# Содержание

**Пролог. «*Нам не дано предугадать*»** ..... **5**

**Благодарности** ..... **11**

**Глава 1. Предвестия, предчувствия и пророчества** ..... **13**

**Глава 2. SHIVA-мир** ..... **25**

**Глава 3. Когда мед превращается в воду, или Почему пришел SHIVA** ..... **42**

**Глава 4. S-матрица: личные стратегии для смутных времен** ..... **59**

**Глава 5. Волны не гасят ветер** ..... **74**

**Глава 6. Как заниматься бизнесом во времена Шивы** ..... **79**

Собственник придерживается стратегии Защиты и в соответствии с ней строит стратегию бизнеса ..... **81**

Собственник — Авантюрист и именно так ведет бизнес ..... **83**

Собственник живет в стратегии Смыслов и именно так ведет бизнес ..... **86**

Собственнику свойственна стратегия Адаптации — такова и его компания . . . . . 89

Собственник склонен к стратегии Стабильности и распространяет это на бизнес . . . . . 90

Собственнику присущи эксцентричные стратегии . . . . . 91

**Кейс. Авантюрист возвращается** . . . . . 94

**Фантастический рассказ. Настоящий Разум** . . . . . 100

**Глава 7. Экскурсия в мир после Шивы** . . . . . 107

Мир окончательно разделится . . . . . 108

Феминная сеть . . . . . 110
Новое Средневековье . . . . . 114
Великие царства . . . . . 117
Взаимоотношения между зонами . . . . . 118

Возможные аргументы . . . . . 121

Как распределятся современные страны по зонам . . . . . 133

Характеристики трех зон . . . . . 134

**Не эпилог. «*Времена не выбирают, в них живут и умирают*»** . . . . . 138

# Пролог

# *«Нам не дано предугадать»*

Никогда не думал, что буду выступать в роли футуролога. Всю свою жизнь я был убежден, что будущее предсказать невозможно: слишком много факторов, способных кардинально изменить ход истории, действуют одновременно. А то, что некоторые предсказания всё же сбываются, легко объясняется случайным совпадением. Экстраординарные события последних лет если и были предсказаны, то лишь отдельными маргиналами и сумасшедшими. Следует ли отсюда, что эти сумасшедшие — провидцы? Нет, думаю, дело в другом: просто некоторым прорицателям повезло, и мы оказались в мире их фантазий, а предсказания сонма других чудаков канули в Лету.

И тем не менее книга, которую вы держите в руках, пытается не только объяснить настоящее, но и дать долгосрочные прогнозы. Как это вышло? Почему я, человек вполне рациональный, готовый честно признать, что не знаю будущего, занялся футурологией?

А дело было так. В 2023 г. (СВО уже шла полным ходом) я готовился фасилитировать стратегическую сессию для

одной крупной производственной компании. Ее собственник предложил включить в повестку обсуждение концепции VUCA-мира. VUCA — известная еще с конца XX в. аббревиатура, которая приписывает нашему миру четыре ключевых качества: Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity (Изменчивость, Неопределенность, Сложность, Неоднозначность). Поначалу идея собственника мне понравилась. Но когда я в очередной раз вдумался в эту аббревиатуру, то понял, что перечисленные характеристики адекватно описывали мир до 2020 г. — он действительно был и изменчив, и непредсказуем, — однако плохо отражают текущий момент истории. На наших глазах явно происходит нечто совершенно иное. Я принялся искать другие определения окружающей реальности — и обнаружил понятие BANI: Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible (Хрупкий, Тревожный, Нелинейный, Непостижимый). Эту аббревиатуру предложил в 2016 г. американский футуролог Жаме Кашьо (Jamais Cascio). Наверное, для 2016 г. такое описание было вполне точным — мир действительно стал не просто изменчив, но хрупок, — однако в 2023 г. попадания не было и близко.

«Что ж, — подумал я, — где наша не пропадала!.. Сочиню для сессии свою аббревиатуру. Пусть по структуре она будет напоминать и VUCA, и BANI, и пусть в ней будут зашифрованы характеристики по-настоящему кризисного, турбулентного и довольно страшного мира».

Помню, как мы втроем — Анастасия Попова, Виктория Рыбалко и я — сидели в моем кабинете и складывали слова. Социологи в один голос говорят о поляризации общества, и поэтому мы начали с буквы S: Split — расщепленный. Потом пришла H: Horrible — ужасный. Легко

родилась буква I: Inconceivable — сегодняшний мир невообразим, его категорически невозможно было представить себе еще шесть лет назад. Получилось SHI. Дальше в нашем мозговом штурме случилась пауза. Только на следующий день вспомнился грозный бог Шива, танцующий свой смертоносный танец. Теперь мы легко придумали V: Vicious — жестокий, пребывающий за гранью этических норм. Больше всего бились над расшифровкой буквы A и смогли ее понять только в тот момент, когда кто-то из нас (уже не помню, кто это был), вынырнул из депрессии и взглянул в будущее.

— Зачем бог Шива танцует свой танец? — спросил он (или она).

— Известно зачем: расчищает место для нового творения! — ответили ему (или ей). — Создает пространство, чтобы…

— …чтобы мир смог заново сложиться, но уже в совершенно ином виде!

Получилось, что A — это Arising: возрождающийся, и у нас всё собралось: SHIVA — Split, Horrible, Inconceivable, Vicious, Arising — Расщепленный, Ужасный, Невообразимый, Жестокий, Возрождающийся.

Сессия прошла, и мы благополучно забыли наши полуночные бдения. А потом я как-то наткнулся на понятие SHIVA-мира в интернете. Там была приведена в точности наша аббревиатура — с теми же самыми расшифровками, но без какой-либо ссылки на меня и моих коллег. Я ввел в поисковик запрос «SHIVA-мир» и обнаружил, что нам удалось сочинить «русскую народную английскую аббревиатуру»: люди активно цитировали это понятие и даже воспроизводили сочиненный нами слайд.

В этот момент я понял, что идея SHIVA-мира востребована, что мы, сами о том не ведая, откликнулись на какой-то важный запрос. Люди чувствуют, что мир всерьез изменился, что вокруг нас творится нечто страшное, мало похожее на предыдущие кризисы, но не знают, как это выразить, — а мы подарили им подходящее для этого слово. Сам по себе акроним SHIVA, конечно, ничего не объясняет, но доносит важное знание: текущий кризис не рядовой, он пришел надолго, и, когда (если!) всё наконец опять уляжется, мы окажемся в совершенно другом мире с принципиально иным социальным устройством.

Я написал о SHIVA-мире статью. Меня стали приглашать выступить с рассказом об эпохе перехода. После выступлений некоторые из слушателей спрашивали:

— Почему же мир треснул?

— Даже металл разрушается, когда в нем накопились напряжения, — отвечал я. — Мир стал хрупким и… развалился.

— Но почему сейчас?..

Некоторое время я честно сообщал, что не знаю. А потом в один прекрасный день нашел объяснение.

— Как нам жить в этом мире? — вопрошали другие.

— Не знаю, — пожимал я плечами, — я не пророк и не мессия…

А потом припомнил, что, пока одни люди в смутные времена прячутся и замирают, другие наживают состояния, и из этого наблюдения родилась S-матрица — карта стратегий, актуальных для эпохи перемен.

— А что будет после? — не унимались мои слушатели. — Какой мир придет на смену существующему?

Этот вопрос долго казался мне совсем уж схоластическим. Какая разница, что будет через много десятилетий? (Я верил, что быстрее всё не успокоится.) Как этот ответ может повлиять на нашу сегодняшнюю жизнь? А потом мы как-то отправились на очередную семейную прогулку — я, моя жена Майя и мой 12-летний сын Давид — и стали философствовать. В порядке развлечения я поставил перед нами именно этот вопрос: давайте сочиним сказку о мире, который придет на смену существующему. Сочинительство нас захватило, мы придумали утопию — скорее даже антиутопию, о которой я вскоре напрочь забыл. Но когда во время очередного выступления меня опять спросили о пост-SHIVA-мире, я неожиданно для себя вспомнил и изложил в ответ нашу семейную фантазию. К моему удивлению, слушателям этот рассказ понравился, и они даже сделали из него практические выводы — сказали, что теперь им ясно, в какой части света покупать землю, где растить детей и строить дом.

Так шаг за шагом пазл сложился. Оказалось, что я знаю характеристики того мира, в котором мы оказались, могу объяснить, почему он пришел, знаю, как помочь людям выбрать свою стратегию, и располагаю гипотезой о том, что будет после.

Мы — я и моя команда — отнеслись к этой идее с академической добросовестностью: провели несколько исследований, призванных соотнести наши гипотезы с реальностью. Первое исследование называлось «Как частный российский бизнес пережил 2022-2023 годы», его результаты показали распространенные типы реакции бизнес-лидеров на кризис и дополнили S-матрицу. Позже мы замерили ИАН — индекс апокалиптических настроений.

Сейчас я уже почти не ссылаюсь на него, поскольку апокалиптические предчувствия нарастают, а опрос мы проводили в 2024-м.

Вот так вышло, что я опроверг сам себя: прошел путь от утверждения о невозможности прогнозов до цельной концепции текущего состояния мира и возможного сценария будущего. Конечно, я понимаю сугубо вероятностный характер всех моих утверждений. Но вижу огромный интерес к ним со стороны людей — как согласных со мной, так и яростно спорящих. Эту исследовательскую и мыслительную работу стоит, на мой взгляд, выполнить каждому взрослому человеку: вопросы витают в воздухе, и ответы на них нужны, чтобы осознанно прожить наше время. Вряд ли при этом можно в полной мере принять концепцию, созданную другим человеком, — каждому предстоит осмыслить происходящее самому. Так что книга, которую вы держите в руках, — это прежде всего отправная точка для ваших личных размышлений.

# Благодарности

Все изложенные в книге идеи родились в ходе обсуждений и исследований, за что я хочу поблагодарить тех, с кем вместе пытался и пытаюсь осмыслить наше время.

Прежде всего благодарю свою жену и боевую подругу Майю Колосницыну — за долгие бессонные ночи, полные грустных и радостных разговоров.

Спасибо моим сыновьям Льву, Даниилу и Давиду, которые подсказали мне многие изложенные здесь мысли.

Мои дочки, к счастью, не склонны обсуждать столь глобальные вопросы, но и они мне очень помогли: Марьяна Друсинова нарисовала обложку, Светлана Колосницына в своей жизни показала пример настоящего авантюризма — возможно, без нее я не сумел бы так четко сформулировать эту стратегию, а Майя Розина меня любила и поддерживала, что помогло мне преодолеть периоды трудностей и сомнений, которые случаются в любом творчестве.

Благодарю моего партнера по бизнесу Анастасию Попову: акроним SHIVA мы придумали вместе с ней. Кроме того, вместе с Анастасией провели исследование

«Как частный российский бизнес пережил 2022-2023 годы», которое помогло сформулировать актуальные стратегии для смутного времени.

Спасибо Михаилу Балакшину, вместе с которым мы оценили индекс апокалиптических настроений.

Спасибо Алексею Годованцу — это он подсказал сюжет фантастического рассказа «Настоящий разум».

Моя глубокая признательность Джону Барберу (John Barber), который все эти годы выступал адвокатом дьявола и задавал каверзные вопросы.

# Глава 1

# Предвестия, предчувствия и пророчества

В «Повести временных лет» сказано: «В си же времена бысть знаменье на западе, звезда превелика, луче имущи акы кровавы, въсходящи с вечера по заходе солнечнемь, и пребысть за 7 дний», — после чего на Руси началось время бедствий и междоусобиц. Задним числом звучит весьма грозно. Но сколько таких «превеликих звезд» видели в другие времена?

Западная Европа ждала Судного дня много раз за свою долгую историю. Конец света предрекали:

- в 1000 г. (просто потому, что круглая цифра);
- в 1037 г. (1000 лет со смерти Иисуса Христа с учетом трех с половиной лет правления Антихриста);
- в 1038 г. (Пасха пришлась на Благовещение);
- в 1492 г. (7000 лет от Сотворения мира);
- в 1584 г. (сближение Юпитера и Сатурна);

- в 1604 г. (снова сближение Юпитера и Сатурна);
- ...

Однако в предначертанные даты ни разу не случилось не то что светопреставления, но даже сколько-нибудь значимого катаклизма.

Напротив, накануне серьезных трансформаций и катастроф чаще всего никаких особенных пророчеств не бывает. Если среди этого и случается порой сигнал, поданный кем-то необычайно проницательным, он тонет в шуме. Я пережил на своем веку кардинальную смену эпох в масштабе одной страны: падение коммунизма и распад Советского Союза. Изменились не только контуры страны на географической карте, ее название и политический строй — полностью поменялись правила игры. Последние стали первыми: многие из тех, кто обладал статусом, властью и деньгами в СССР, не смогли адаптироваться к новой реальности, зато немало молодых пассионарных юношей и девушек поднялись из низов, заработали миллиарды и образовали новую элиту. При этом за несколько лет до 1991 г. ни я, ни мое окружение даже не подозревали о надвигающихся тектонических сдвигах. И хотя в 1985 г. началась перестройка и можно было заметить множество предвестников грядущих перемен — от политических деклараций до выползших на улицы хиппи и панков, — никто (не считая отдельных чудаков) не верил, что Советский Союз рухнет. Все полагали, что дело ограничится декоративными реформами. Как говорится, «ничто не предвещало»...

Даже когда тектонические изменения уже идут полным ходом и не замечать их становится очень сложно — даже

тогда довольно долго продолжают существовать заповедные территории и сообщества, где сохраняется иллюзия нормальности*.

Поразительно — но и сегодня, весной 2026 г., когда мир явственно полыхает, далеко не во всех частях света понимают, что пожар уже начался. Я недавно был в Чехии — люди там живут очень спокойно: к боевым действиям в Украине давно привыкли, ругают Америку и Израиль, но новую войну воспринимают как что-то далекое, имеющее к ним мало отношения, хотя и ворчат на дорогой бензин.

А уж до массированного налета «черных лебедей» ожидания были вовсе оптимистичны и благостны. Почти все сходились на том, что, в отличие от предшествующих исторических эпох, прогресс уже не будет прерываться периодическими никому не нужными кризисами и человечество на полных парах помчится к благоденствию. Одним из самых красноречивых рупоров таких романтических ожиданий выступил Стивен Пинкер. В 2012 г. он опубликовал книгу «Лучшее в нас: Почему насилия в мире стало меньше»**, где на основе обширной статистики показал, что уровень насилия неуклонно снижается, и сделал вывод о завершении

---

* на верхней палубе играет оркестр
и пары танцуют фокстрот
стюард разливает огонь по бокалам
и смотрит как плавится лед
он глядит на танцоров забывших о том
что каждый из них умрет
но никто не хочет и думать об этом
пока «Титаник» плывет

Илья Кормильцев

** Пинкер С. Лучшее в нас: Почему насилия в мире стало меньше. — М.: Альпина нон-фикшн, 2023.

эпохи войн. Книга стала невероятно популярна, собрала все мыслимые и немыслимые награды, был продан почти миллион экземпляров, что крайне нетипично для нон-фикшн, а самого Пинкера признали главным интеллектуалом 2010-х. Вот что он говорил в 2018 г.: «Людей всё реже убивают, атакуют, порабощают, эксплуатируют или угнетают. Мир и процветание, раньше царившие только в нескольких оазисах, вышли за их пределы и когда-нибудь распространятся по всему миру». Оазисы — это западный мир. Стивен Пинкер ждал, что благополучие западного мира вместе с демократией и либерализмом в ближайшем будущем распространится по всему земному шару.

Вера во всесторонний и быстрый прогресс как новую основополагающую черту человечества крепла и в бизнесе — я наблюдал это своими глазами. Каждая из сотен стратегических сессий, которые я провел за последние 20 лет, начиналась с прогнозов рынка, и абсолютно все графики демонстрировали стремительный рост потребления буквально во всех сферах на 10, а то и на 20 лет вперед. «Что вы сказали?.. Экономический кризис 2008 года? Так это случайность!» Лидеры мнений и обычные люди верили, что мировая экономика преодолела противоречия и готова к бесконечному росту, а новые технологии лишь подстегнут и пришпорят процесс. На этих предпосылках строились стратегии практически всех малых, крупных и сверхкрупных компаний, а также поведение людей, которые легко брали кредиты в ожидании успеха в карьере и развития экономики страны.

Сейчас, стоя посреди внезапного пожара, впору сделать вывод, что предчувствия не способны предсказать реальность. С рациональных позиций очевидно, что «превели-

кие звезды» действительно не в силах что-либо предвестить — просто в силу отсутствия какой бы то ни было причинно-следственной связи с реальными событиями. Но вода отступает от берега перед приходом цунами, а в доме, подточенном термитами, можно накануне обрушения расслышать тихие шорохи и скрипы. Дело не в том, что катаклизм не подает заблаговременных сигналов, а в том, что пророчеств всегда высказывается много, по любому поводу и без повода. Немногочисленные по-настоящему обоснованные прогнозы сложно различить среди информационного гула, при этом чисто статистически иногда стреляет даже палка, то есть «сбываются» и совершенно нелепые предсказания откровенных чудаков. В итоге знамения, предчувствия, предвестия и настоящие прогнозы валятся в одну общую кучу, а свой зловещий (зло-вещий!) смысл и «силу прорицания» некоторые из них обретают уже задним числом, после катастрофы; о тех же, которые ничего не предсказали, просто забывают.

Можем ли мы сегодня, ретроспективно, различить какие-то сигналы из 2010-х о том, что движение к раю может прерваться? Можем. Например, в бизнес-среде часто упоминали формулу VUCA: Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity, которая указывала, что нашему миру свойственны Изменчивость, Неопределенность, Сложность и Неоднозначность. Однако на протяжении десятилетий — я тому свидетель — эта концепция если и упоминалась в ходе стратегических дискуссий, то оставалась не более чем присказкой и никакого влияния на реальное принятие решений не оказывала. Решения принимались исходя из вполне определенной и весьма оптимистичной картины мира.

Вода отступает от берега перед приходом цунами, а в доме, подточенном термитами, можно накануне обрушения расслышать тихие шорохи и скрипы.

Конец ознакомительного фрагмента.
Приобрести книгу можно
в интернет-магазине
«Электронный универс»
e-Univers.ru