



0
1

1
1

ДИПФЕЙКИ СТАЛИ ТОЧНЕЕ И ОПАСНЕЕ

Данные мониторинга АНО «Диалог Регионы» в российском медиапространстве фиксируют по-настоящему взрывной рост социально значимых дипфейков в российском сегменте Интернета. В 2022 году было выявлено всего 2 дипфейка. В 2023 году их количество увеличилось до 24. В 2024-м показатель вырос до 84. А в 2025 году произошел резкий скачок — 627 зафиксированных дипфейков. Меняется не только статистика, но и само качество подделок. Ранние дипфейки часто выдавали себя очевидными изъятиями: «плавающие» глаза, рассинхронизация движений губ с речью, механический оттенок голоса, заметные артефакты на фоне. Человек с минимальным опытом мог заметить фальшь. Современные версии вышли на совершенно иной уровень. Они учитывают освещение, контекст съемки, культурные особенности восприятия аудитории. Подделки стали психологически выверенными, рассчитанными на то, чтобы попадать точно в болевые точки общества: страхи, тревоги, обиды. Угроза эволюционировала от примитивного визуального обмана к тонкой, изощренной манипуляции сознанием.

Важно отметить, что эти дипфейки почти никогда не существуют изолированно. Они умело вплетаются в целые связки недостоверного контента: видео сопровождается якобы подтверждающими скриншотами из СМИ, вырванными из контекста цитатами «экспертов», эмоциональными нарративами. Формируется не единичный обман, а полноценная драматическая сцена, где каждый элемент усиливает убедительность другого. Среди тем-лидеров уверенно доминируют политическая сфера, действия правоохранительных органов и вопросы государственной безопасности. На них приходится подавляющее большинство случаев: более 400 дипфейков только в политической сфере и сфере государственной безопасности в 2025 году. Следом идут социально значимые происшествия, чрезвычайные ситуации, а также фейки, касающиеся уровня благосостояния граждан. Удар наносится по наиболее кризисным темам: дефицит товаров, новые налоги, резкие изменения в экономической политике.

В цифровой среде скорость решает все. Фейк, который за первые часы вызвал волну возмущения, паники или ажиотажа, уже выполнил свою задачу. Опровержение приходит потом, но эмоциональный импульс уже ушел в репосты и чаты. Поэтому современному фактчекеру мало качественно опровергать фейки, это надо делать еще и очень оперативно и доступно, чтобы оказаться быстрее авторов фейка и паники, которая будет следовать за ним.

ЧТОБЫ ПОПАДАТЬ ТОЧНО В БОЛЕВЫЕ ТОЧКИ ОБЩЕСТВА

01101000011 01
 0101000101 0
 11010111 !
 0000 0
 0100 0

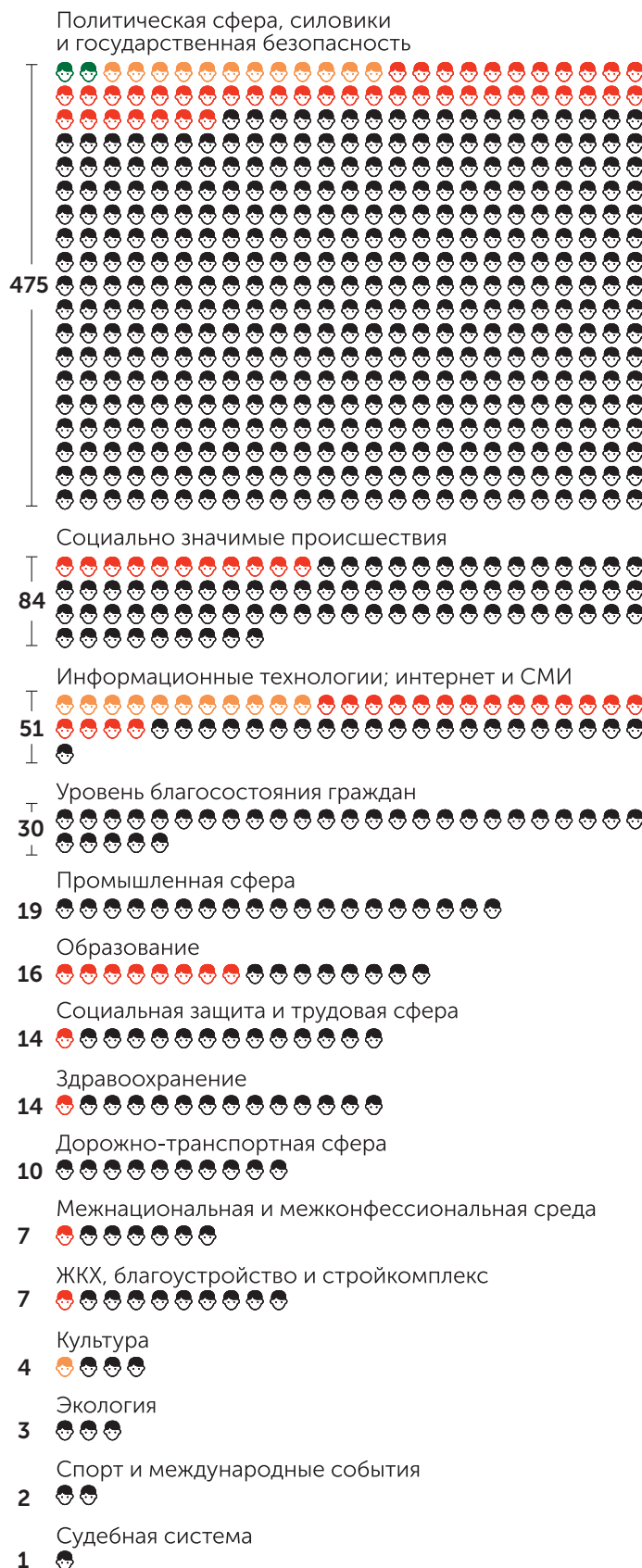


ДИПФЕЙКИ В КАТЕГОРИЯХ

ВСЕ ДЕЛО В НАМЕРЕНИИ

Тем не менее объявлять дипфейк абсолютным злом было бы неправильно. В развлекательном контенте, кино, сатире и мемах дипфейк раскрывается как яркий художественный прием, расширяющий границы творчества. Достаточно вспомнить новогоднюю рекламную кампанию Сбера, в которой с помощью дипфейка «оживили» легендарного Жоржа Милославского из фильма «Иван Васильевич меняет профессию». В таких случаях зритель с самого начала понимает, что перед ним игра, перформанс, творческий эксперимент, а не попытка выдать симуляцию за реальность. ■■■■■

Человечество на протяжении своей истории живет среди симуляций и репрезентаций. Литература создает целые миры из одних только слов. Театр изображает жизнь порой убедительнее самой жизни. Кино приучило зрителя к иллюзии присутствия. Дипфейк продолжает эту традицию, но выводит ее на принципиально новый уровень. Иллюзия становится персональной, динамичной и практически неотличимой от оригинала невооруженным глазом. Технология имеет полное право на существование в сфере искусства и развлечений, но только при одном обязательном условии — полной прозрачности. Зритель должен четко понимать, что это художественная игра формы, а не претензия на документальную достоверность. Ключевое различие всегда лежит в намерении автора. В сатире или искусстве дипфейк сам сигнализирует о своей искусственности через иронию, гиперболу, очевидный контекст. Когда же он маскируется под новостной репортаж,



● 2022 | 2 ● 2023 | 24 ● 2024 | 84 ● 2025 | 627

ТЕАТР ИЗОБРАЖАЕТ ЖИЗНЬ ПОРОЙ УБЕДИТЕЛЬНЕЕ САМОЙ ЖИЗНИ

КИНО ПРИУЧИЛО ЗРИТЕЛЯ К ИЛЛЮЗИИ ПРИСУТСТВИЯ

официальное заявление или личное свидетельство, тогда мы вступаем на территорию сознательной лжи и манипуляции. ■■■■■

Картина выглядит особенно тревожной, если мы говорим о социально значимых случаях. Самые опасные дипфейки сегодня концентрируются в политической сфере, вокруг выборов, военных конфликтов, экономических кризисов. Их главная цель не долгосрочное убеждение, а мгновенная эмоциональная провокация: шок, страх, гнев, желание немедленно поделиться «сенсацией». Более 70% таких материалов представляют собой фальшивые заявления политиков, чиновников, представителей силовых структур или «очевидцев» событий. ■■■■■

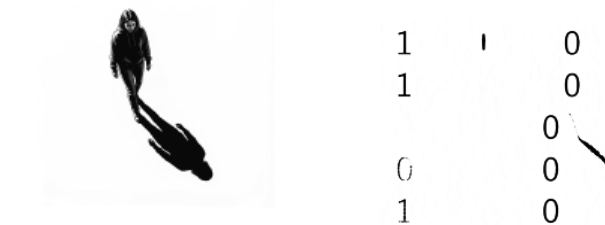
По сути, каждый социально значимый дипфейк наносит удар не по отдельной теме или персоне, а по самой инфраструктуре общественного доверия к государственным институтам, традиционным медиа, межличностным отношениям. Общество попадает в опасную ловушку двойной уязвимости, где слепая вера порождает панику и хаос, а тотальное недоверие парализует способность действовать. Дипфейк мастерски эксплуатирует эту дилемму. Мошенники активно используют

дипфейки в многоступенчатых схемах. Один из примеров — когда молодого человека в боте знакомств просят поделиться геолокацией для встречи, после чего приходит дипфейк-видео с человеком в военной форме, угрожающим ракетным ударом по указанным координатам. Далее в дело вступают «сотрудники спецслужб», запугивающие уголовной ответственностью и вымогающие деньги. Аналогично работают аватары родственников, которые с идеальной точностью копируют мимику, голос и жесты, чтобы заставить жертву мгновенно перевести средства, не оставляя времени на размышления. ■■■■■

КАК НЕ ПОПАСТЬСЯ И ЧТО БУДЕТ ДАЛЬШЕ

Траектория роста количества дипфейков выглядит стремительной: от двух случаев в 2022 году до 626 в 2025. Логичный прогноз на ближайшие годы — новый скачок, ведь за первый квартал 2026 года уже было выявлено и опровергнуто более 140 дипфейков против 68 за аналогичный период в 2025 году. Технологии продолжают дешеветь и ускоряться. Дипфейки будут продолжать фокусироваться на сильных эмоциональных триггерах: предсто-

ДИПФЕЙК ПРОДОЛЖАЕТ ЭТУ ТРАДИЦИЮ, НО ВЫВОДИТ ЕЕ НА ПРИНЦИПИАЛЬНО НОВЫЙ УРОВЕНЬ



ящих выборах, темах дефицита, экономических изменениях, конфликтах. Качество подделок приблизится к идеалу благодаря постоянному совершенствованию генеративных нейросетей. ■■■■■

Параллельно будут развиваться контрмеры, например, системы искусственного интеллекта вроде «Зефира» — разработки АНО «Диалог Регионы», демонстрирующего сегодня точность верификации дипфейков около 89%. Кроме того, схожие решения разрабатываются и рядом российских и иностранных вендоров.

Дипфейки постепенно нормализуются, становясь частью повседневного информационного фона. В этом новом мире подлинность уже не подтверждается автоматически. Она требует сознательного усилия, например, поиска водяных знаков, блокчейн-меток, перекрестной проверки из нескольких независимых источников. Впереди нас ждет реальность, в которой вопрос «А это не фейк?» должен возникать рефлекторно при просмотре практически любого видео. Доверие эволюционирует от детской наивности к взрослой дисциплине восприятия. Это неизбежная цивилизационная адаптация, однако возникают вопросы: насколько быстро она наступит и как ускорить развитие коллективного иммунитета к фейковому ИИ-контенту? ■■■■■

В конечном итоге дипфейк — не столько технологическая проблема, сколько серьезный тест на зрелость всего общества. Он наглядно разоблачает фундаментальную хрупкость принципа «вижу — значит верю». Информационная гигиена и критическое мышление перестают быть факультативными навыками. Они превращаются в базовые инструменты выживания в цифровую эпоху. ■■■■■

01010101110
01010101010
01010101111
00111001001
011010000
010100010
11010111
0000 0

ЗА ПЕРВЫЙ КВАРТАЛ 2026 ГОДА УЖЕ БЫЛО ВЫЯВЛЕНО И ОПРОВЕРГНУТО БОЛЕЕ 140 ДИПФЕЙКОВ

ПРОТИВ 68 ЗА АНАЛОГИЧНЫЙ ПЕРИОД В 2025 ГОДУ

Критическое мышление при этом не имеет ничего общего ни с паранойей, ни с тотальным циничным недоверием ко всему. Это прежде всего осознанная пауза перед эмоциональной реакцией. Кто является источником информации? Существует ли надежный первоисточник? Подтверждается ли сообщение другими независимыми каналами? Кому выгодно, чтобы я поверил именно в этот момент и именно в такой форме? Простая черно-белая дихотомия «верить или отвергать» уступает место более тонкому анализу. Именно такая внутренняя дисциплина сомнения и становится главной защитой личности и общества в целом. Системы обнаружения, фактчекинговые сервисы, образовательные программы, безусловно, помогут, но они никогда не заменят самого человека, который научился вовремя тормозить первую эмоциональную реакцию ради спокойной проверки фактов.

Дипфейк в философском смысле возвращает нас к платоновской пещере, только теперь в ее цифровой версии. Тени на стене не просто движутся, они обрели голос, мимику и убедительность. Чему верить, когда даже самые живые образы могут оказаться симуляцией? Ответ, как это часто бывает в философии, остается удивительно простым и одновременно требующим постоянных усилий: доверять можно только после тщательной проверки. Реальность в эпоху постправды и симулякров уже не естественный дар, а ежедневное достижение, за которое нужно сознательно и неотвратимо бороться.



ДИПФЕЙКИ РАНЬШЕ: НЕЙРОСЕТЬ ЗАМЕНИЛА
БАРБАРУ БРЫЛЬСКУ НА ВАЛЕНТИНУ
ТАЛЫЗИНУ В ФИЛЬМЕ «ИРОНИЯ СУДЬБЫ,
ИЛИ С ЛЁГКИМ ПАРОМ!»

ДИПФЕЙКИ СЕЙЧАС: КИАНУ РИВЗ
В РОССИЙСКОМ ДИПФЕЙК-СЕРИАЛЕ
«ПМЖЕЙСОН»



ДИПФЕЙКИ СЕЙЧАС: ЖОРЖА МИЛОСЛАВСКОГО
(ИЗ К/Ф «ИВАН ВАСИЛЬЕВИЧ МЕНЯЕТ ПРОФЕССИЮ»)
«ВЕРНУЛИ» С ПОМОЩЬЮ НОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ
СПУСТЯ 47 ЛЕТ

ЧЕК-ЛИСТ

010111
00 0
00 0
0 1
1 1
1
0 0

«КАК ОТЛИЧИТЬ ФЕЙК ОТ ПРАВДЫ?» ОТ ПРОЕКТА «ЛАПША МЕДИА»

1 ПРОЧИТАЙТЕ ВСЮ НОВОСТЬ

Название материала может быть громким и провокационным, но не иметь никакой связи с содержанием статьи или новости (кликбейт)

0
0

2 ПРОВЕРЬТЕ АВТОРА ПУБЛИКАЦИИ

Нередко сообщения перепечатываются из непроверенных источников. Найдите информацию об авторе/эксперте.

Если информация опубликована в социальных сетях, проверьте аккаунт пользователя. Это может быть бот или взломанный профиль

5 ПРОВЕРЬТЕ ИНФОРМАЦИЮ В НЕСКОЛЬКИХ ИСТОЧНИКАХ

Изучите публикации в иных федеральных СМИ или профессиональных информагентствах.

Если сенсационная новость опубликована в 1–2 сомнительных каналах, то это повод лишний раз проверить данные

6 ПРОВЕРЬТЕ ФАКТЫ И ВИЗУАЛЬНЫЕ ПРИЛОЖЕНИЯ

Достоверные новости включают множество фактов: данные, статистику, цитаты экспертов и прочее.

Отчеты с ложной информацией часто содержат неверные даты или измененные сроки, которые, как правило, можно изучить и проверить на основе открытых источников.

Если в статье есть фото или видео — проведите обратный поиск по картинке, используя бесплатные сервисы в популярных поисковиках

9 ФИШИНГ

Фейковые новости иногда распространяются через фальшивые новостные сайты, которые часто копируют внешний вид подлинных источников новостей, чтобы вызвать доверие пользователей.

Проверьте веб-адрес страницы: фейковый сайт может быть схож с оригинальным, но содержать отличия в нескольких символах

01
11

10 УДЕЛИТЕ ВНИМАНИЕ КОММЕНТАРИЯМ

Прочитайте комментарии под публикацией, возможно, кто-то из аудитории фейка заметил странности и нестыковки

0
0

0101111

01
101
11
0

3

ПОСТАРАЙТЕСЬ НАЙТИ ПЕРВОИСТОЧНИК

Например, если это перевод материала из зарубежного источника, проверьте оригинал.

Перевод может быть выполнен недобросовестно или неверно интерпретирован

4

А НЕ РОЗЫГРЫШ ЛИ ЭТО?

Вдвойне обидно узнать, что поверил и распространил фейк, а на самом деле изначально он был просто шуткой или сатирой.

Фейковые сообщения могут изначально размещаться на юмористических порталах, которые потом могут быть перепечатаны в СМИ

7

КОНТРОЛИРУЙТЕ ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ФОН

Фейки заставляют людей паниковать, совершать необдуманные и нелогичные поступки.

Скептически относитесь к эмоциональным новостям, а небольшая пауза поможет оценить информацию более объективно

8

ОБРАТИТЕ ВНИМАНИЕ НА ОШИБКИ И ТИПОВЫЕ ЛИНГВИСТИЧЕСКИЕ КОНСТРУКЦИИ

Фейковая информация зачастую содержит орфографические ошибки, неточности, несвойственные выверенным профессиональными журналистами материалам. Часто в фейках содержатся такие лингвистические конструкции, как: «мой друг рассказал мне», «особый знакомый из МВД/ФСБ» и другие. Такие конспирологические фразы повышают доверие к информации, полученной якобы из некоего компетентного источника

1
0

11

НЕ БУДЬТЕ ПРЕДВЗЯТЫМИ

Склонность к подтверждению своей точки зрения — еще одна когнитивная особенность поведения, влияющая на восприятие информации.

Ее суть в том, что мы заведомо верим фактам, которые совпадают с нашими убеждениями, и не замечаем при этом остальных моментов

УРОВЕНЬ НЕДОСТОВЕРНОСТИ



10–11 пунктов



7–9 пунктов



4–6 пунктов



1–3 пункта

0101010

111

Героика Русского мира

ИЗ ЧЕГО РОЖДАЕТСЯ,
ЧТО В СЕБЕ СОДЕРЖИТ
И КАК ТРАНСФОРМИРУЕТСЯ

Героическую традицию Русского мира необходимо рассматривать всесторонне: поговорить о философско-историческом и религиозном генезисе героя, проследить, какие ценности и как переходят в культурное измерение, понять, через какие образы общество описывает свои представления о подвиге. «Блокнот гражданского просвещения» пригласил трех экспертов, которые расскажут о предмете в нескольких плоскостях.

ЧАСТЬ 1

ФИЛОСОФСКОЕ ИЗМЕРЕНИЕ



АНАСТАСИЯ БАБАЕВА

ДЕКАН ФАКУЛЬТЕТА ГУМАНИТАРНЫХ
НАУК НГПУ ИМ. МИНИНА, КАНДИДАТ
ФИЛОСОФСКИХ НАУК

У каждой цивилизации есть свои герои — фигуры, в которых она узнаёт собственные ценности, представления о том, что значимо и достойно памяти. Русский мир в этом смысле не исключение, однако ранние представления о герое здесь заметно отличались от тех, что привычны нам сегодня: они имели религиозные истоки, а в их основе лежали духовный подвиг, внутренняя стойкость и борьба со злом в самом человеке. Каким был герой на заре Русского мира и какие ценности выражал — об этом пойдет речь в данном блоке.

РУССКИЙ МИР КАК КУЛЬТУРНО- ЦИВИЛИЗАЦИОННЫЙ ПРОЕКТ

Концепт «Русский мир», занявший прочные позиции в общественном дискурсе, имеет несколько взаимосвязанных контекстов употребления. Один из аспектов затрагивает гуманитарные и геополитические смыслы: в этом случае феномен трактуется в качестве пространства мира и взаимного уважения всех входящих в него субъектов, где Россия выступает гарантом стабильности и безопасности. Сюда примыкает и стратегия защиты соотечественников за рубежом, ставшая значимым вектором современной внешней политики нашего государства. Данная стратегия фиксирует интересы Российской Федерации в мире и на постсоветском пространстве, а также обосновывает идею продвижения русского языка и русской культуры во внешнем контуре.

РУССКИЙ МИР ТРАКТУЕТСЯ КАК КУЛЬТУРНО-ЦИВИЛИЗАЦИОННЫЙ ПРОЕКТ, ИСТОРИЯ КОТОРОГО НАСЧИТЫВАЕТ БОЛЕЕ ТЫСЯЧИ ЛЕТ



Однако есть у концепта и другая семантика, которая относит к тезису об исторической судьбе народов, живших в составе СССР, а также Российской империи. В этом случае Русский мир трактуется как культурно-цивилизационный проект, история которого насчитывает более тысячи лет, охватывающий огромное количество людей, чувствующих сопричастность исторической миссии России, формированию ее духа. В этом значении Русский мир преодолевает политические границы Российской Федерации, поскольку смысловым ядром феномена становятся ценности, большая часть из которых зафиксирована в Указе Президента России № 809. С единственной оговоркой: смысловой и аксиологической доминантой Русского мира, естественно, является русскость, то есть русская культура, русский язык, православная вера и культурно-историческая память, в фокусе которой находится замысел о России во всемирной истории.

Последнее смысловое звучание и стоит рассматривать как изначальное, заложенное в концепт «Русский мир» еще в XI веке в проповеди «Слово на обновление Десятинной церкви», где, по мнению многих исследователей, данная номинация встречается впервые. Этот текст примечателен тем, что здесь зарождающееся самосознание цивилизации Русского мира фиксирует себя в качестве преемника Рима и Византии: «...не только в Риме, но и повсюду: и в Херсоне, и еще в Русском мире...». Преемство здесь обозначается не как политическое, а как духовное, поскольку в тексте документируется суть исторической миссии Русского мира: борьба с грехом.

Примечательно, что эта задача закрепляется не только за клириками, но и за всем народом. Автор проповеди, имя которого осталось неизвестным, отмечает, что и священнослужители, и князья, и простой люд — все должны бороться со злом во всех его проявлениях. Так духовная задача становится основанием единения русского народа.

Отсюда и вытекает русская соборность, говоря иными словами — коллективизм, что предполагает совместную духовную, социальную и политическую работу вне зависимости от сословий и этнической принадлежности. Интересно, но в тексте «Слова» нет имен, кроме святого Климента, на событие обретения мощей которого, собственно, и создается проповедь. Это подчеркивает значимость народа как коллективной личности, единство которого как раз и определяет социально-историческую силу в исполнении замысла Божия. Идея целостности и единства народа обуславливает то, что текст нельзя рассматривать исключительно в контексте средневекового христианского мировоззрения, нейтрализующего личностное начало. «Слово» — текст русский по существу, предельно акцентирующий внимание на соборности, коллективизме по той причине, что историческая миссия Русского мира индивидуально невыполнима.

ГЕРОЙ РУССКОГО МИРА: ВЕРА, СМЕРЕНИЕ, ПОДВИЖНИЧЕСТВО

Религиозный контекст возникновения Русского мира обуславливает и приоритет духовного над материальным — ценность, вшитую в контекст русской культуры. Когда ядерные смыслы русской культуры начинают просматриваться не через народную, соборную личность, а через конкретных людей, это аксиологическое звучание не растворяется, а продолжает подпитывать социальное и личностное бытие, отсюда и такие черты национального характера, как жертвенность, нестяжательство, смирение.

Данный тезис хорошо просматривается еще в одном древнерусском тексте, где поднимается тема гражданства Русского мира, — в «Послании смиренного епископа Симона Владимирского и Суздальского к Поликарпу, черноризцу Печерскому». Это древнерусский памятник пись-

аскетизм. Но самым примечательным здесь является то обстоятельство, что Леонтий, согласно одной из версий, по происхождению был греком. Выходит, что гражданство Русского мира напрямую с этническими параметрами не связано и определяется не по крови, а по вере и добродетели. Этот пример этнического грека, пожертвовавшего собой во имя Русского мира, становится свидетельством ценности новой цивилизации, благодаря чему эпитет «русский» расширяет спектр значений, переходя из сферы этнонациональной в ценностную. Последнее обстоятельство со временем позволит включить в реализацию духовной задачи Русского мира представителей разных культур и этносов.

Упомянем еще одного средневекового героя Русского мира, в отношении которого эти статусы были зафиксированы документально, — это Нестор, автор «Повести временных лет». Описание его гражданского подвига мы можем прочесть в «Житии преподобного Нестора летописца», созданного в XVII столетии святителем Димитрием Ростовским. «Житие» повествует о подвижнике, благодаря которому мы знаем о зарождении и развитии нашей цивилизации: «Он написал нам о начале и первом устройении нашего русского мира, не только внешнего, но и особенно внутреннего, духовного...». Согласно тексту «Жития», именно благодаря Нестору отражены были исторические события, а также передана специфика русского мировоззрения, что позволило Нестору стать летописцем русской идентичности. Димитрий не устает повторять: исполнить свое предназначение Нестору удалось только по той причине, что последний сохранял себя в чистоте, чем «побеждал духа лукавого», постоянно обнаруживал «величайшее смирение ... называя себя "недостойным, грубым, невеждою и исполненным множества грехов"».

ЗАРОЖДАЮЩЕЕСЯ САМОСОЗНАНИЕ ЦИВИЛИЗАЦИИ РУССКОГО МИРА ФИКСИРУЕТ СЕБЯ В КАЧЕСТВЕ ПРЕЕМНИКА РИМА И ВИЗАНТИИ:

«...НЕ ТОЛЬКО В РИМЕ, НО И ПОВСЮДУ: И В ХЕРСОНЕ, И ЕЩЕ В РУССКОМ МИРЕ...»

менности, датированный XIII веком, формирует образец гражданина Русского мира. Им становится епископ Леонтий Ростовский, принявший мученическую смерть за веру, продемонстрировав тем самым стойкость и героизм в неравной борьбе с грехом. В тексте акцентируется внимание не столько на его подвиге, сколько на качествах, которые он демонстрировал при жизни: истинная вера, честность, смирение, отсутствие тщеславия,

Итак, все образы в анализируемых текстах, представляющие специфику героического пантеона Древней Руси, свидетельствуют о формировании в пространстве Русского мира трансцендентной ценностной парадигмы, определившей суть русской культуры: вера, подвижничество, внутренняя чистота, духовная работа, праведность, отсутствие тщеславия. Суть героики Русского мира составляла духовную брань, борьбу с греховностью человеческой природы, преодоление самого себя, при этом принадлежность к культурно-цивилизационной общности достигалась не этническими характеристиками, а морально-нравственными подвигами.

СВЯТОСТЬ КАК ПЕРВЫЙ ГЕРОИЧЕСКИЙ ИДЕАЛ

Вот почему первоначально героика Русского мира — это сонмы святых. Таким путем шло формирование приоритетных моделей поведения в русской культуре: на их житиях воспитывали молодежь, их духовный и мирской путь ставили в пример, их судьбами измеряли значимость исповедуемых ценностей. Со временем пантеон героев расширился, а поскольку исходным мотивом формирования цивилизации Русского мира был религиозный контекст, постольку и включение в пантеон новых образов осуществлялось посредством сакрализации тех, кто к клиру не принадлежал. Первыми святыми, канонизированными Русской церковью, стали Борис и Глеб (XI век), которые предпочли смерть междоусобной войне. Они кровью утвердили христианские ценности милосердия и смирения, за что и почитались как покровители Русской земли. Впоследствии многие из князей и воинов, удостоившихся чести быть канонизированными и составляющих славу русского оружия, незадолго до смерти сменили «меч ратный» на «меч духовный»: Илья Муромец (XII век), Александр Невский (XIII век), Дмитрий Донской (XIV век) и другие.

ИСТОРИЧЕСКАЯ МИССИЯ РУССКОГО МИРА ИНДИВИДУАЛЬНО НЕВЫПОЛНИМА



НЕСТОР ЛЕТОПИСЕЦ ▲

Таким образом, первоначальная героика Русского мира формировалась в религиозной плоскости и связывалась прежде всего с духовным подвигом, победой над грехом, смирением и внутренней стойкостью. Однако со временем этот героический канон начинает выходить за пределы собственно церковной сферы: к сонму

святых добавляются князья, ратники, защитники, а сами представления о герое постепенно переходят из житийной словесности в более широкий культурный контекст. Именно поэтому дальнейший разговор о героике Русского мира требует не только богословского, но и культурного анализа.

ЧАСТЬ 2

КУЛЬТУРНОЕ
ИЗМЕРЕНИЕ

Прежде чем перейти к сути, позволю себе небольшую ремарку. Я не являюсь профессиональным культурологом или искусствоведам, не писал диссертацию о семиотике героизма. Тем не менее по роду своей деятельности мне пришлось глубоко погрузиться в этот вопрос, поскольку воспитательная работа во многом предполагает наличие образа для подражания. А откуда он вообще берется? Не претендую на академическую полноту, но попробуем разобраться.



СЕРГЕЙ ПЕРШИН

ЗАМЕСТИТЕЛЬ МИНИСТРА КУЛЬТУРЫ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ГЕРОЙ КАК «ТОЧКА СБОРКИ»: СПЕЦИФИКА
РУССКОЙ МЕНТАЛЬНОСТИ

В любой культуре присутствуют герои. Разница между ними — в природе и в функции. Например, в западноевропейской традиции герой Нового времени — тот, кто противопоставляет себя обществу, бросает вызов институциям, стремится выделиться. В русской ментальности, и это ключевое отличие, герой служит не индивидуализму, а соборности. Наш герой — не ис-

ключение из правила, а его воплощение. Но есть и кое-что общее во всех культурах: герой является нам и сохраняется в веках через предметы искусства — слово, образ, звук. От былинных богатырей до космонавтов — наша культура никогда не существовала без героя, она либо догоняла его, либо опережала, но всегда держала в своем фокусе.



Изображение: study24.ai

**В РУССКОЙ МЕНТАЛЬНОСТИ,
И ЭТО КЛЮЧЕВОЕ ОТЛИЧИЕ,
ГЕРОЙ СЛУЖИТ
НЕ ИНДИВИДУАЛИЗМУ,
А СОБОРНОСТИ**

ИСТОРИЧЕСКИЙ ЭКСКУРС: ЭВОЛЮЦИЯ ГЕРОЯ И ОТРАЖЕНИЕ В ИСКУССТВЕ

На протяжении веков пантеон героев менялся, и каждое изменение фиксировалось в художественной культуре. Давайте посмотрим на этот процесс в общих чертах.

ДРЕВНЯЯ РУСЬ:

РЕЛИГИОЗНЫЙ ДЕЯТЕЛЬ

Сергий Радонежский ►



Первыми национальными героями стали подвижники веры. Сергий Радонежский, Борис и Глеб — образцы духовного подвига, победы над собственной немощью, а не над внешним врагом. Художественным воплощением этого образа стала иконопись, достигшая вершин в творчестве Андрея Рублёва. Музыкальная традиция того же периода — знаменный распев — исконная форма русского богослужебного пения.

МОСКОВСКОЕ ЦАРСТВО — РОССИЙСКАЯ ИМПЕРИЯ XVIII ВЕКА:

УПРАВИТЕЛЬ

Пётр I ►



Пришло время державы. Героями стали те, кто «собрал землю». Пётр I, Екатерина II — самые яркие образы, олицетворяющие идею державы. Искусство ответило парадным портретом (Дмитрий Левицкий, Владимир Боровиковский и др.) и торжественной одой (Михаил Ломоносов, Гавриил Державин). Главное в таком искусстве не человек, а его функция — император, законодатель, победитель. Триумфальные арки и панегирическая поэзия прославляли управителя пропорционально его государственным заслугам.

XVIII — НАЧАЛО XX ВЕКА:

ВОЕННЫЙ И ПОЛКОВОДЕЦ

Русский полководец
Михаил Иванович Кутузов ►



Эпоха наполеоновских войн, Кавказ, оборона Севастополя выдвинули новый тип героя — воина и полководца. Суворов, Кутузов, Багратион стали не только выдающимися русскими полководцами, но и нравственными авторитетами. Искусство отвечает: батальная живопись, военные марши, военная поэзия и проза. Здесь и «Апофеоз войны» Василия Верещагина, и марш «Прощание славянки», и легендарные, мной бесконечно любимые «Севастопольские рассказы» Льва Толстого.

Золотой и Серебряный века принесли новых героев — ими стали обычные люди. Врачи, земцы, купцы, интеллигенты — те, кто не командовал армиями и не управлял губерниями, но

формировал повседневную жизнь. В этот период русский язык освобождался от устаревшей лексики, и вместе с этим появлялись новые литературные формы, описывающие бытовую жизнь, волнующую обычных людей. Этот период стал едва ли не самым плодотворным с точки зрения российских шедевров искусства. Александр Пушкин, Фёдор Достоевский, Антон Чехов, Иван Бунин — продолжать можно очень долго — по-своему уникальные, непохожие друг на друга, но теперь в центре их внимания человек, его чувства и переживания. На картинах человек изображается не на пьедестале, а за чайным столом, как у Бориса Кустодиева, или на городской улице, как таинственная «Неизвестная» Ивана Крамского. В музыке — тоже богато: от «Могучей кучки» до произведений Петра Чайковского в XIX веке и Игоря Стравинского в XX веке.



XIX–XX ВЕКА:

СВЕТСКИЙ ЧЕЛОВЕК

Иллюстрация по мотивам
картины «Купчиха за чаем» ►

Если рассмотренные до этого моменты эпохи так или иначе пересекались с западноевропейскими художественными традициями, то советский период заметно выделяется своей самобытностью. Впервые формирование образа героя стало не стихийным процессом, а осознанной государственной политикой. Идеология це-

ленаправленно формулировала типы, а искусство — живопись, плакат, кино, музыка — обеспечивало их системное воплощение. Советская власть понимала, что «естественный» герой возникает в течение десятилетий. А стране, строящей новый мир, нужен образец уже завтра. Появился герой труда, отраженный в искусстве скульптурой Веры Мухиной «Рабочий и колхозница», работами Ираклия Тоидзе и Кукрыниксов. К нему примкнул спортсмен, закрепленный в массовом сознании фильмом «Вратарь», песнями Владимира Высоцкого и фигурой Льва Яшина. Уникальным для мировой культуры стал образ работающей женщины — у станка, за штурвалом, в кабине самолета — и одновременно хранительницы очага (кинофильм «Светлый путь» с Любовью Орловой, живопись Аркадия Пластова и Александра Дейнеки). Наконец, космическая гонка и развитие атомной промышленности сформировали ученого и инженера (Игорь Курчатов, Сергей Королёв, фильм Михаила Ромма «Девять дней одного года»).



СССР:

ЗАКАЗ ГЕРОЯ

Камышинский хлопчатобумажный комбинат. Депутат Верховного Совета СССР, прядильщица Любовь Тимофеевна Соколова за работой ►

ГЕРОИ СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ

Характерная черта нашей эпохи — отсутствие единого героя, известного всем и признанного большинством. Это не оценка, а данность, порожденная большим количеством контента в медиасреде. Через колоссальный технологический прогресс история делает новый виток и в теме героев Отечества. Что станет отечественным художественным наследием, а что останется хроникой?

Лично мне героем сегодняшнего дня хочется видеть человека, который не самореализуется, а служит. Участники боевых действий, врачи в зонах чрезвычайных ситуаций, волонтеры, ученые — сама по себе функция в отрыве от личных убеждений, призвания, служения играет небольшую роль, это лишь одно из слагаемых. Кстати, похожего убеждения придерживаются и участники специальной военной операции. В рамках деятельности Академии творческих индустрий «Меганом» уже несколько лет существует линейка различных образовательных программ для

участников СВО. Помимо основных задач программы, мы с коллегами исследуем разные темы. Например, спросили у бойцов, как они, будучи ветеранами боевых действий, сегодня воспринимают культуру. Если обобщить, то культура осмысливается ими как базовый механизм воспитания, патриотизма и преемственности поколений, а также как форма продолжения служения Родине в гражданской жизни.

Так кто же герой сегодня? На этот вопрос безошибочный ответ даст только дистанция. Тем не менее мы не вправе сидеть сложа руки и ждать. В рамках Межведомственной рабочей группы по вопросам воспитания детей и молодежи (создана по решению Президента России в 2025 году) сформирована экспертная группа под названием «Герои и образцы для подражания». Возглавляет ее Министр культуры Российской Федерации Ольга Любимова. Прямо сейчас эта экспертная группа работает над одноименным

каталогом. Механика очень проста: мы предложили субъектам Российской Федерации, федеральным органам власти, творческим союзам, общественным организациям и крупным корпорациям поделиться историями подвигов и значимых достижений россиян, совершенных в современный период — с 2000 года по настоящее время.

К моменту написания этого материала мы уже обработали значительную часть предложений и видим, что каталог объединяет героев СВО и участников боевых операций, сотрудников правоохранительных органов, спасателей, врачей, ученых, людей труда, волонтеров, отцов и матерей-героинь, детей и подростков, а также других граждан, чьи заслуги и поступки удостоены общественного признания. Таким образом, мы не конструируем героя, а фиксируем уже существующих. И, конечно, рассчитываем, что их истории в том или ином виде найдут художественное осмысление.

Резюмируя сказанное, сформулирую несколько выводов.

- Во-первых, герой — понятие сложное, многостороннее. В нем сплетены беспристрастный поступок, общественное признание и культурное оформление. Ни один из этих элементов не является достаточным без двух других.

Вместе с тем все-таки есть разница между героем, образцом для подражания и художественным образом.

- Во-вторых, в нашей ментальности герой и культура образуют неразрывную связку. Если подвиг совершен, но не отражен в слове, изображении или звуке, он рискует быть утраченным для следующих поколений. Память без носителя не живет дольше очевидцев.

- В-третьих, российское коллективное сознание переживало определенную эволюцию образа героя. В основном это происходило через акт искусства. Этот путь привел к тому, что герой

и образец для подражания стал настолько «своим», что живет буквально в соседнем дворе. Герои среди нас. Может быть, не о всех еще снято кино и написаны повести. Но сам паттерн поступка — готовность прийти на помощь, взять ответственность, не спрятаться — уже вшит в национальную память через искусство. Художественный образ героя сработал как воспитательная матрица. Дальше нам предстоит только наращивать эту живую ткань с учетом специфики контекста и вызовов.

ЧАСТЬ 3

СОЦИАЛЬНОЕ ИЗМЕРЕНИЕ

«В ОСНОВЕ ГЕРОИЗМА – ЛЮБОВЬ К РОДИНЕ И ГЛУБОКОЕ ОСОЗНАНИЕ ЧУВСТВА СОБСТВЕННОГО ДОЛГА, РАТНОГО, ГРАЖДАНСКОГО, ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО, ЧЕТКОЕ ВНУТРЕННЕЕ ПОНИМАНИЕ, КАК СТРОИТЬ СВОЮ ЖИЗНЬ, КАКИЕ ЦЕННОСТИ ОТСТАИВАТЬ И ЗАЩИЩАТЬ...»

ВЛАДИМИР ВЛАДИМИРОВИЧ ПУТИН



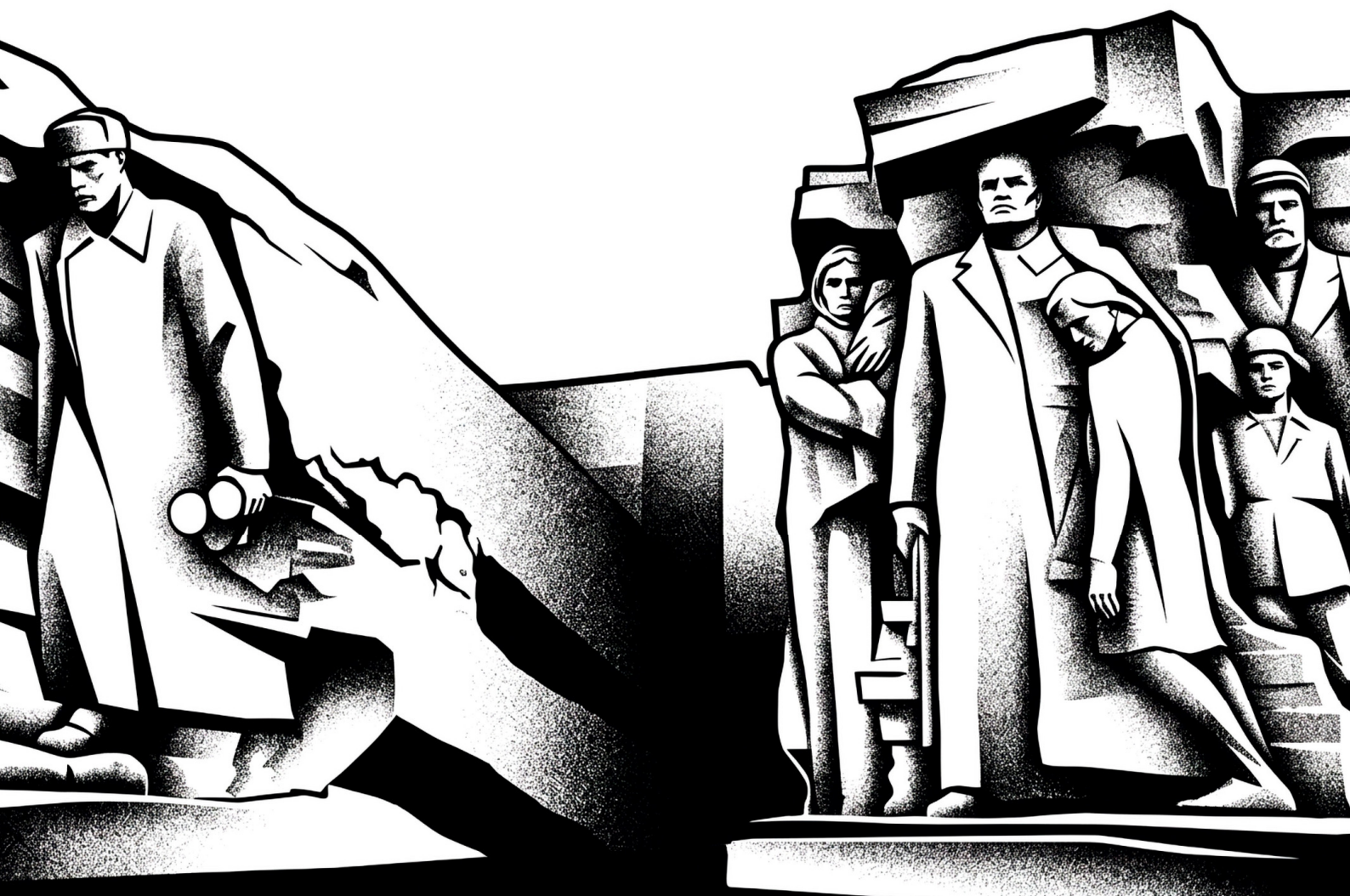
СЕРГЕЙ ВОЛОДЕНКОВ

ДИРЕКТОР ИНСТИТУТА СОЦИАЛЬНОЙ АРХИТЕКТУРЫ
ПРЕЗИДЕНТСКОЙ ПЛАТФОРМЫ «РОССИЯ — СТРАНА
ВОЗМОЖНОСТЕЙ», ПРОФЕССОР МГУ ИМЕНИ
М.В. ЛОМОНОСОВА, ДОКТОР ПОЛИТИЧЕСКИХ НАУК,
ПРОФЕССОР

Когда мы смотрим на героев, застывших в бронзе на площадях или шагнувших в вечность со страниц учебников, мы редко задумываемся о работе, скрытой за этими формами. Нам кажется, что народная любовь и признание, провозглашение значимости возникают спонтанно, повинуюсь эмоциональному порыву. Однако за монументальным образом всегда стоит сложнейшая несущая конструкция — тот фундамент, на котором держится все здание национального самосознания. Пантеон героев — это не музейное собрание великих теней и не хаотичный набор биографий. Это продуманная социальная архитектура, задающая обществу координаты нормы, идеала и определяющая, ради чего вообще стоит жить, бороться и действовать.

Внешние контуры этого сооружения многим знакомы: мы знаем имена, даты и подвиги. Но если мы хотим понять, насколько прочно здание нашей идентичности, необходимо заглянуть глубже — туда, где располагается ценностно-смысловое ядро, делающее всю конструкцию уникально устойчивой перед ураганами истории.

Изображение: magnificent.ai



МЕМОРИАЛЬНЫЙ КОМПЛЕКС АДЖИМУШКАЙ ▲

НЕСУЩИЕ ОПОРЫ: КТО ЯВЛЯЕТСЯ ГЕРОЕМ В РОССИЙСКОЙ ТРАДИЦИИ

Любая архитектурная система подчиняется определенным законам. Чтобы войти в национальный пантеон, недостаточно просто совершить важный поступок — нужны исторический масштаб содеянного, его общественное значение и, что главное, нравственная ясность. Пантеон безжалостно отсеивает сиюминутное, эгоистичное и сумбурное. Герой — не просто смельчак, а символическая фигура, способная удержать на своих плечах своды общих ценностей. Именно поэтому

в ядре российской героики веками присутствуют верность, служение и ответственность за общее дело. Эта конструкция соединяет эпохи в монолитную линию преемственности. Когда мы выстраиваем ее от святых воинов Древней Руси, Александра Невского и Дмитрия Донского, через ратную доблесть 1812 года и суворовских чудо-богатырей, к стойкости защитников Сталинграда и мужеству героев специальной военной операции, — мы видим не сме-

ну декораций, а единый ценностный каркас. Образ Александра Невского в этом смысле универсален: в годы Великой Отечественной войны он вдохновлял бойцов через фильм Эйзенштейна и учрежденный орден, а сегодня его имя носят кадетские корпуса и храмы по всей стране. Социальная архитектура тем и сильна, что сквозь любые политические трансформации она транслирует неизменное: готовность к жертве ради жизни других и защиты родной земли.

КОНТРФОРСЫ ПРОТИВ ЭНТРОПИИ: ПАМЯТЬ КАК ЖИВАЯ ПРАКТИКА

Любое, даже самое совершенное, архитектурное сооружение изнашивается под давлением времени, если не получает постоянной поддержки. Роль таких поддерживающих опор — контрфорсов — в нашей конструкции играют механизмы живой памяти. Они принимают на себя колоссальное давление забвения, цинизма и попыток переписать прошлое.

Героический образ не живет сам по себе в вакууме: он удерживается в сознании через ежедневную, кропотливую практику. Школьные «Разговоры о важном», куда приходят участники боевых действий, шествие «Бессмертного полка», поисковые отряды, возвращающие из забвения имена павших, современные фильмы и уроки мужества, проект «Без срока давности» (всероссийская инициатива, связывающая поисковую, архивную и просветительскую работу, которая восстанавливает и вводит в пантеон памяти имена

жертв геноцида мирного населения, показывая, что героизм проявлялся не только на поле боя, но и в гражданском подвиге) — все это работает как раствор, крепко соединяющий блоки исторического сознания.

Яркий пример — подвиг 6-й роты псковских десантников. В 2000 году, когда страна узнала о неравном бое в Аргунском ущелье, герои были вписаны в пантеон через мемориалы, «Парты героев» в школах и уроки мужества. Так общество показало, что готово возводить несущие опоры идентичности не *post factum*, а в момент наибольшей угрозы утраты исторической памяти.

Когда обществу грозит потеря идентичности, на первый план выходят те, кто спас саму возможность передать память сквозь века. Подобным образом ритуал превращается в живой общественный опыт, без которого здание национального сознания рассыпалось бы в пыль.

ПРОЕКТ ДЛЯ БУДУЩЕГО: ЧТО МЫ СТРОИМ СЕГОДНЯ

Ключевой момент: социальная архитектура всегда устремлена в будущее. Это не памятник прошлому, а детальный чертеж грядущего. Через выбор героев общество проектирует образ человека завтрашнего дня, и модели служения, закрепленные сейчас как героические, неизбежно станут поведенческой нормой для молодежи.

Если по ошибке возвести на вершины славы только «эффективных менеджеров» и звезд потребления, страна получит поколение, не способное к солидарности, жертвенности и защите общего дома. Но когда пантеон увенчан теми, в ком воинская доблесть неразрывна с духовным подвижничеством, а этническое многообразие сплавлено ценност-



ным единством, мы проектируем личность, для которой служение Отечеству — высшая форма личной свободы. Это цивилизационное предложение сегодня закреплено нормативно, в том числе в Указе Президента России № 809 о традиционных ценностях, задающем каркас для возрождающегося канона. Вопрос о героях перерастает кабинетные споры, становясь вопросом о том, в каком «гражданском доме» предстоит жить нашим детям. От того, насколько честно и точно мы заложим несущие стены сегодня, зависит, устоит ли этот дом под ураганными ветрами завтрашней истории. Героика Русского мира — это всегда взгляд вперед, это проект сильной и справедливой страны, которую мы передаем следующим поколениям.



ИНТЕРЕСНЫЕ ФАКТЫ

АРХЕТИПЫ ПРОТИВ ПРОПАГАНДЫ.

В отличие от пропаганды, которая часто навязывает чуждые смыслы извне и ломается при внешнем давлении, социальная архитектура пантеона опирается на глубинные архетипы Защитника и Подвижника, укорененные в коллективном бессознательном.

Именно поэтому подлинные герои не требуют агрессивного внушения — их восприятие прорастает в народе естественно и органично.

«БЕССМЕРТНЫЙ ПОЛК» КАК НАРОДНАЯ АРХИТЕКТУРА.

Примечательно, что одна из самых мощных скреп современного пантеона — акция «Бессмертный полк» — родилась не как государственный указ, а как гражданская инициатива. Это доказывает, что запрос на героическую преемственность живет в самой толще общества, а государство лишь оформляет его в устойчивые ритуалы.

СТАТИСТИЧЕСКИЙ СРЕЗ.

По данным социологических опросов последних лет, более 80% россиян убеждены, что сохранение памяти о героях Великой Отечественной войны и локальных конфликтов абсолютно необходимо для воспитания будущих поколений. Одновременно фиксируется рост запроса на «справедливость» и «готовность прийти на помощь» как ключевые национальные качества, что напрямую коррелирует со смещением общественного фокуса с «успешных любой ценой» на «добродетельных и стойких».

НАСТАВНИЧЕСТВО

КАК ОПОРА НА ДУХОВНОМ ПУТИ

Когда человек ищет ответы на главные вопросы своей жизни, технологии предлагают ему скорость и вариативность, наставничество — глубину и преемственность. Духовное же наставничество учит не только осваивать опыт, переданный предками, но и понимать, что первичными в жизни человека являются главные добродетели — любовь и вера.



**ЕПИСКОП
СЕРГИЕВО-ПОСАДСКИЙ
И ДМИТРОВСКИЙ
КИРИЛЛ,
НАМЕСТНИК
СВЯТО-ТРОИЦКОЙ
СЕРГИЕВОЙ ЛАВРЫ**

ЭПОХА ОБЕСЦЕНИВАНИЯ АВТОРИТЕТА

Если раньше даже не вставал вопрос, нужно ли младшему слушаться старших, то в наше время всеобщего критиканства и отстаивания своих мнений и суждений, ответ на этот вопрос звучит не столь однозначно.

С резким развитием технического прогресса и созданием искусственного интеллекта, различных нейросетей, младшее поколение все чаще начинает искать ответы на свои вопросы и советы именно у виртуального помощника, а не у взрослого человека. Казалось бы, молодой человек может быстро получить информацию об интересующем его вопросе в любую минуту (был бы доступ к Ин-

тернету), и зачем тогда нужны взрослые и их авторитет, если Сеть «знает лучше»?

Если задать вопрос нейросети «зачем человеку младшему нужно слушать старшего» или «нужно ли слушать старших, если они ошибаются», то она не дает однозначного ответа (эти вопросы «не имеют однозначного ответа» и «зависят от контекста»).

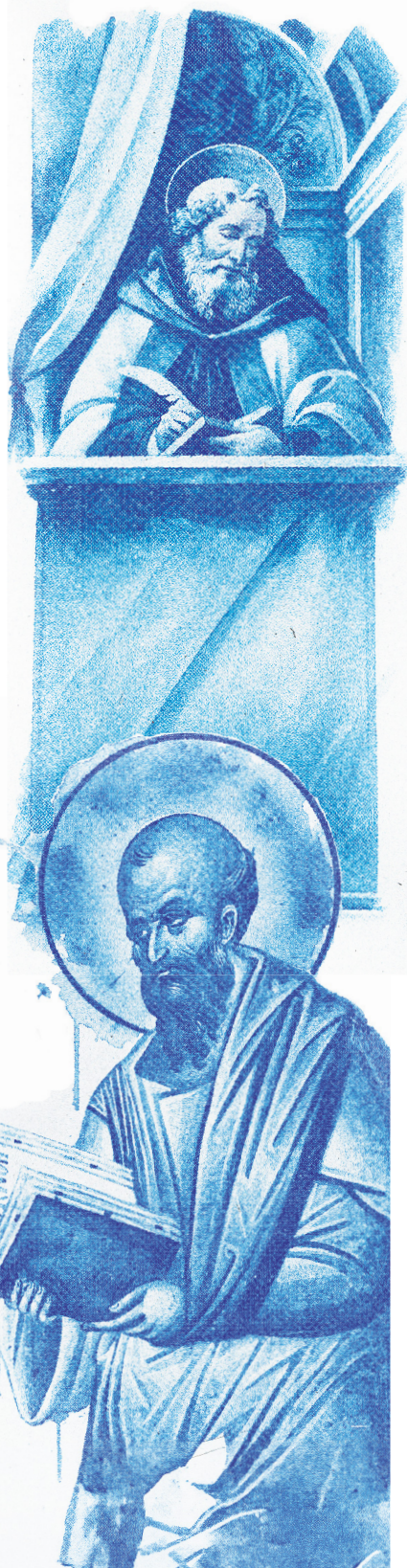
Аргументы в пользу того, что старших нужно слушаться, носят в основном утилитарно-культурный характер. Возможности ИИ обзоревать за предельно короткое время огромные объемы информации уже созда-

ли очень высокий уровень доверия к нему у самых разных возрастных категорий. Лидеры общественных мнений часто говорят на ярком, привлекательно-эмоциональном языке, а не на языке мудрости и профессиональной экспертизы.

Безусловно, мы живем в эпоху обесценивания авторитетов — процесса, который имеет как технологические, так и социально-культурные предпосылки, и чьи последствия требуют большого внимания и поиска путей преодоления. Но самые большие знания, сами по себе, еще не делают человека полноценно готовым к решению жизненно важных задач, к преодолению внутренних и внешних трудностей. По слову блаженного Августина, когда «он [человек] пренебрегает любовью к премудрости, всегда пребывающей одним и тем же образом, и вождедает знания из опыта вещей изменчивых и временных, тогда такое знание лишь надмевает, но не назидает». Здесь Святой ссылается на слова апостола Павла из послания к Коринфянам (1Кор. 7:1), где уточняется, что «назидает» (или созидает) только знание, соединенное с любовью.

ЗАЛОГ ДУХОВНО-НРАВСТВЕННОГО ЗДОРОВЬЯ

Накопленный опыт старшего поколения, который может помочь избежать ошибок, является основным аргументом в пользу послушания взрослым. Но он не единственный. Как с христианской, так и с точки зрения других традиционных религий не менее важным является воспитание уважения к старшим как развитие важней-



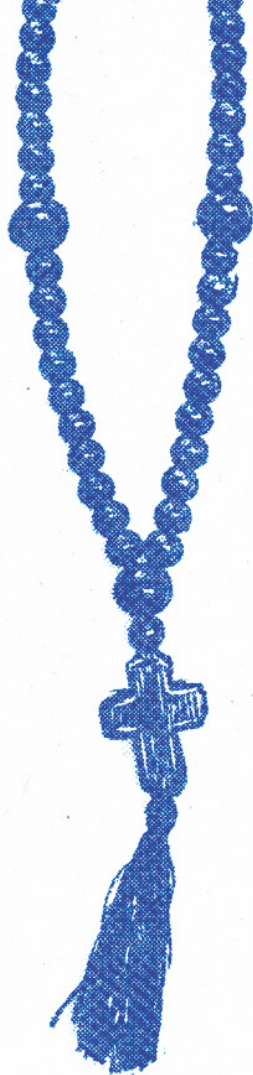
ших чувств благодарности и любви. Не только внешний, но и внутренний пиетет по отношению к старшим в семье становится добрым фундаментом в дальнейшей жизни человека.

В ответах же искусственного интеллекта чаще всего уважение к мнению старшего трактуется как «часть культурных и социальных норм, которые помогают поддерживать преемственность поколений и стабильность в обществе». Практически на всех интернет-платформах можно услышать «модную» в наше время точку зрения, что старших можно слушаться, но не во всем, что нужно иметь свою критическую оценку ситуации, а где-то даже встречается мнение, что «уважение нужно еще заслужить».

Не так думали наши предки: христианские философы и мыслители, ученые деятели и пастыри Церкви. Они осознавали глубокую силу послушания и уважения к старшему поколению и именно в этом видели залог духовно-нравственного здоровья общества.

Цель уважения, проявляющегося в послушании, объясняется следующим святоотеческим пониманием природы человека, подвергнувшейся искажению в первую очередь в сфере его волевых качеств. Преподобный Иоанн Дамаскин обобщает мысли святителей Афанасия Великого и Григория Богослова о грехопадении первых людей как прежде всего искажении их воли, замечая, что «если Адам послушался обольстителя добровольно и вкусил (запретный плод) потому, что захотел этого, то, следовательно, прежде всего в нас от греха пострадала воля».

НЕ ТОЛЬКО ВНЕШНИЙ, НО И ВНУТРЕННИЙ ПИЕТЕТ ПО ОТНОШЕНИЮ К СТАРШИМ В СЕМЬЕ СТАНОВИТСЯ ДОБРЫМ ФУНДАМЕНТОМ В ДАЛЬНЕЙШЕЙ ЖИЗНИ ЧЕЛОВЕКА



Древняя христианская традиция говорит о крайней полезности и даже необходимости уважения к старшим, особенно же в лице родителей, а также духовного отца для полноценного развития личности человека. «Родители по плоти» и «родители по духу», под которыми подразумеваются духовные наставники, а также священнослужители церкви, прилагают, безусловно, максимальные усилия, чтобы лучшие силы своей души направить на помощь своим подопечным.

Сам Господь Бог говорит о добродетели уважения и послушания к старшим в такой высокой мере, что заповедь Моисея обещает благо тому человеку, который ее осуществляет. «Почитай отца твоего и мать твою, чтобы тебе было хорошо и чтобы продлились дни твои на земле, которую Господь, Бог твой, дает тебе» (Исх. 20:12).

ворением ответил на уныло-депрессивное стихотворение Александра Пушкина. «Дар напрасный, дар случайный...» — стихотворение Пушкина, написанное 26 мая 1828 года, передавало ощущение лишенности смысла. Метафора «сердца холодный сон» отражает здесь состояние душевной опустошенности и апатии.

Стихотворный ответ Святителя настолько перевернул душевное состояние великого поэта, что он ответил св. Филарету новым стихотворением, кончавшимся следующими словами: «Твоим огнем душа согрета, отвергла мрак земных сует, и внемлет арфе Филарета в священном ужасе поэт».

Мы знаем также, что особую помощь оказал другому великому литератору XIX века Николаю Гоголю знаменитый старец Оптиной пустыни преп. Макарий. На душу Фёдора Достоевского особое сильное влияние оказала встреча с преподобным Амвросием Оптинским. Еще в Древней Руси преп. Феодосий Киево-Печерский особенно подчеркивал, что людям, занимающим важные посты, особенно важно иметь духовного наставника, перед которым они бы смиряли свой ум и свою волю.

Но и людям простого социального положения также нужно иметь возможность, что называется «сверять часы», то есть поставить свою душу и свой внутренний мир, свои поступки под добрый, но требовательный взгляд духовного наставника. Потому и сказано в Книге Притчей Соломоновых «Спасение во многом совете» (Притч. 11:14).

ВЕРА КАК ОПОРА

Человек, путешествуя по своему земному пути, зачастую первую встречу с Богом переживает как большой живой и очень светлый опыт. Но далее по мере своего духовного роста, а подчас и в начале пути он переживает множество сомнений. Сомнения в вере зачастую относятся к тем

ВСЯКИЙ ГРЕХ ЧЕЛОВЕКА ПОДОБЕН ОТСЕЧЕНИЮ ОТ ЗМЕИ ЧАСТИ ЕЕ ТЕЛА, НО ДЛЯ ЭТОГО ПРЕСМЫКАЮЩЕГОСЯ САМОЕ ГЛАВНОЕ, ЧТОБЫ НЕ БЫЛА ПОРАЖЕНА ЕЕ ГЛАВА

СИЛА ДУХОВНОГО НАСТАВНИЧЕСТВА

Мы знаем, что даже самые талантливые и верующие люди почти неизбежно в жизни испытывают сложные моменты, когда им требуется поддержка: и слово утешения, и слово вразумления.

Один из ярких случаев такой поддержки и вразумления мы находим в жизнеописании святителя Филарета Московского, который своим стихот-



или иным вероучительным догматам, к таинствам Церкви, а иногда и к поведению того или иного священнослужителя.

С одной стороны, сомнения неизбежно будут появляться, если человек по-настоящему проходит процесс духовного роста. С другой стороны, они подчас могут приносить человеку много страданий и чрезмерных переживаний. Хорошо об этом сказано в книге «О вере, неверии и сомнении» митрополита Вениамина (Федченкова): «Недостаточно опытные люди, впадая в сомнение, думают, что они будто бы становятся неверующими и от этого весьма мучаются». Святитель предлагает множество путей такого духовного укрепления в вере, чтобы о ней нельзя было сказать, что она слепая.

Замечателен также пример святого Амвросия Оптинского о том, что всякий грех человека подобен отсечению от змеи части ее тела, но для этого пресмыкающегося самое главное, чтобы не была поражена ее глава. Христианин главой своего духовного существа имеет веру, которую он должен бережно хранить, потому как после любого духовного падения он может через молитву с верой очищаться и просвещаться, а при потере веры теряет всякую возможность к духовной жизни.

В своей вере мы опираемся на Священное Писание, святых отцов Церкви и в случае тяжелых сомнений должны молиться Богу, чтобы Он дал нам трезвое отношение к своему сознанию, которое загрязнено грехом, и благоговейное отношение к опыту святых отцов, которые являются самыми лучшими людьми, когда-либо жившими на этой Земле.

Их живая вера, принеся великие плоды не только для них самих, но и для многих окружающих, всегда будет нашим укреплением.

ПО ЗАВЕТАМ ПРЕДКОВ

В минуты другого рода испытаний прекрасным примером преодоления различных несправедливостей и гонений, издевательств и тягот для нас являются новомученики и исповедники, которые в XX веке, претерпев множество страданий, остались верными Богу, не допустили зло в свое сердце и молились за гонителей. Они и по ныне ходатайствуют перед Богом за наше Отечество, за наш народ и за каждого из нас в отдельности.

Как наставляла преподобная мученица Мария Гатчинская, когда человек претерпевает различные тяготы, внешние или внутренние, и при этом не очень верит в реальность Божественного Промысла, то в этих испытаниях, которые он проходит, ему становится многократно тяжелее, чем тому, кто верит в Божественный замысел о каждом дне нашей жизни и вверяет свою жизнь в руки Божьих судьб.

Святой Серафим Вырицкий часто советовал своим духовным чадам прочитывать молитвенное обращение Господа Бога к душе каждого христианина под названием «От Меня это было».

Среди тяжелейших испытаний наши предки показали нам живой опыт доверия Богу, ибо вера в Бога, как говорил один подвижник, — это теория, а доверие Богу — это практика. В жизни христианина стоит задача сохранить и приумножить святую веру. Именно за эту живую веру, по слову святого Ефрема Сирина, мы должны бороться каждый день: «Христианин! В борьбе за веру да кончится жизнь твоя!»

По слову Святого апостола Павла «Без веры невозможно угодить Богу» (Евр. 11:6). Но вера — это, конечно, не только и не столько про внешнее ее проявление посредством определенных действий или поведения человека, сколько про внутреннее состояние нашего сердца. Тем не

менее мы должны осваивать и те церковные уставы, которые переданы нашими предками, знавшими и любившими эти церковные правила. Они, конечно же, вторичны по сравнению с добродетелями (любовью, верой, надеждой и др.), но все-таки в Доме Божием ничего нет лишнего. Постепенно все это можно освоить, уяснить как приходить в храм, как приступать к Таинствам. Для нас это все очень и очень важно, поскольку, по мысли людей святой жизни, Отечество наше потерпело страшные тяжелые испытания в XX веке именно потому, что перестали наши предки ценить дар святых церковных Таинств.

Чтобы прийти к ним нужны уже основы веры, но совершенство веры и жизни по вере невозможно достигнуть без святых Таинств. Чтобы все это правильно воспринять, нам нужны духовные наставники: священники, духовно опытные христиане. В наше время есть и множество православной духовной литературы, осваивая которую мы погружаем свою душу в глубину величайшей сокровищницы даров Божиих, которыми полна святая Церковь Христова. Подлинные наставники духовные помогают правильно усваивать и применять это духовное сокровище, укрепляя в разных жизненных ситуациях нашу веру в Бога и в самих себя.

В ЖИЗНИ ХРИСТИАНИНА СТОИТ ЗАДАЧА СОХРАНИТЬ И ПРИУМНОЖИТЬ СВЯТУЮ ВЕРУ

ВЫБОР, ОПРЕДЕЛИВШИЙ ПУТЬ

ДЕНЬ КРЕЩЕНИЯ РУСИ



АРСЕНИЙ ЛАЗАРЕВ

ЭКСПЕРТ ДЕПАРТАМЕНТА ПРОСВЕТИТЕЛЬСКОЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ОБЛАСТИ ОБЩЕСТВЕННЫХ
И ГУМАНИТАРНЫХ НАУК АНО ЭИСИ

28 июля православный мир отмечает знаменательную дату — День Крещения Руси. Тысячелетняя история российского государства неразрывно связана с этим событием, произошедшим во времена правления князя Владимира. Как величественное древо, раскинувшее свои ветви над всей русской землей, православие стало духовной опорой нашего народа, одной из основ цивилизационного кода России.

В начале IV столетия христианство, пройдя через века гонений и испытаний, окончательно утвердилось в качестве главной религии Римской империи. Это событие стало новым этапом в истории человечества, положившим начало формированию единой христианской цивилизации. На протяжении нескольких столетий учение Иисуса Христа распространялось по всему Средиземноморью, проникало в Европу и Азию, объединяя различные народы под знаменем единой веры.

В основе христианства лежат фундаментальные духовные принципы: любовь к ближнему, милосердие, прощение, забота о слабых и нуждающихся. Христианство предложило абсолютно новый взгляд на человека как на существо, обладающее бессмертной душой



и способностью к духовному совершенствованию, отвергло концепцию «культурной исключительности», которую проповедовали государства Античности. Оно создало систему нравственных ценностей, в которой главными добродетелями стали честность и справедливость, смирение и усердие, умеренность и целомудрие. Христианская церковь стала не просто религиозным институтом, а центром культурной и социальной жизни. Под ее покровительством создавались школы, больницы, приюты, выстраивалась система социальной защиты. Христианская цивилизация заложила основы европейской системы образования, развивала искусство, архитектуру и литературу.

Согласно древней легенде, первым проповедником христианства на Руси стал апостол Андрей Первозванный. Во время своего путешествия по восточнославянским землям он поднялся вверх по Днепру и благословил места, где впоследствии возникли Киев и Новгород. Значительный вклад в распространение христианства в славянских землях сыграли христианские просветители, братья Кирилл и Мефодий. Особую роль в подготовке почвы для принятия христианства сыграла княгиня Ольга — первая правительница Руси, принявшая крещение.

Вглядываясь в глубину веков, мы видим, что Крещение Руси стало поворотным моментом в истории всего восточнославянского мира. Православная вера выступила в качестве силы, которая превратила разрозненные славянские племена в единый народ, создала фундамент для развития государственности и культуры. Каждый год, отмечая этот праздник, православные вспоминают тот духовный и цивилизационный выбор, совершенный князем Владимиром, определивший путь развития российского государства, его глубокую духовную основу.



ОТ РЮРИКА ДО ВЛАДИМИРА:
ИСТОРИЯ ХРИСТИАНСТВА НА ФОНЕ
ГЕОПОЛИТИКИ. ДОКУМЕНТАЛЬНОЕ
ПУТЕШЕСТВИЕ ПО ДРЕВНЕЙ РУСИ

ОБ ИСПЫТАНИИ ВЕРЫ КНЯЗЕМ ВЛАДИМИРОМ

ПО МОТИВАМ ЛЕТОПИСНОГО СЮЖЕТА
ИЗ ПОВЕСТИ ВРЕМЕННЫХ ЛЕТ



В КОНЦЕ X ВЕКА ДРЕВНЯЯ РУСЬ ПРЕДСТАВЛЯЛА СОБОЙ ЛОСКУТНОЕ ОДЕЯЛО ИЗ РАЗРОЗНЕННЫХ СЛАВЯНСКИХ ПЛЕМЕН, КАЖДОЕ ИЗ КОТОРЫХ ИМЕЛО СВОИ ОБЫЧАИ И ВЕРОВАНИЯ. ПЕРЕД ВЗОШЕДШИМ НА ПРЕСТОЛ КНЯЗЕМ ВЛАДИМИРОМ СТОЯЛА СЛОЖНАЯ ЗАДАЧА: ДЛЯ СОХРАНЕНИЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОСТИ РУСИ НЕОБХОДИМО БЫЛО НАЙТИ ДУХОВНУЮ ОСНОВУ, СПОСОБНУЮ ОБЪЕДИНИТЬ И УКРЕПИТЬ ГОСУДАРСТВО.

ПОПЫТКА ОБЪЕДИНИТЬ РАЗРОЗНЕННЫЕ ПЛЕМЕНА РУСИ С ПОМОЩЬЮ ЕДИНОГО ПАНТЕОНА БОГОВ ПОТЕРПЕЛА НЕУДАЧУ.

ВЛАДИМИР ЧУВСТВОВАЛ: ДЛЯ УКРЕПЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВА НУЖНА ЕДИНАЯ ДУХОВНАЯ ОСНОВА.



ВЕЛИКИ НАШИ ЗЕМЛИ. НО ЧЕМ БУДЕМ ЕДИНЫ? КАКОЙ ЗАКОН ПРИМЕМ?



МНОГО В КИЕВЕ, КНЯЖЕ, ПОСЛОВ ДА КУПЦОВ ИНОВЕРНЫХ. ДАВАЙ ПОСЛУШАЕМ, ЧТО ОНИ СКАЖУТ.



ВЕРУЕМ В ЕДИНОГО БОГА,
И ПРОРОК ЕГО МАГОМЕТ УЧИТ
НАС МОЛИТЬСЯ, ДЕРЖАТЬ
ПОСТ, НЕ ЕСТЬ СВИНИНЫ
И НЕ ПИТЬ ВИНА.

ПЕРВЫМИ К ВЛАДИМИРУ ПРИБЫЛИ
ПОСЛЫ ИЗ ВОЛЖСКОЙ БУЛГАРИИ

ЧИСТ И СТРОГ ЗАКОН ВАШ, ВИЖУ.
НО ВЕСЕЛИЕ ПИРОВ — ОБЫЧАЙ НАШ.
ТРУДНО НАРОДУ МОЕМУ ОСТАВИТЬ ТО,
К ЧЕМУ ПРИВЫК ИСКОНИ.



ПРИШЛИ МЫ К ТЕБЕ,
ПОСЛАННЫЕ ПАПОЙ...

УСЛЫШАВ, ЧТО ВЛАДИМИР
ПРИНИМАЕТ ПОСЛОВ,
ПРИШЛИ ХАЗАРСКИЕ ЕВРЕИ.



СЛЫШАЛИ МЫ, ЧТО ПРИХОДИЛИ БУЛГАРЫ
И ХРИСТИАНЕ, УЧА ТЕБЯ КАЖДЫЙ СВОЕЙ ВЕРЕ.
МЫ ЖЕ ВЕРУЕМ В ЕДИНОГО БОГА АВРААМА,
ИСААКА И ИАКОВА.

А ГДЕ ВАША ЗЕМЛЯ?

ИДИТЕ, ОТКУДА ПРИШЛИ,
ИБО И ОТЦЫ НАШИ
НЕ ПРИНЯЛИ ЭТОГО.

ЗАТЕМ ИНОЗЕМЦЫ ИЗ РИМА.



РАЗГНЕВАЛСЯ БОГ НА ОТЦОВ НАШИХ
И РАССЕЯЛ НАС ПО РАЗЛИЧНЫМ
СТРАНАМ ЗА ГРЕХИ НАШИ.



НЕУЖТО И НАМ
ТОГО ЖЕ ХОТИТЕ?

ПОСЛЕДНИМИ
ПРИШЛИ ГРЕКИ.
ОНИ РАССКАЗЫВАЛИ
ВЛАДИМИРУ О ЗЕМНОМ
ПУТИ ИИСУСА ХРИСТА,
О ЕГО ЧУДЕСНОМ
ВОСКРЕСЕНИИ
И ЗАПОВЕДЯХ,
О СТРАШНОМ СУДЕ.



ЕСЛИ ХОЧЕШЬ ПОСЛУШАТЬ,
ТО СКАЖУ ТЕБЕ ПО ПОРЯДКУ,
С САМОГО НАЧАЛА...

РАД ПОСЛУШАТЬ.

ВЫСЛУШАВ ПОСЛОВ, ВЛАДИМИР СОЗВАЛ БОЯР СВОИХ И СТАРЦЕВ НА СОВЕТ.

МУДРО СКАЗАНО. БЫТЬ ПОСЕМУ.

ЗНАЙ, КНЯЖЕ: ВСЯКИЙ СВОЮ ВЕРУ ХВАЛИТ И СВОЕЙ НЕ ХУЛИТ. ХОЧЕШЬ УЗНАТЬ ПРАВДУ — ПОШЛИ МУЖЕЙ РАЗУМНЫХ. ПУСТЬ САМИ УВИДЯТ, КАК КАЖДЫЙ НАРОД СЛУЖИТ БОГУ.

ИСПОЛНИМ, КНЯЖЕ. ВЕРНЕМСЯ — РАССКАЖЕМ БЕЗ УТАЙКИ.

ИЗБРАЛ ВЛАДИМИР ДЕСЯТЕРЫХ МУЖЕЙ, СЛАВНЫХ И РАЗУМНЫХ, И НАКАЗАЛ:

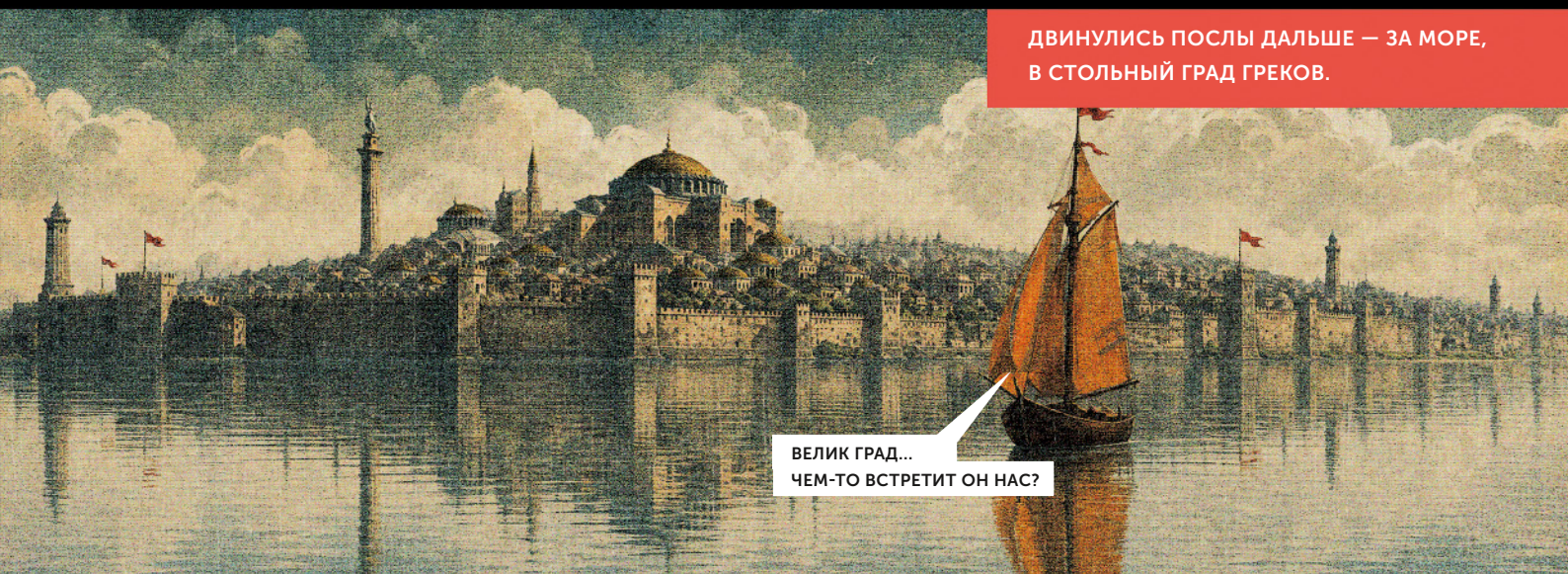
«ИДИТЕ СПЕРВА К БУЛГАРАМ, ПОТОМ К НЕМЦАМ, А ОТТУДА — К ГРЕКАМ».

СПЕРВА ПРИШЛИ ПОСЛЫ В ВОЛЖСКУЮ БУЛГАРИЮ И ВИДЕЛИ, КАК МОЛЯТСЯ ТАМ БОГУ.

УСЕРДНО МОЛЯТСЯ, СКЛОНЯЯСЬ ДО ЗЕМЛИ, И ПОСТ ДЕРЖАТ СТРОГИЙ. ДИВНА СТРОЙНОСТЬ ИХ МОЛИТВЫ И КРАСОТА ПИСЬМЕН НА СТЕНАХ.

ПРИШЛИ ЗАТЕМ В ЗЕМЛЮ НЕМЦЕВ И ВИДЕЛИ СЛУЖБУ ИХ В ХРАМАХ.

СЛУЖАТ БЛАГОЛЕПНО, ПО СВОЕМУ ЧИНУ. НО НЕ ЛЕГЛО СЯ НАМ НА СЕРДЦЕ.



ДВИНУЛИСЬ ПОСЛЫ ДАЛЬШЕ — ЗА МОРЕ,
В СТОЛЬНЫЙ ГРАД ГРЕКОВ.

ВЕЛИК ГРАД...
ЧЕМ-ТО ВСТРЕТИТ ОН НАС?

В ЦАРЬГРАДЕ ВВЕЛИ ПОСЛОВ В ХРАМ СВЯТОЙ СОФИИ,
И САМ ПАТРИАРХ СОВЕРШАЛ СЛУЖБУ.

ГДЕ МЫ...
НА НЕБЕ ИЛИ НА ЗЕМЛЕ?



ВЕРНУЛИСЬ ПОСЛЫ В КИЕВ, И СОЗВАЛ
КНЯЗЬ БОЯР И СТАРЦЕВ — ВЫСЛУШАТЬ ИХ.

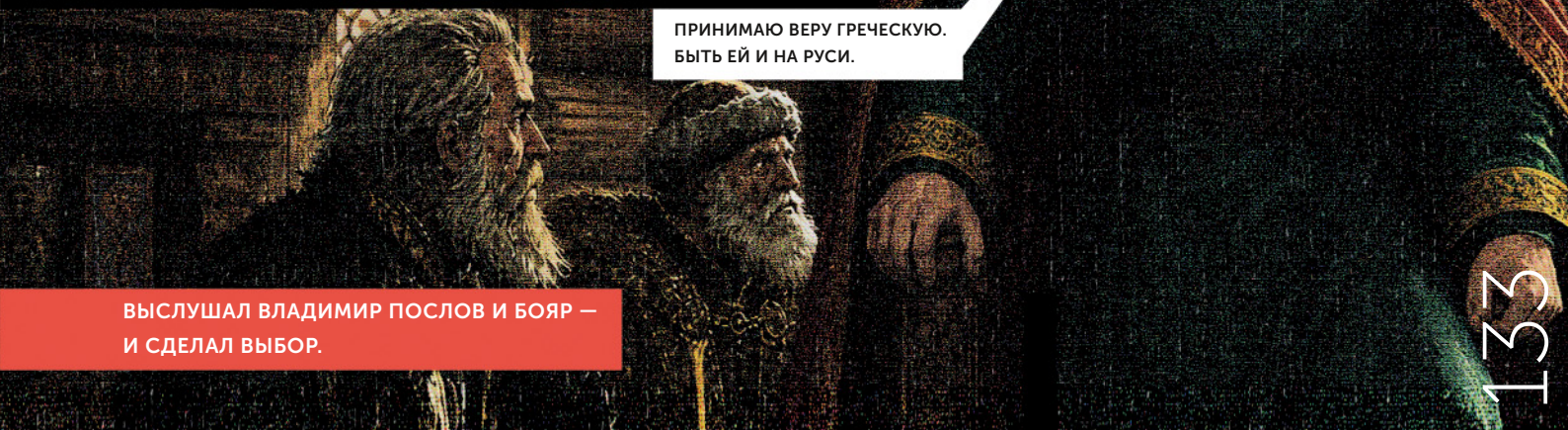
ХОДИЛИ МЫ К БУЛГАРАМ, К НЕМЦАМ, К ГРЕКАМ. У ВСЯКОГО НАРОДА —
СВОЕ БЛАГОЧЕСТИЕ, СВОЯ ВЕРА. НО КОГДА ВВЕЛИ НАС В ХРАМ ГРЕЧЕ-
СКИЙ, НЕ ЗНАЛИ МЫ — НА НЕБЕ СТОИМ ИЛИ НА ЗЕМЛЕ, ИБО НЕТ НИГДЕ
ТАКОЙ КРАСОТЫ. И НЕ МОЖЕМ ЗАБЫТЬ КРАСОТЫ ТОЙ.

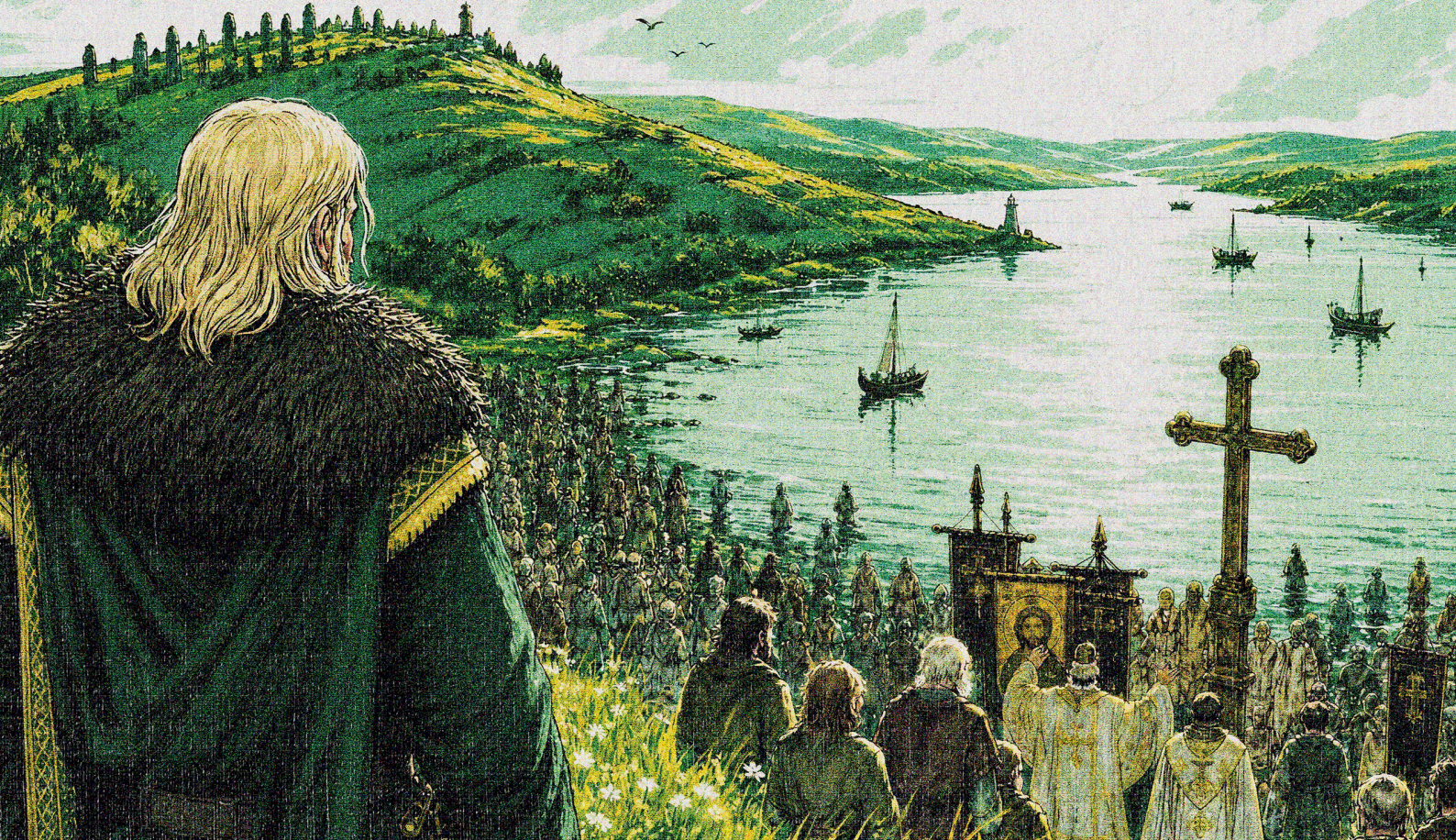
ЕСЛИ БЫ ВЕРА ГРЕЧЕСКАЯ БЫЛА ХУДА,
НЕ ПРИНЯЛА БЫ ЕЕ БАБКА ТВОЯ,
КНЯГИНЯ ОЛЬГА, МУДРЕЙШАЯ ИЗ ЛЮДЕЙ.



ПРИНИМАЮ ВЕРУ ГРЕЧЕСКУЮ.
БЫТЬ ЕЙ И НА РУСИ.

ВЫСЛУШАЛ ВЛАДИМИР ПОСЛОВ И БОЯР —
И СДЕЛАЛ ВЫБОР.





В 988 ГОДУ ВЛАДИМИР КРЕСТИЛ НАРОД СВОЙ В ВОДАХ ДНЕПРА.
ТАК РУСЬ ОБРЕЛА ХРИСТИАНСКУЮ ВЕРУ.

ИНТЕРЕСНЫЕ ФАКТЫ

О ПРАВОСЛАВИИ

✳ **Принятие христианства стало катализатором формирования единого государства.** Православие объединило разрозненные племена в единый народ, создало основу для развития культуры, письменности и государственности. Церковь принимала участие в создании юридических, духовных и идеологических основ государства. С принятием христианства на Руси упорядочились брачно-семейные отношения, появились школы. Монастыри стали центрами знаний: здесь переписывали книги, обучали грамоте, создавали научные труды. Церковнославянский язык стал основой для формирования литературного русского языка.

✳ **В период ордынского нашествия Православная церковь стала главным хранителем русской культуры и ценностей.** Несмотря на разрушения монастырей и храмов, а также гибель части духовенства, церковь сохранила духовное единство народа. Ордынцы, придерживавшиеся политики веротерпимости, освободили духовенство от дани, что позволило церкви сохранить

автономию и влияние. Церковь активно призывала к единству князей и народа, пыталась остановить междоусобицы и противостоять игу. В период феодальной раздробленности она оставалась единственным институтом, сохранявшим единство Руси. Благодаря церкви было сохранено сознание единства, что сыграло решающую роль в восстановлении общероссийской государственности.

✳ **Православная церковь активно поддерживала народно-освободительное движение России.** Во времена ордынского владычества — натиску католической церкви. В 1380 году Сергей Радонежский благословил князя Дмитрия Донского перед Куликовской битвой, победа в которой стала началом освобождения русских земель. В эпоху Смутного времени начала XVII века церковь сыграла важную роль в создании народного ополчения, освободившего Москву от интервентов. Патриарх Гермоген проявил мужество и стойкость, направляя духовные и материальные ресурсы на поддержку освобо-

дительного движения. Многие монастыри превратились в настоящие крепости: Ипатьевский, Пафнутьевский, Кирилло-Белозерский. Осада Троице-Сергиевой лавры длилась 16 месяцев и завершилась неудачей для интервентов.

*** *Православие стало основой для развития русской культуры, искусства, живописи и литературы.*** С принятием христианства на Русь пришли византийские каноны архитектуры, иконопись, искусство мозаики и фрески, а также письменность и литература. Православная архитектура стала неотъемлемой частью культурного ландшафта России. С момента Крещения началось активное строительство храмов и монастырей. Храм Покрова на Нерли, построенный в XII столетии, является не только шедевром архитектуры, но и сложным инженерным сооружением: он расположен на рукотворном холме с дренажем из дубовых труб, что создает эффект «парения». Исаакиевский собор в Санкт-Петербурге являет собой образец русского классицизма, одним из крупнейших купольных зданий, ставшего примером для архитекторов во многих странах мира.

*** *В годы Великой Отечественной войны миллионы христиан поднялись на защиту Родины от нацизма.*** Церковь активно поддерживала борьбу с врагом, несмотря на сложный характер отношений с советской властью — со времени Октябрьской революции церковь и священнослужители подвергались гонениям. Митрополит Сергей без разрешения властей обратился к верующим с призывом подняться на защиту Отечества: «Господь дарует нам Победу!» 26 июня 1941 года был отслужен молебен в Богоявленском соборе Москвы, и с этого дня подобные молебствования стали почти ежедневными. Крестные ходы проходили в самые решающие моменты войны: во время битвы за Москву и обороны Ленинграда.

*** *За время Великой Отечественной войны Русская православная церковь собрала на нужды обороны около 300 млн рублей.*** На эти деньги была построена, в частности, танковая колонна имени Дмитрия Донского и воздушная эскадрилья имени Александра Невского. Многие священники уходили на фронт, воевали в партизанских отрядах, не покладая рук трудились в тылу. Через несколько дней после начала Великой Отечественной войны архиепископ Лука (профессор Войно-Ясенецкий), один из крупнейших специалистов по гнойной хирургии, находившийся в ссылке, обратился к советскому правительству с просьбой разрешить ему помогать раненым там, где оно сочтет нужным. Всю войну архиепископ Лука проработал в госпиталях Красноярского края, делал по 3–4 операции в день. За свои медицинские и научные труды в 1946 году он был награжден Сталинской премией.

РАЗОБРАТЬСЯ В ТЕМЕ

В ЭТОМ БЛОКЕ ВЫ НАЙДЕТЕ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ МАТЕРИАЛЫ И ПОЛЕЗНЫЕ ССЫЛКИ, КОТОРЫЕ ПОМОГУТ ГЛУБЖЕ ПОГРУЗИТЬСЯ В ТЕМУ СТАТЬИ.

ИСПОЛЬЗУЙТЕ ИХ ДЛЯ БОЛЕЕ ПОЛНОГО АНАЛИЗА И САМОСТОЯТЕЛЬНЫХ РАЗМЫШЛЕНИЙ.



ПРИНЯТИЕ ХРИСТИАНСТВА В ДРЕВНЕЙ РУСИ И ЕГО ИСТОРИЧЕСКОЕ ЗНАЧЕНИЕ

Существует несколько точек зрения на вопрос о том, как христианство было принесено на древнерусские земли. Кандидат исторических наук, доцент МГИМО МИД России рассказал, при каких обстоятельствах и как это происходило, а также как повлияло на дальнейшее развитие государства.



ВЛИЯНИЕ ПРИНЯТИЯ ХРИСТИАНСТВА НА ИСТОРИЮ РОССИИ

О причинах и предпосылках принятия христианства на Руси, а также историческом значении этого события — в выступлении главного специалиста департамента науки и образования РВИО.

Для просмотра видеоматериалов необходимо перейти по QR-коду и зарегистрироваться.

ИДЕОЛОГИ РОССИЙСКОГО ГОСУДАРСТВА.



ВЛАДИМИР ШАПОВАЛОВ

**РУКОВОДИТЕЛЬ ПРОЕКТОВ ДЕПАРТАМЕНТА
ПО ВЗАИМОДЕЙСТВИЮ С ЭКСПЕРТНЫМ
СООБЩЕСТВОМ АНО ЭИСИ, ДОЦЕНТ КАФЕДРЫ
СРАВНИТЕЛЬНОЙ ПОЛИТОЛОГИИ МГИМО
МИД РОССИИ**

Относительно небольшое количество стран и народов в настоящее время и в исторической ретроспективе обладали интеллектуальными и моральными ресурсами, стратегическим видением и политической субъектностью, достаточными для того, чтобы сформулировать и продвигать в практической плоскости ту или иную общенациональную идеологию. Большинство брали на вооружение уже созданные другими странами идеи, представления, ценности и принципы, например, современную американскую неолиберальную доктрину.

Россия — одна из немногих стран, обладающих собственной многовековой традицией идеологической мысли, задающей вектор и горизонты развития общества. Менялись эпохи, политические системы, географические очертания и даже название страны, но всегда находились интеллектуалы, способные найти ответы на фундаментальные вызовы времени и определить вектор развития общества. При всей разности взглядов, их

объединяла вера в уникальность России и ее особую миссию, выходящую далеко за национальные границы. Эта историческая миссия всегда была направлена на защиту справедливости, противостояние злу и помощь другим народам.

Русская идеологическая мысль рождается еще в период становления русской государственности. В написанных в эпоху Древнерусского государства трудах митрополита Илариона, Нестора Летописца, Феодосия Печерского, в «Русской Правде» Ярослава Мудрого и в «Поучении» Владимира Мономаха формируются основные линии размышлений, базовые позиции последующих мировоззренческих концепций. В их числе — приверженность христианским ценностям добра, милосердия и любви, взаимопомощь и взаимоуважение со стороны правителя государства как в отношении своих близких, так и своих подданных, уважение личных прав и достоинства, сочетание сильной единоначальной власти законного правителя и воли народа.

Однако первое полностью самостоятельное, системное и завершенное видение роли и места России в мире возникает позже, во времена Московского царства. Именно в этот исторический период, русский народ, пережив трагическую потерю государственности и осознав ценность ее повторного обретения, оказался способен к осмыслению ключевых мировоззренческих вопросов.



МОСКВА — ТРЕТИЙ РИМ

Первая идеологическая концепция принадлежит перу монаха псковского Спасо-Елеазаровского монастыря Филофею и известна под названием, утвердившимся в более позднюю эпоху: «Москва — Третий Рим». Примечательно, что свою мировоззренческую позицию Филофей сформулировал в 1523–1524 гг., спустя совсем короткое время после включения Псковской земли в состав Русского государства и завершения процесса объединения северной части русских земель вокруг Москвы.

Взгляды Филофея изложены в двух письмах, ставших реакцией на предсказание немецкого математика, астронома и католического священника Иоганна Штофлера о всемирном потопе, который должен был случиться в 1524 году. «Пророчество» Штофлера вызвало широкий общественный резонанс и панические настроения в Европе. Одно письмо Филофея, «Послание о неблаго-

приятных днях и часах», было адресовано его товарищу, псковскому дьяку Михаилу Мунехину (по прозвищу Мисюрь), второе, «Об исправлении крестного знамения и о содомском грехе», — великому князю Василию III.

Главной идеей посланий старца Филофея является констатация гибели двух духовных столиц христианского мира: Рима и Второго Рима (Константинополя). При этом, если Константинополь оказался повержен в результате внешней агрессии:

«...второго же Рима, Константинова града, церковные двери внуки агарян секирами и топорами рассекли...»,

то в первом случае речь идет не о прекращении государственности, но об отпадении католиков от истинной веры:

«...старого Рима церковь пала по неверию ереси Аполлинария...».

Таким образом, духовное падение, при сохранении политической власти, имеет такое же катастрофическое воздействие на государственные дела, как и утрата суверенитета.

В условиях падения Рима и Константинополя именно Москва, обретшая независимость, объединившая большую часть русских земель и сохранившая верность каноническому православному христианству, становится естественным центром всего христианского мира, то есть Третьим Римом:

«...все христианские царства пришли к концу и сошлись в едином царстве нашего государя, согласно пророческим книгам, это и есть римское царство: ибо два Рима пали, а третий стоит, а четвертому не бывать».

Послание великому князю Василию III содержит и значимую этическую линию, формулирующую основные принципы праведной, справедливой власти:

«И следует тебе, царь, это блюсти со страхом Божиим, убойся Бога, давшего тебе это, не надейся на золото, и богатство, и славу: все это здесь собирается и здесь, на земле, остается. Вспомни, царь, того праведного, который, скипетр в руке и царский венец на своей голове нося, говорил: „Богатству, что притекает, не отдавайте сердца“; и сказал премудрый Соломон: „Богатство и золото не в сокровищнице познается, но когда помогает нуждающимся“».

**«...ДВА РИМА ПАЛИ,
А ТРЕТИЙ СТОИТ,
А ЧЕТВЕРТОМУ
НЕ БЫВАТЬ»**

Идеи, изложенные в письмах Филофея, предопределили дальнейшее цивилизационное развитие России на столетия вперед. Спустя несколько десятилетий великий князь Московский принял титул царя. Россия официально заявила о себе не как об одном из множества государств, но об империи (царстве), преемнике второй Римской империи, Византии. Провозглашение империи Петром в 1721 году — продолжение этой линии и ее «перевод» на язык европейской политики и дипломатии. Менее чем через 70 лет после Филофея его формула «Москва — Третий Рим» стала обоснованием создания «духовной империи» — патриаршества.

ПРАВОСЛАВИЕ, САМОДЕРЖАВИЕ, НАРОДНОСТЬ

Появление спустя столетия новой идеологической конструкции «Православие, Самодержавие, Народность» также стало ответом на идеологический и политический вызов со стороны Запада, революционный процесс, затронувший значительную часть европейских стран. Создатель знаменитой триады Сергей Семёнович Уваров — один из ключевых государственных деятелей Российской империи эпохи Николая I, министр народного просвещения и член Государственного совета. Помимо государственной службы, он занимался наукой: был известным ученым, на протяжении 37 лет являлся президентом Российской академии наук, а до этого более 20 лет занимал должность помощника директора Императорской публичной библиотеки. Основные идеи Сергея Уварова были изложены в докладе императору «О некоторых общих началах, могущих служить руководством при управлении Министерством Народного Просвещения», написанном 19 ноября 1833 года. Доклад посвящен развитию системы народного образования и воспитания. Однако его содержание выходит далеко за рамки профессиональной деятельности министра, превращаясь в стройную идеологическую концепцию Российской государственности как антитезы Западу. Отправная точка рассуждений — мировоззренческое противопоставление революционного Запада и России:

«Посреди всеобщего падения религиозных и гражданских учреждений в Европе, не взирая на повсеместное распространение разрушительных начал, Россия к счастью сохранила доселе теплую веру к некоторым религиозным, моральным, и политическим понятиям, ей исключительно принадлежащим».

Уваров предостерегает от увлечения разрушительными западными идеями, подчеркивая оправданность эволюционного, а не революционного пути:



СЕРГЕЙ СЕМЁНОВИЧ УВАРОВ

«Пусть мечтатели обманывают себя самих и видят в туманных выражениях какой-то порядок вещей, соответствующий их теориям, их предрассудкам; можно их уверить, что они не знают России, не знают ее положения, ее нужд, ее желаний. Можно сказать им, что от сего смешного пристрастия к Европейским формам мы вредим собственным учреждениям нашим; что страсть к нововведениям расстраивает естественные сношения всех членов Государства между собою и препятствует мирному, постепенному развитию его сил».

При этом, по мнению Уварова, сохранение опоры на традицию не должно мешать развитию, а архаизация общества — так же опасна, как и его радикализация:

«Между обветшалыми предрассудками, восхищающимися единственно тому, что было у нас за полвека и новейшими предрассудками, которые без жалости стремятся к разрушению существующего, посреди сих двух крайностей, находится обширное поле, на коем здание нашего благосостояния — твердо и неврежимо укрепиться может».

Основой этого укрепления является твердое следование трем базовым принципам, которые являются «началами», составляющими «собственность России», т. е. мировоззренческими константами России:

«Углубляясь в рассмотрение предмета и изыскивая те начала, которые составляют собственность России (а каждая земля, каждый народ имеет таковой Палладиум), открывается ясно, что таковых начал, без коих Россия не может благоденствовать, усиливаться, жить — имеем мы три главных:

1 ПРАВОСЛАВНАЯ ВЕРА

Православие, являющееся духовной основой общества, воспринимается автором, прежде всего, как традиция, неразрывная связь с предками, следование которой необходимо для каждого человека:

«Без любви к Вере предков, народ, как и частный человек, должны погибнуть; ослабить в них Веру, то же самое, что лишать их крови и вырвать сердце».

2 САМОДЕРЖАВИЕ

Самодержавие представляется в качестве несущей конструкции русской государственности, естественной и оптимальной политической формы:

«Русский Колосс упирается на самодержавии, как на краеугольном камне; рука, прикоснувшаяся к подножию, потрясает весь состав Государственный».

3 НАРОДНОСТЬ

Народности в триаде отведена роль связующего звена всех элементов российского общества:

«Дабы Трон и Церковь оставались в их могуществе, должно поддерживать и чувство Народности, их связующее».

И если первые два элемента триады институционализированы и иерархизированы в виде Церкви и вертикали государственной власти, то третий, скорее, является идеей, нежели структурой, представлением об идеальном состоянии общества. У триады Уварова, безусловно, есть предтечи. Она не возникла на пустом месте. Несложно увидеть прямую связь «Формулы Уварова» и традиционного для русских воинов девиза «За Веру, Царя и Отечество!», впервые в таком виде изложенного в «Объявлении для чтения в церквях» адмиралом Александром Шишковым в ноябре 1812 года после изгнания Наполеона: «Вы достохвально исполняли долг свой, защищая Веру, Царя и Отечество». Стоит вспомнить о том, что Александр Семёнович, выдающийся государственный и общественный деятель, был предшественником графа Уварова на позициях министра народного просвещения и президента Российской академии наук.

Во второй половине XIX века идеи Сергея Уварова получили дальнейшее развитие в деятельности обер-прокурора Святейшего Синода Константина Победоносцева и ряда других государственных и общественных деятелей.

Революция, а также строительство советского государства и общества, основанное на радикальном разрыве с прошлым и реализации в практической плоскости грандиозного социального эксперимента, выдвинули идеологическую деятельность на передний план. Советская идеология в своем развитии прошла сложный путь от абсолютной апологетики западных марксистских идей и скорого ожидания мировой революции до постепенного разворота в сторону укрепления советской государственности и возвращения к истокам и смыслам русской истории и культуры.

СОВЕТСКИЙ ПАТРИОТИЗМ

Важную роль в процессе смещения фокуса внимания с идей мировой революции на укрепление советской государственности, основанной на сочетании марксистской доктрины и национальной традиции, сыграл главный советский идеолог 30–40-х годов Андрей Александрович Жданов, с именем которого связана организация системной идеологической работы в Советском Союзе. Среди результатов его деятельности — проведение первого Съезда писателей, открытие Высшей партийной школы, подготовка Краткого курса истории ВКП(б), открытие журнала «Вопросы философии».

**«СЕЙ СТАРЕЦ ДОРОГ НАМ:
ДРУГ ЧЕСТИ, ДРУГ НАРОДА,
ОН СЛАВЕН СЛАВОЮ
ДВЕНАДЦАТОГО ГОДА...»**



АЛЕКСАНДР ПУШКИН ОБ АЛЕКСАНДРЕ ШИШКОВЕ,
«ВТОРОЕ ПОСЛАНИЕ ЦЕНЗУРУ»

Будучи убежденным марксистом, Жданов сыграл важную роль в окончательном оформлении идеологических основ советского обществоведения. В 1934 году, когда Советский Союз озаботился необходимостью воссоздания исторического образования как значимого элемента укрепления советского патриотизма и советской государственности в условиях приближающейся мировой войны, в замечаниях к конспекту учебника истории, написанных в соавторстве с И.В. Сталиным и С.М. Кировым, Жданов предлагает четкую концептуальную рамку изучения исторического прошлого. Для нее характерно, во-первых, противопоставление революций во Франции и в России:

«Показать, что Французская (и всякая иная) буржуазная революция, освободив народ от цепей феодализма и абсолютизма, наложила на него новые цепи, цепи капитализма и буржуазной демократии, тогда как социалистическая революция в России разбила все и всякие цепи и освободила народ от всех форм эксплуатации, — вот в чем должна состоять красная нить учебника новой истории».

Кстати, именование Октябрьской революции «социалистической», в противовес «буржуазной» французской — также предложение Жданова и его соавторов.

Во-вторых, Сталин, Жданов и Киров предлагают новую периодизацию истории, призванную подчеркнуть всемирно-историческое значение Великой Октябрьской революции, разделив новую историю на три этапа и определив содержанием третьего этапа строительство социализма в СССР.

Через призму идеологии Жданов рассматривает и философию. В ходе состоявшейся в 1947 году дискуссии по книге Г.Ф. Александрова «История западноевропейской философии» он обращает внимание на значение философии как идеологического оружия: «Выработать хороший учебник по истории философии — это значит вооружить нашу интеллигенцию, наши кадры, нашу молодежь новым мощным идеологическим оружием и вместе с тем сделать большой шаг вперед по пути развития марксистско-ленинской философии».

Предложенный Ждановым подход к изучению философии основан на разделении, а также противопоставлении домарксистской и марксистской философии: «Маркс и Энгельс создали новую философию, качественно отличающуюся от всех предыдущих, хотя бы и прогрессивных, философских систем». Развитие философии, с точки зрения Жданова, должно рассматриваться исключительно через призму «зарождения, возникновения и развития научного материалистического мировоззрения и его законов», в контексте «борьбы материализма с идеализмом». Эти подходы к изучению истории и философии создают



АНДРЕЙ АЛЕКСАНДРОВИЧ ЖДАНОВ

основу для дальнейшей интерпретации обществоведческого знания в духе исторического и диалектического материализма.

Широкую известность приобрел доклад Жданова о журналах «Звезда» и «Ленинград» с критикой публикации на страницах советских журналов произведений Михаила Зощенко и Анны Ахматовой. Показательно, что Жданов рассматривает литературу как один из фронтов идеологической борьбы, призывает писателей к активной гражданской позиции:

«Советские писатели и все наши идеологические работники поставлены сейчас на передовую линию огня, ибо в условиях мирного развития не снимаются, а, наоборот, вырастают задачи идеологического фронта и в первую голову литературы».

Народ, государство, партия хотят не удаления литературы от современности, а активного вторжения литературы во все стороны советского бытия».

«Идеи ленинизма обеспечили партии большевиков высокую боеспособность, придали ей могучую организующую и мобилизующую силу, вооружили ее способностью предвидеть ход исторического развития, умело и квалифицированно руководить революционно-преобразующей деятельностью рабочего класса. Под ее мудрым руководством российский пролетариат с его многомиллионным союзником крестьянством обрел великую и непреодолимую силу».

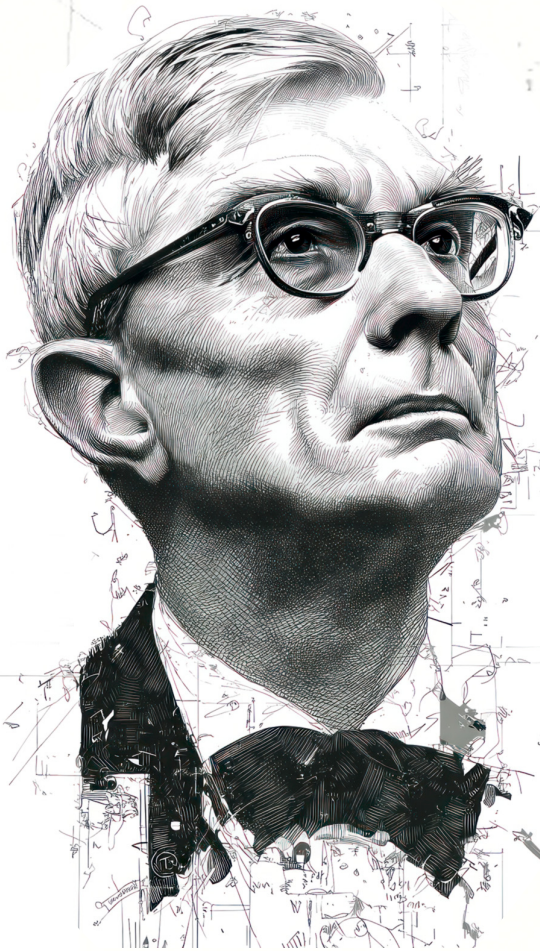
М.А. СУСЛОВ. ВТОРОЙ СЪЕЗД РСДРП И ЕГО ВСЕМИРНО-ИСТОРИЧЕСКОЕ ЗНАЧЕНИЕ. ДОКЛАД НА ТОРЖЕСТВЕННОМ ЗАСЕДАНИИ В Г. МОСКВЕ, ПОСВЯЩЕННЫЙ 70-ЛЕТИЮ II СЪЕЗДА РСДРП

РАЗВИТОЙ СОЦИАЛИЗМ

Еще одной знаковой идеологической фигурой советского периода является Михаил Андреевич Суслов. В 1947 году он был назначен на должность начальника созданного Ждановым управления пропаганды и агитации ЦК КПСС, а в 60-х — начале 80-х годов стал одним из ключевых советских лидеров, отвечая в Политбюро за идеологические вопросы, государственную политику в области культуры и образования. С именем Михаила Суслова связана идеологическая работа послевоенного периода, окончательное оформление советской социалистической идеологии, представлений о роли КПСС как авангарда советского народа и строительстве в СССР «развитого социализма».

С окончанием «золотого века» СССР начался переход к состоянию кризиса и неопределенности, завершившемуся перестройкой и последовавшей катастрофой государственности. В этот период стране было не до идеологии, хотя, конечно, настоящего отказа от нее не произошло. Но те люди, которые брали на себя функции идеологов, направляли свою деятельность не на укрепление страны, ее суверенитета, внутреннего единства и внешнего авторитета, а на максимально быстрое встраивание в другие идеологические системы, принятие на вооружение чужих идеологических конструкций, что свидетельствовало об отказе от собственного пути, интеллектуальной и моральной капитуляции.

МИХАИЛ АНДРЕЕВИЧ СУСЛОВ



Возрождение России в первой четверти нынешнего века — это не только восстановление ее обороноспособности, экономического, научного и технологического потенциалов. Это, во многом, мировоззрение, объединяющее граждан страны и формирующее собственные ответы на стоящие перед Россией и всем миром вызовы. В этом процессе возрождения особенно востребован наш собственный опыт осмысления прошлого, настоящего и будущего, который дает нам изучение отечественных идеологов прошлого. При всем различии, при несхожести взглядов на прошлое и будущее, разности исторических эпох, их объединяет одно — вера в нашу страну, ее будущее, самоотверженная интеллектуальная работа во имя интересов нашей страны и нашего народа.

ЭПОХИ

НЕСТОР ЛЕТОПИСЕЦ ▶



ИЗОБРАЖЕНИЯ: STUDY24.AI

БИТВЫ



ЭТОЙ ГОРОД ▶



ПОЗНАКОМИТЬСЯ
С ТВОРЧЕСТВОМ RADIO ТАРОК
МОЖНО ЗДЕСЬ





◀ ЗЛОЙ ГОРОД



ЧЬИ ПОДВИГИ ЗВУЧАТ В МУЗЫКЕ RADIO ТАРОК

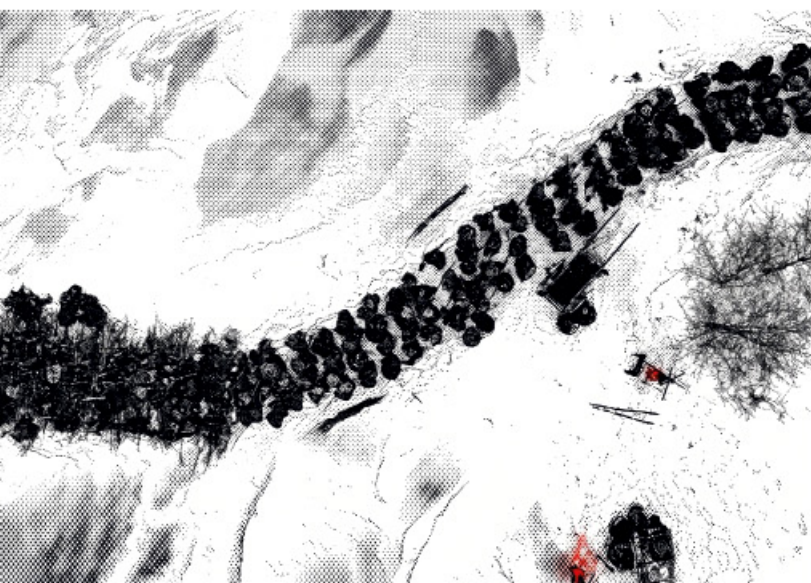
Музыка может быть разной. Сегодня среди артистов мы слышим много легкого ритма и, давайте говорить честно, поверхностных текстов: что поделать, это хорошо запоминается, «приклеивается», а значит, хорошо продается. Этот материал для тех, кто любит другую музыку — осмысленную и эмоционально заряженную.

ЗЛОЙ ГОРОД ▶

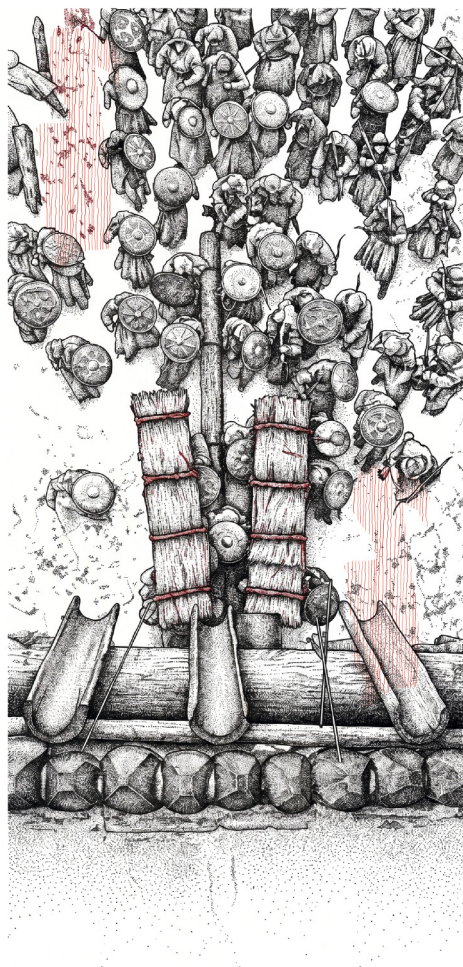


герои

ЗЛОЙ ГОРОД ▼



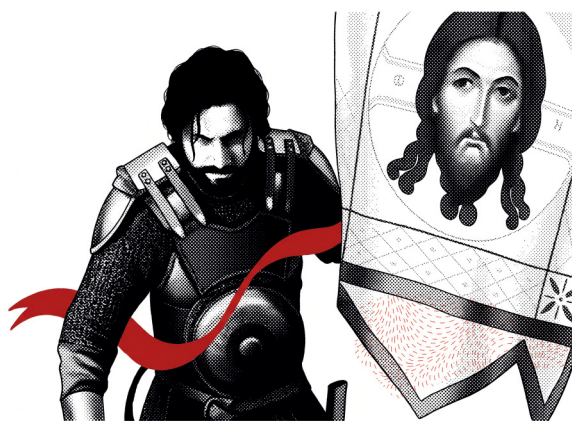
Треки Олега Абрамова (Radio Tarok) — это выражение артистом искреннего восхищения человеческой стойкостью. Через его музыку мы проживаем исторические события, чувствуем напряжение решающих мгновений, чтим мужество героев. В композициях артиста события перестают быть просто набором дат и фактов: они обретают голос и характер. Своим творчеством Олег Абрамов напоминает нам, что сила духа не принадлежит одной эпохе. Она вечна. «Блокнот гражданского просвещения» публикует комментарии Radio Tarok, которые раскрывают творческий подход артиста к созданию треков, пробуждающих гордость за своих соотечественников.



О РОЛИ ГЕРОЯ В СУДЬБЕ ГОСУДАРСТВА

«ЕРМАК»

Для меня Ермак — это не просто завоеватель Сибири. Это человек, который открыл новую страницу русской истории. Он был символом движения вперед, смелости и готовности идти туда, где до тебя почти никто не бывал. Освоение Сибири повлияло на экономику, культуру, геополитику страны будущих столетий. И меня в этой истории цепляет именно масштаб личности — человек с небольшой дружиной смог изменить судьбу огромной территории. Нельзя не отметить красивую легенду о гибели Ермака под тяжестью дарованных ему царем Иваном Грозным непобедимых доспехов, которые он не снимал.



О СТОЙКОСТИ

«ЗЛОЙ ГОРОД»

Мне всегда было интересно смотреть на исторические события с разных сторон, сторонним и удаленным наблюдателем. Когда враг сам признаёт силу и несгибаемость людей, это говорит о подвиге гораздо громче любых лозунгов. Поэтому стих в песне идет как в общей повествовательной форме, так и от лица тех, кто осаждал Козельск. Это позволяет показать, насколько яростным и неожиданным было сопротивление русского города даже для огромной армии Батыя. Меня зацепила сама формулировка «злой город» — враг назвал его так из-за той цены, которую пришлось заплатить за победу.

ОБ УРОКАХ ИСТОРИИ

«СМУТА»

Эпоха Смуты настолько насыщена событиями, что в одну песню невозможно уместить все. Мне, например, очень хотелось подробнее рассказать про простых людей, которые в условиях полного хаоса все равно пытались сохранить страну.

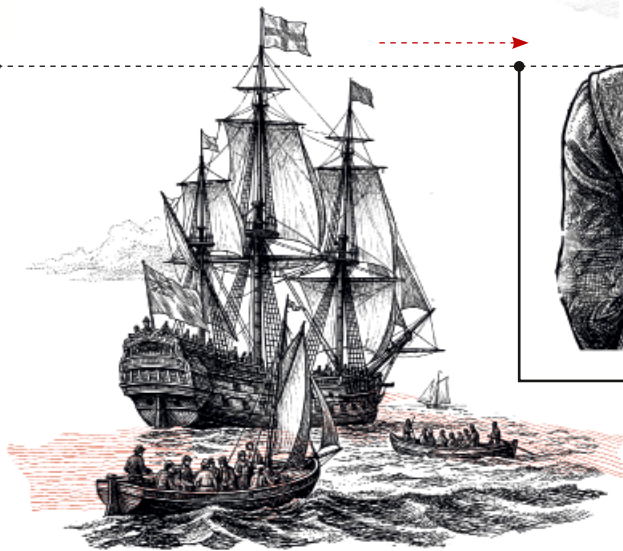
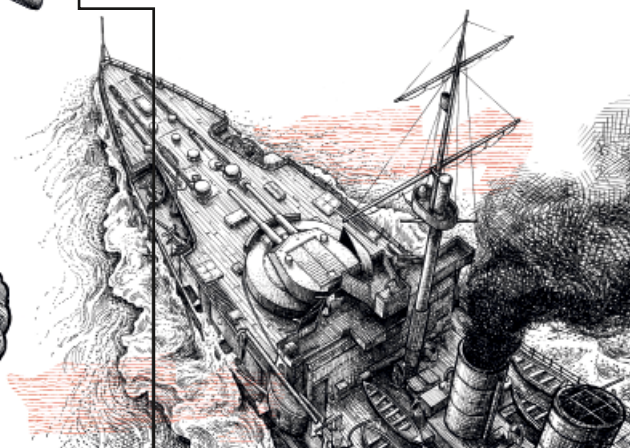
Про народное ополчение, про самопожертвование, про то, как страна буквально собирала себя заново. Мне кажется, главное, что показала нам Смута, — государство может пережить тяжелейший кризис, если у народа сохраняется внутренний стержень.

О ПРЕДАННОСТИ**«ГВАРДИЯ ПЕТРА»**

Размышляя о примере стойкости Преображенского, Семёновского и Лефортовского полков во время битвы при Нарве, задаешься вопросом: это образец личной преданности государю или всему Отечеству в целом? Думаю, мы никогда не ответим на этот вопрос, пока не поймем, как мыслили люди той эпохи. Ключевое слово тут «преданность». Но, на мой взгляд, армию Петра точно связывало с ним нечто большее, чем просто воинская повинность. Пётр создавал новую Россию, и эти полки стали символом рождения новой военной культуры. Под Нарвой они показали, что даже в тяжелой ситуации можно идти до конца. Именно поэтому этот эпизод так важен для истории русской армии.

О МУЖЕСТВЕ**«ЦУСИМА»**

Меня всегда цепляли истории, где люди продолжают сражаться даже тогда, когда исход уже практически предрешен. Цусима — это трагедия, но одновременно и пример невероятной стойкости моряков. Там проявилось огромное количество личного героизма. Мне хотелось показать вторую тихоокеанскую эскадру единым живым организмом, несущимся навстречу своей судьбе в неизведанное через половину мира.

О ЗНАЧЕНИИ ПОБЕДЫ**«ГАНГУТ»**

Главное значение победы при Гангуте в том, что Россия впервые заявила о себе как о серьезной морской державе. Это был психологический перелом. Страна, у которой еще недавно практически не было флота, смогла победить одну из сильнейших морских держав Европы. Для меня эта песня — про ощущение рождения новой империи и веру людей в собственные силы.

О ВАЖНЫХ ЭПИЗОДАХ**«ИМПЕРАТРИЦА»**

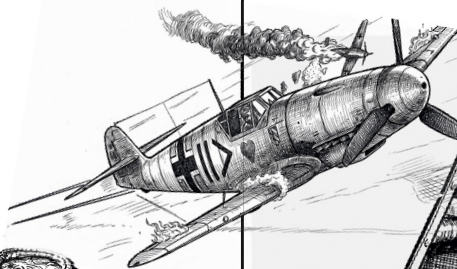
История окунает слушателя в первую победу Суворова под Туртукаем во времена правления Екатерины Великой. Данные события разворачивались в ходе Русско-турецкой войны 1768–1774 годов и охватывали собой обширные территории, в том числе Крым.

Поэтому тут все вперемешку: и болгарский Туртукай, и крымские степи. Кроме того, сама атмосфера XVIII века — флот, новые города, ощущение расширения страны — очень кинематографична и музыкальна.

О РЕШИМОСТИ

«ПЕТРОПАВЛОВСК»

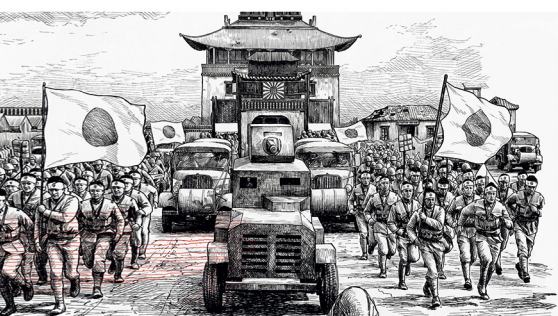
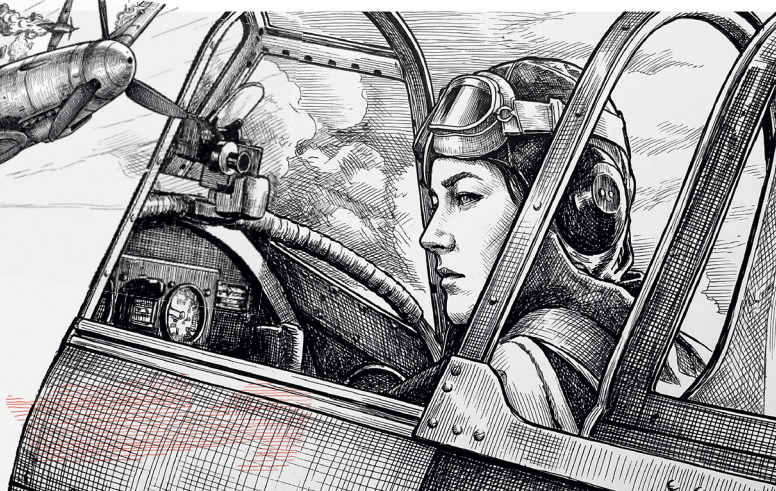
Эта история показывает, насколько огромной и, так скажем, сложной была Российская империя. Пока основные события Крымской войны происходили в Европе, на другом конце света люди также сражались за страну. Оборона Петропавловска важна тем, что маленький гарнизон смог отбить атаку серьезных сил противника и сохранил Камчатку за Россией. Это пример того, как решимость и подготовка могут перевесить численное превосходство, независимо от удаленности от сердца империи.



О МАСТЕРСТВЕ И ВНУТРЕННЕЙ СИЛЕ

«БЕЛАЯ ЛИЛИЯ»

Иногда о подвигах рассказывают сухо: полетел на задание, сбил самолет, два, три. Это не то, от чего проявляются эмоции и чего хочет слушатель в искусстве. Если говорить о том, что меня больше всего впечатляет в биографии Лидии Литвяк, то я отвечу так: то, что она воевала на равных с мужчинами-асами в невероятно тяжелых условиях. Ее история — это сочетание храбрости, мастерства и внутренней силы. Особенно поражает, насколько результативным пилотом она была в столь юном возрасте. Это пример человека, который полностью посвятил себя защите своей страны и отдал ей свою жизнь.



О ПЕРЕДАЧЕ ДУХА ВРЕМЕНИ

«ХАЛХИН-ГОЛ»

Музыкальные приемы для меня — это способ погрузить слушателя в эпоху. Я часто использую характерные инструменты, интонации, ритмы, иногда даже особенности сведения и звучания. Где-то это может быть индустриальный саунд, где-то народные мотивы, где-то, наоборот, более современная агрессия. Больше расщепления, тяжелее Риф, а где-то нужен большой хор, для эпичности. Тяжелая музыка и история хорошо раскрывают друг друга. Поп-музыка или рэп такого не умеют. Мне важно, чтобы песня не просто рассказывала историю, а создавала ощущение присутствия внутри нее.

О ЖЕНЩИНАХ-ГЕРОИНЯХ

«ФРАУ ЧЁРНАЯ СМЕРТЬ»

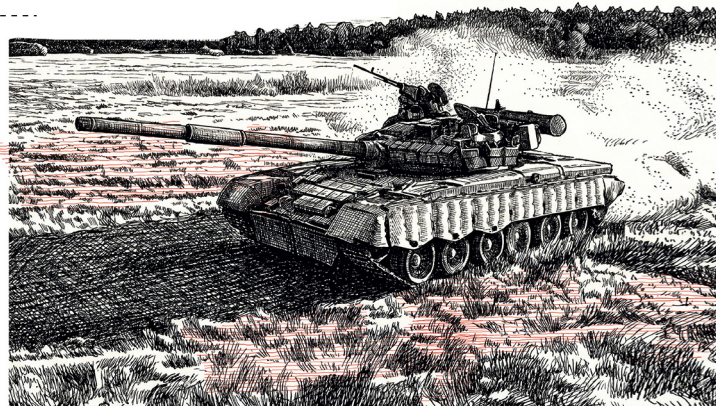
О Евдокии Завалий я узнал, пересматривая как-то на досуге документальные фильмы про героев. Меня поразило, насколько кинематографичной была ее судьба. Женщина, которая командовала морской пехотой и внушала страх противнику, — это совершенно невероятная история и интересный образ. Черные комиссары — именно так звали морских пехотинцев из-за их формы. А у Евдокии было особое прозвище. Мне интересно рассказывать о всех героях, известных и нет, главное, чтобы у истории было характерное отличие, которое можно превратить в художественный образ.

О ВЫБОРЕ СТОРОНЫ**«ЧЁРНЫЙ ОКТЯБРЬ»**

Мне хотелось избежать прямого деления на «хороших» и «плохих», для меня в этой истории нет красок и любимчиков, как и в любой гражданской войне. Это очень сложный и болезненный период истории страны, последствия которого ощущаются до сих пор. Мне кажется, иногда искусство должно не давать готовые ответы, а заставлять человека задуматься и самому попытаться разобраться в произошедшем либо визуализировать историю внутри себя и прочувствовать эпоху.

О ЗНАКОМСТВЕ, ЗА КОТОРОЕ ИСПЫТЫВАЕШЬ ГОРДОСТЬ**«ВЫСОТА 776»**

Я помню эту историю еще с детства, когда смотрел репортаж по телевизору и поражался произошедшему, стойкости тех ребят. После того, как я выпустил песню, спустя пару лет я через знакомых нашел контакты одного из тех шести гвардейцев, встретивших рассвет на высоте 776, — это Андрей Поршнев из Архангельска. Он бывал у меня на нескольких концертах. Я горжусь знакомством с ним и очень надеюсь познакомиться и с другими героями тех событий: есть план собрать их вместе на моем предстоящем декабрьском концерте в комплексе «ЦСКА Арена». Думаю, зал долго не захочет их отпустить!

О СОВРЕМЕННЫХ ПОДВИГАХ**«ТАНК АЛЁША»**

Я узнал про эту историю в 2023 году: посмотрел то самое видео боя с коптера, ну и, конечно, мурашки бегали табуном! Спустя пару лет я наткнулся в видеохостинге на ИИ-кавер об этих событиях в духе группы Sabaton. Подумал: если даже в кривой нейроаранжировке история вызывает эмоции у людей, то что будет если ее сделать по-человечески? Так и приступил к работе, написал свой стих, взял пару хуков от нейросети и вышла такая песня. Подвиг танкистов меня заинтересовал еще тем, что его можно показать в довольно простой форме, с обезличенным образом врага, а главное — без поливания его грязью.

Мне удалось познакомиться с двумя ребятами из экипажа танка — героями России. Александр Леваков и Алексей Неустроев приняли участие в съемке клипа и рассказали о той истории: это был обычный ежедневный бой, который просто попал на камеру. О том, что там оказалось столько техники, они вообще не знали, так как не имели связи с оператором, снимающим бой. Так и рождаются герои: из непредвиденных случаев и принятых ими решений. После съемок поддерживаю с ними общение.

ПОЭЗИЯ ДОЛГА

РАЗГОВОР О ТОМ, КАК СЛУЖИТЬ ЛЮДЯМ И РОДИНЕ

Герой этой статьи — государственный служащий и человек, для которого поэзия является не просто увлечением, а способом выразить внутреннее чувство сопричастности. В его жизни творчество и служение стране — это разные формы одного и того же долга. «Блокнот гражданского просвещения» взял интервью у Антона Шорохова, который убежден: и стих, и административное решение должны рождаться из одного чувства — любви к Отечеству и заботы о ближнем.

БГП: РАССКАЖИТЕ О СВОЕМ ЖИЗНЕННОМ ПУТИ: КАКИЕ КЛЮЧЕВЫЕ СОБЫТИЯ И ЛЮДИ СФОРМИРОВАЛИ ВАС КАК ЛИЧНОСТЬ, ПРОФЕССИОНАЛА И АВТОРА? ПОДЕЛИТЕСЬ, ПОЖАЛУЙСТА, ИСТОРИЕЙ СВОЕГО КАРЬЕРНОГО СТАНОВЛЕНИЯ.

АНТОН ШОРОХОВ: Все мы родом из детства. Мое проходило в городе Тихвине Ленинградской области в 90-е годы. Вполне хорошее обычное детство: без компьютеров и телефонов, даже телевизор был черно-белый и показывал всего четыре канала, поэтому я много гулял и читал. Читать вообще очень любил, персонажи приключенческих романов Жюль Верна стали для меня первыми прообразами настоящих героев, первооткрывателей и борцов за справедливость, на которых хотелось равняться. В старшем возрасте к ним добавились персонажи Льва Толстого, Александра Пушкина и других.



**АНТОН ШОРОХОВ**

ГЛАВНЫЙ СОВЕТНИК УПРАВЛЕНИЯ
ПРЕЗИДЕНТА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ПО ВОПРОСАМ МОНИТОРИНГА
И АНАЛИЗА СОЦИАЛЬНЫХ ПРОЦЕССОВ,
ВЫПУСКНИК ПЕРВОГО ПОТОКА ПРЕЗИДЕНТСКОЙ
КАДРОВОЙ ПРОГРАММЫ «ВРЕМЯ ГЕРОЕВ»

Поэзия занимала в моей жизни особенное место: стихи я начал писать еще в школе, классе в пятом, а первые серьезные подходы к поэтическому творчеству состоялись уже в более старших классах. На том этапе очень важна была поддержка моих начинаний школьным учителем по русскому языку и литературе — Антоновой Светланой Александровной, которая стала моим строгим, но справедливым цензором.

В период юности много времени и сил было потрачено на обучение в Школе искусств кино и телевидения «Лантан», где моим наставником был преподаватель Большев Игорь Борисович, всегда повторявший, что человек должен развиваться как творчески, культурно, так и физически. Он стал моим настоящим другом, привил мне любовь к экстремальным видам спорта и научил видеть прекрасное в самых простых мелочах. Игорь Борисович погиб в бою на СВО в декабре 2025 года, куда отправился добровольцем в возрасте 60 лет.

Учитывая мою особую любовь к приключениям и соответствующей литературе, вполне логичным стал для меня и выбор места последующего обучения — Военно-космическая академия имени А.Ф. Можайского. «Есть такая профессия — Родину защищать!» — эта фраза из кинофильма «Офицеры» с детских лет глубоко отпечаталась в моем сердце, а прочитанные книги о великих сражениях сформировали в юной голове романтический образ военной службы. В курсантские годы — самые прекрасные годы в жизни военного — было написано множество стихов и песен. В том числе, конечно же, о любви.

Учиться, познавать военные науки и спортом заниматься вполне успевал. Отдельную благодарность хотелось бы выразить тренеру сборной академии по беговым лыжам — Сибирцеву Михаилу Георгиевичу, который вложил в мою спортивную подготовку много сил и нервов и научил в спорте, как и в любом другом деле, бороться до конца и никогда не давать себе слабину.

Мой выпуск из академии пришелся на непростые времена, но, несмотря на все трудности, у меня никогда не было сомнений относительно того, продолжать ли служить в звании офицера там, куда пошлет Родина. Я поступил на службу инженером автоматизированных систем управления войсками на Дальнем Востоке в войсках ПРН ВКС и одновременно учился в филиале РАНХиГС при Президенте РФ на юридическом факультете. После получения диплома бакалавра гражданского права с отличием был переведен в Главный центр ПРН в Московскую область. Там, как один из немногих молодых старших лейтенантов в воинской части, был назначен участвовать в спортивных соревнованиях по различным видам спорта, проходивших на уровне Вооруженных Сил РФ. Достиг определенных успехов, получил множество высоких спортивных разрядов.

В тот жизненный период на военной службе я начал чувствовать, что имею в себе силы, знания и огромное желание делать для Родины гораздо больше, и решил попробовать пройти тяжелейший отбор в спецназ. Неделя испытаний на физическую и психологическую прочность, выносливость, гибкость и остроту ума, умение работать в команде закончилась тем, что в общем рейтинге среди большого числа кандидатов из различных видов и родов войск я стал вторым, будучи при этом штабным военным инженером. Службу в спецназе я начал в должности заместителя командира роты. Это был новый, очень сложный, но обязательный этап в жизни любого офицера-командира: работа с личным составом в армии самая трудная, часто неблагодарная и при этом — самая важная. Мне повезло с комбатом, научившим меня любить и беречь солдат — основу всей нашей армии. Пока солдат своей ногой не ступит на землю противника, никакая победа не состоится.

Далее на оперативных и боевых должностях я принимал участие в военной операции в Сирийской Арабской Республике, там же проходил боевое слаживание пулеметчиком группы спецназа. В этом качестве меня застала и специальная военная операция на Украине. С 2022 по 2024 год выполнял боевые задачи, был тяжело ранен. С особой благодарностью вспоминаю своего командира группы Асеева Николая Викторовича, погибшего в 2022 году при выполнении боевой задачи. Он был образцом командира и человека во всем. Тем самым героем из книжек, о которых я читал в детстве. На личном примере Николай всегда показывал, как нужно беззаветно служить Родине и исполнять свой воинский долг.

В 2024 году я принял для себя очень сложное, но, как оказалось, судьбоносное решение: расстался со спецназом и перешел служить в Национальный центр управления обороной. В это же время подал заявку на участие в президентской кадровой программе «Время героев» и, к своему огромному удивлению, успешно прошел отбор и был приглашен для обучения на очную программу.

В процессе обучения был переведен слушателем в Военную академию Генерального штаба, где и завершил военную карьеру с переводом на государственную службу главным советником в Управление Президента Российской Федерации по вопросам мониторинга и анализа социальных процессов. Обучение по программе «Время героев» закончил в текущем году, получив диплом магистра государственного и муниципального управления с отличием. Эта программа помогла мне приобрести знания и навыки, необходимые государственному служащему после завершения военной службы. На данный момент продолжаю служить Родине. Верен военной присяге. Изменились средства и способы выполнения поставленных задач, суть осталась та же. Все ради победы!

Я ВОЙНУ ОСТАВИЛ НА ВОЙНЕ

Я войну оставил на войне.
И вам, друзья, советую того же.
Да, она всегда живет во мне,
Но, главное, любимых не тревожит.

И нет, я не забыл, как умирал
На этих вот руках мой брат Серёга.
Глазами улыбался и молчал,
Как путник перед дальнею дорогой.

Я так же, как другие, вижу сны
И слышу этот свист перед прилетом.
Все так же весь тряусь от тишины,
Что поедает душу пед налетом.

И запахи войны я не забыл.
Смрад от разлагающейся плоти.
Тухлый вкус болотистой воды
И свой комок в крови, грязи и поте.

Из памяти всплывает много лиц,
Когда среди СВОих в угаре пьяном*.
И там, где заросло, вдруг заболит.
Мужской профессии обычные изъяны.

Бывает, похоронный марш звенит
В ушах еще задолго до той даты.
Внутри все полыхает и стучит,
Как будто тем, что жив, я виноватый.

Но я войну оставил на войне.
Каждому свое, я тут не спорю.
И пусть она всегда живет во мне.
В последний час я заберу ее с собою.

*В СООТВЕТСТВИИ С ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВОМ РФ
УПОТРЕБЛЕНИЕ АЛКОГОЛЬНОЙ ПРОДУКЦИИ
ЛИЦАМИ, НЕ ДОСТИГШИМИ 18-ЛЕТНЕГО ВОЗРАСТА,
ЗАПРЕЩЕНО.

АЛКОГОЛЬ ВРЕДИТ ВАШЕМУ ЗДОРОВЬЮ!

БГП: КАКИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ПРИНЦИПЫ И ПРАКТИЧЕСКИЕ УРОКИ ВЫ УСВОИЛИ В ХОДЕ СЛУЖБЫ? КАК ОНИ ПОВЛИЯЛИ НА ВАШЕ ПОНИМАНИЕ ОТВЕТСТВЕННОСТИ И КАКИЕ ИЗ НИХ ВЫ ПЕРЕНЕСЛИ В ПРАКТИКУ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ?

АНТОН ШОРОХОВ: Любовь к Родине — превыше всего. С этого все начинается: с любви к своей стране, земле и семье. Если испытываешь искреннюю любовь — чувствуешь ответственность за то, что ты любишь. Эта самая ответственность и есть фундамент. В армии она заключается в военной дисциплине, а дисциплина — основа всей армии.

Ответственность лежит и в основе власти, любой власти, будь то власть командира роты, директора завода, губернатора или главы государства. Власть — это не привилегия и не способ приумножения благосостояния, это готовность в случае необходимости пожертвовать всем и даже своей жизнью ради обеспечения будущего своего народа. Военная служба научила меня рассматривать все принципы управления именно с таких позиций.

Еще в бытность командира роты я начал понимать, что если каждый, начиная от рядового до старшины, будет выполнять порученное ему дело так хорошо, как только может, если будет пропитан любовью к Родине и будет осознавать личную ответственность за свое дело, то впереди нас ждет только победа. И задача каждого командира и начальника — всеми силами и средствами добиваться такого положения дел в своем подразделении, на заводе, в регионе и в государстве. Но прежде — он сам должен быть примером, должен осознать в себе и принять любовь к Родине, научиться передавать ее другим.

БГП: РАНЕЕ ВЫ РАССКАЗЫВАЛИ, КАК ВПЕРВЫЕ НАЧАЛИ ПИСАТЬ СТИХИ. СКАЖИТЕ, ПОЖАЛУЙСТА, КАК ИЗМЕНИЛОСЬ ВАШЕ ОТНОШЕНИЕ К ПОЭЗИИ С ВОЗРАСТОМ?

АНТОН ШОРОХОВ: В детские годы окружающий мир видится не таким суровым и сложным, как во взрослой жизни: тогда к написанию стихотворений вдохновляло все вокруг и красоту я замечал во всем, в самых простых вещах. Взрослым это делать гораздо тяжелее. Огромную роль играла ко всему прочему и родительская поддержка — как самый главный фактор успешного развития талантов ребенка. Сейчас мотивируют те люди, которые меня окружают, семья, друзья. А еще — желание самому что-то создавать. Стремление к созиданию трансформировалось в потребность оставить что-то после себя, в первую очередь своим детям. Мое отношение к поэзии с годами, конечно, изменилось. В детстве это была игра слов, полет фантазий, водоворот чувств, способ самовыражения.

А сейчас это в первую очередь мощный инструмент влияния на умы людей. Теперь знаешь цену и силу слова.

БГП: КАК ВЫ СОЧЕТАЕТЕ ГОССЛУЖБУ С ТВОРЧЕСТВОМ? КАКИЕ ТРУДНОСТИ И ПРЕИМУЩЕСТВА ДАЕТ ТАКОЙ СИМБИОЗ, ПО ВАШЕМУ МНЕНИЮ?

АНТОН ШОРОХОВ: Пока вижу только преимущества от госслужбы для своего творчества. Появилось желание творить. В армии был период, когда почти за пять лет службы я не написал ни одной строчки. Сейчас благодаря программе «Время героев» есть запрос на стихи и песни. Ассоциация ветеранов СВО поддержала выпуск моего первого сборника стихов «Ветер слов» в этом году. В Администрации Президента РФ я также чувствую поддержку своего творчества: неоднократно имел возможность выступать на большой сцене в прямом эфире перед десятками тысяч людей со своими произведениями. Благодарен за этот бесценный опыт!

БГП: О ЧЕМ ВЫ ОБЫЧНО ПИШЕТЕ И ПОЧЕМУ ЭТИ ТЕМЫ ДЛЯ ВАС ВАЖНЫ? КАК ЛИЧНЫЙ ОПЫТ ОТРАЖАЕТСЯ В ВАШИХ СТИХАХ?

АНТОН ШОРОХОВ: Пишу обо всем: о том, что западает в душу, что, на мой взгляд, наиболее важно и требует поддержки и освещения со всех сторон. Сейчас, например, это СВО. Раньше я защищал Родину с автоматом в руках, а теперь я защищаю ее стихами и песнями: считаю своим долгом писать стихи, песни, музыку, которые, может, и не всем, а кому-то одному там, на передовой, да и здесь, в тылу, отзовутся и помогут, успокоят и умиротворят. Личный опыт отражается абсолютно на всех стихах. Все я пропускаю через себя. Почти все пережил сам. Иногда ловлю себя на мысли, что стихи я будто и не сам пишу, а только записываю строки, которые вдруг возникают в голове из ниоткуда под влиянием увиденного или услышанного. Главное, успевать записывать, пока ветер слов не унес прочь. Все мои стихи актуальны и сейчас. Что-то больше, что-то меньше. Поэзия, как и музыка, не имеет срока годности.

БГП: КАКИЕ ЦЕЛИ ВЫ СТАВИТЕ ПЕРЕД СОБОЙ КАК ПОЭТ И КАК ЧЕЛОВЕК, ПРОФЕССИОНАЛ? КАКОЙ КЛЮЧЕВОЙ ПОСЫЛ ВЫ ХОТЕЛИ БЫ ПЕРЕДАТЬ ЧИТАТЕЛЮ ЧЕРЕЗ СВОЮ ПОЭЗИЮ?

АНТОН ШОРОХОВ: Каждый день мы трудимся над тем, что останется после нас в вечности. Дак потрудимся же на славу, прилагая все усилия души и тела, чтобы в вечности о нас осталась слава достойных мужей своего Отечества!

НАСТОЯЩИЙ РОМАН

Я не Онегин, ты — не Татьяна,
С тобой мы герои другого романа,
Без обиженных чувств и пророческих снов.
Меж нами сложилась иная любовь.

Ты, томясь в ожидании сладостных встреч,
Прощаешь меня, поднявшего меч.
Я, судьбою ведомый, на вечной войне,
Всегда возвращаюсь к любимой тебе.

Я давно не романтик, но все же поэт
И я строго храню тот священный обет,
Что дан перед небом и пред алтарем.
Отлит в медных трубах, водой и огнем.



Не золотым веком воспет наш роман,
О нем не расскажет друзьям инстаграм*.
Но он настоящий, как осень с дождем.
Мы в этом романе с тобою живем.

То проза, то песня, то стих, то строка,
Вся наша жизнь, как большая река.
А наша любовь — крепко сложенный плот,
И он сквозь пороги к счастью плывет.

Роман о любви должны писать двое.
Александр Сергеевич, с Вами поспорим!
Кто в одиночку о счастье поет,
Тот не издевал его и уйдет.

Пусть будет вечен прославленный стих,
Но плот не дойдет без усилий двоих.
И роман только тот обречен на успех,
Где нас встречает родной детский смех.

*СОЦСЕТЬ ПРИЗНАНА
ЭКСТРЕМИСТСКОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ
И ЗАПРЕЩЕНА В РФ



Время знаний:

АКТУАЛЬНЫЕ МАТЕРИАЛЫ
И РЕКОМЕНДАЦИИ

ТРАНЛЯЦИИ РОССИЙСКОГО ОБЩЕСТВА «ЗНАНИЕ»

Ежемесячно Общество «Знание» проводит тематические трансляции для разных аудиторий: государственных служащих, ветеранов СВО и членов их семей, родителей, молодежи, людей старшего поколения. Трансляции затрагивают актуальные темы и позволяют не только расширить кругозор, но и получить конкретные инструменты для решения жизненных задач: от сохранения здоровья до профессионального развития. Наши лекторы — признанные эксперты в своих областях, с которыми мы легко и просто говорим о семье и ценностях, истории и политике, о финансах и медиаграмотности.

БИБЛИОТЕКА ГОТОВЫХ ЛЕКЦИЙ

«Библиотека готовых лекций» — это открытая онлайн-платформа с каталогом просветительских материалов, предназначенных для использования в публичных выступлениях, классных часах, тематических мероприятиях. Используйте наши ресурсы для своих выступлений.



ЛЕКЦИЯ 1

ОБРАЗ ЛИДЕРА В ТРАДИЦИЯХ РОССИЙСКОЙ КУЛЬТУРЫ

Материал поможет глубже понять исторически сложившиеся архетипы политического лидерства в России.



ЛЕКЦИЯ 2

ЛИЧНАЯ СТРАТЕГИЯ УСПЕХА: МОТИВАЦИЯ И ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ

Как сформировать личную стратегию развития, ставить осмысленные цели, сохранять мотивацию и привести к гармонии личную жизнь и профессию.



ДОКУМЕНТАЛЬНЫЕ ФИЛЬМЫ РОССИЙСКОГО ОБЩЕСТВА «ЗНАНИЕ»

Российское общество «Знание» создает большое количество просветительского контента на различные темы: история, культура, наука, достижения России и многое другое. Эти материалы можно смотреть одному или с семьей, а также использовать в профессиональной деятельности, организуя коллективные просмотры для сотрудников и служащих.

ДНК РОССИИ. КОНСТАНТЫ: ДУХОВНОСТЬ, СТОЙКОСТЬ, ОБЩНОСТЬ, МЕССИАНСТВО

В чем основа культурного кода России? Почему Москва — это Третий Рим? На что была готова пойти Российская империя ради защиты православных? Какую миссию выполняла наша страна в середине XX века? Наш фильм расскажет вам об удивительной стойкости русских людей!



ГРАНИ СМЫСЛОВ. ПЕРСОНАЛЬНЫЙ БРЕНД

Что такое персональный бренд? Для кого он является инструментом роста и какие задачи решает на самом деле? В этом ролике поговорим, как персональный бренд трансформирует профессиональный путь и как его создать.



ГРАНИ СМЫСЛОВ. КАК СОЗДАТЬ КОМАНДУ И УПРАВЛЯТЬ ЕЙ

Сильные результаты редко становятся заслугой одного человека. За любым успешным проектом стоит команда, которая умеет работать как единое целое. Как собрать команду, распределить роли и создать среду, в которой люди раскрывают свой потенциал. Выпуск о доверии, лидерстве и принципах эффективной командной работы.

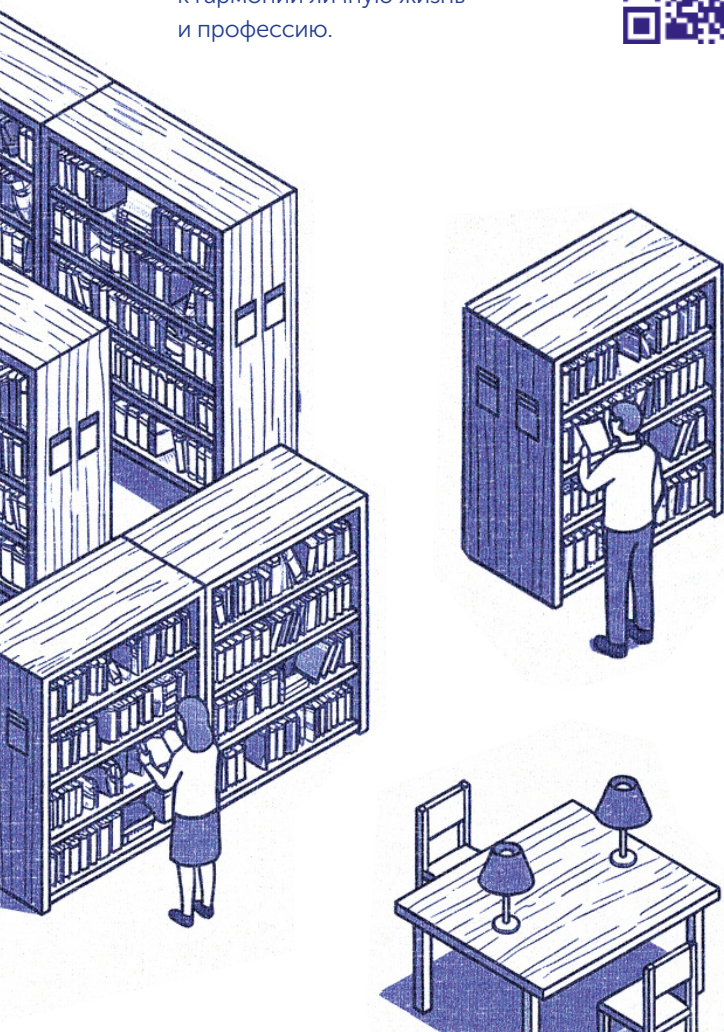


ГРАФИК ПРЯМЫХ ЭФИРОВ ОБЩЕСТВА «ЗНАНИЕ» НА ИЮЛЬ-АВГУСТ 2026 ГОДА

Эфиры проекта Знание.Государство предназначены для государственных служащих, сотрудников министерств и ведомств и их подведомственных учреждений

12 АВГУСТА
10:00—11:30

**АЛГОРИТМЫ ИИ ПРОТИВ ИСТОРИИ:
КАК СОЦСЕТИ ИСКАЖАЮТ
РЕАЛЬНОСТЬ**

Как искусственный интеллект создает искаженную картину прошлого и настоящего, чем опасен «информационный шум» и как от него защититься.



21 АВГУСТА
10:00—11:30

**ВЫБОРЫ-2026:
ЭЛЕКТОРАЛЬНЫЙ
СУВЕРЕНИТЕТ**

Как электоральный суверенитет проявляется в России и почему российская избирательная система одна из самых защищенных.



ЭФИРЫ ПРОЕКТА ЗНАНИЕ. ЛЕКТОРИЙ ДЛЯ РАБОТАЮЩЕГО НАСЕЛЕНИЯ

6 ИЮЛЯ
10:00—11:30

**БУДЬТЕ ЗДОРОВЫ!
ПРАВИЛА ЗОЖ**

Как совмещать трудовые будни с контролем своего рациона; важные для активной жизни витамины и базовые продукты, из которых их можно получать.



6 АВГУСТА
10:00—11:30

**БИТВА ЗА ДОВЕРИЕ:
МИФЫ О ВЫБОРАХ**

Разрушаем самые популярные мифы о выборах, которые формируют недоверие к избирательной системе. Кто и зачем их создает.



ЭФИРЫ ПРОЕКТА ЗНАНИЕ. ЛЕКТОРИЙ ДЛЯ ВЕТЕРАНОВ СВО И ЧЛЕНОВ ИХ СЕМЕЙ

20 АВГУСТА
10:00—11:30

**О ЧЕМ МОЛЧАТ МУЖЧИНЫ:
ПСИХОЛОГИЯ ГЕРОЯ**

Почему мужчинам сложно просить о помощи. Что стоит за фразой «со мной все нормально». Как попросить помощи и как предложить помощь правильно.



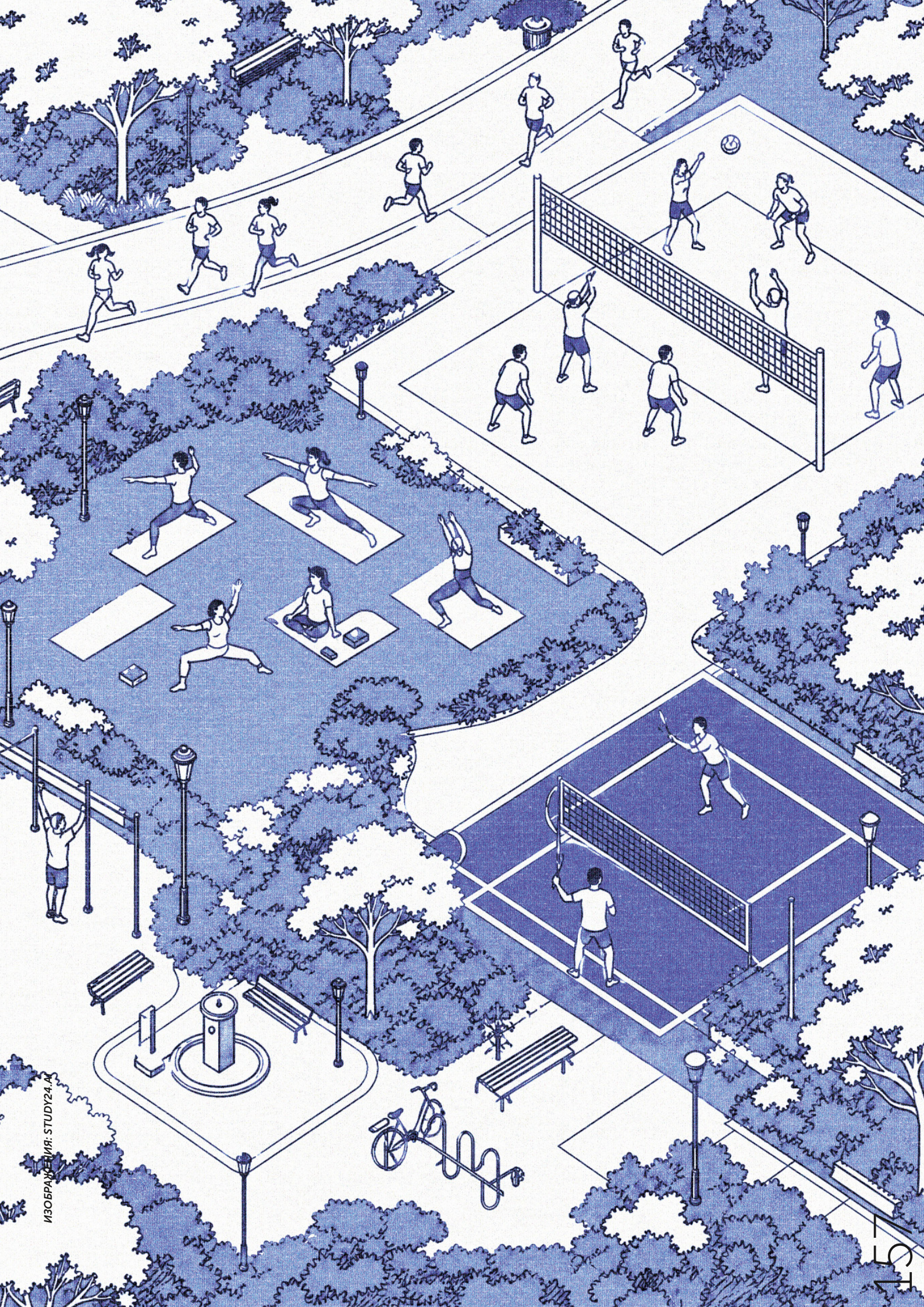
ЭФИРЫ ПРОЕКТА ЗНАНИЕ. ЛЕКТОРИЙ ДЛЯ РОДИТЕЛЕЙ

19 АВГУСТА
17:00—19:00

**ОТНОШЕНИЯ СО ШКОЛОЙ:
КАК ЗАЩИЩАТЬ ИНТЕРЕСЫ
РЕБЕНКА**

Как выстраивать доверительное партнерство между семьей и школой, чтобы общими силами находить лучшие решения для развития и благополучия ребенка.





КРОССВОРД УПРАВЛЕНЦА

СЛОВАРЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ТЕРМИНОЛОГИИ СО СТРАНИЦ ЖУРНАЛА

Последний штрих номера — ваш собственный результат: предлагаем заполнить ячейки кроссворда, чтобы собрать воедино ключевые понятия управленческой культуры в России сегодня.

«БЛОКНОТ
ГРАЖДАНСКОГО
ПРОСВЕЩЕНИЯ»

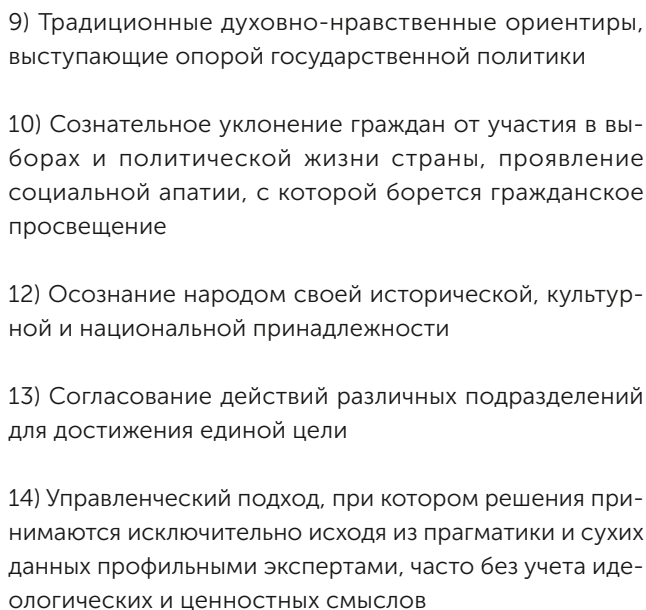
ПО ВЕРТИКАЛИ:

- 1) Полная независимость государства в принятии внутренних и внешних решений
- 3) Неразрывная связь исторических эпох в подходах к управлению
- 4) Наука об обучении взрослых, которая учитывает жизненный, профессиональный и социальный опыт человека
- 5) Высший смысл и историческая основа отечественной государственной службы
- 6) Устойчивая смысловая конструкция (формула) в политическом дискурсе, которая служит базовым элементом для выстраивания государственной идеологии и воспитания
- 11) Уровень внутренней энергии общества (согласно теории Льва Гумилёва), выражающийся в способности к сверхнапряжению и готовности к жертвенности ради великой цели
- 15) Добровольное объединение граждан вокруг общих ценностей или целей для решения значимых задач без прямого указания сверху

- 16) Главный социальный капитал власти и фундамент легитимности институтов управления
- 19) Целенаправленная деятельность по проектированию и организации общественно значимых изменений (социальная...)
- 25) Главное бремя руководителя и его готовность лично отвечать за итоговый результат
- 26) Базовый социальный запрос граждан к представителям власти

ПО ГОРИЗОНТАЛИ:

- 2) Высшее историческое предназначение и глобальная задача, стоящая перед государством
- 7) Традиционно возвышенное, непререкаемое отношение общества к верховной власти и государству
- 8) Разделение общества на группы с различными, часто непересекающимися информационными картинками мира, усложняющее работу со смыслами



30) Системный процесс постановки целей и выбора оптимальных путей их достижения

