

Закон бумажной индустрии

Почему субсидии систематически достаются тем, кто в них не нуждается, — и почему общество из-за этого всё больше цепенеет

В прошлом выпуске мы описали закон современного банка: кредит получает тот, кому он не нужен; тот, кому нужен, — задыхается. Это не досадный побочный эффект, а закономерный итог системы, которая измеряет прошлое и игнорирует будущее.

Многие не сразу замечают, что ровно тот же механизм работает на другом конце денежного спектра — в государственном и фондовом субсидировании. Там это ещё более извращённо, потому что деньги не банковские. Они принадлежат всем. И систематически достаются тем, кому меньше всего нужны.

Эта статья — номер 1 выпуска 4. Она опирается на 7D-модель чувства, на три слоя мозга и на понимание того, что институциональные решения повсюду в обществе сместились от нижнего слоя (чутьё, суждение, антенна) к верхнему (правила, модели, формы). То, что следует далее, — тот же закон, но видимый в самом публичном денежном контуре, который нам известен.

Закон повторяется

Субсидию получает тот, у кого есть время, люди и деньги, чтобы хорошо оформить заявку. По определению — тот, кому она уже не нужна. Тому, кому нужна, — начинающему предпринимателю, небольшому бизнесу в трудной ситуации, изобретателю с идеей без организации, учителю с новой концепцией, врачу с лучшей методикой, — этого времени нет. Он выживает, строит, работает. Он не может выкроить три месяца на заявку в сто страниц с приложениями, оценочными матрицами, анализом воздействия и декларациями об устойчивом развитии. Он отсеивается на первом вопросе.

И кто остаётся? Крупная компания с отделом субсидий. Университет с грантовым офисом. Фонд с тремя штатными фандрайзерами. Муниципалитет с чиновником специально для европейских средств. Консультант, который за

двадцать процентов от присуждённой суммы берёт весь процесс на себя. Все эти стороны могут позволить себе оформить заявку, потому что у них есть накладные расходы. И для всех субсидия — величина маргинальная: удобно, приятное дополнение, но не вопрос существования.

Фильтр прозрачен до зеркальности: чем меньше тебе нужно — тем больше шансов. Чем больше нужно — тем меньше. Кому действительно нужно — тот даже не участвует, потому что давно понял: всё равно не пройдёт.

Чем должна быть субсидия

В изначальном замысле субсидия — это рычаг. Небольшой толчок, делающий возможным то, что иначе не возникнет. У человека есть идея, доказанная потребность, задаток, — и общество говорит: вот, мы помогаем тебе перешагнуть порог, потому что верим, что это хорошо для всех нас.

Это не деньги для тех, у кого они уже есть. Это деньги для тех, у кого их едва не хватает. Иначе это не рычаг — это бонус для действующей власти.

Идея публичной субсидии по существу есть общественное мужество: общество говорит человеку с ещё не проверенной идеей: "Мы верим в тебя достаточно, чтобы подтолкнуть, даже не зная наверняка, получится ли". Именно это сообщество может сделать для своих членов то, чего человек не может для себя сам. Это моральное решение, а не техническое.

Чем субсидия стала сейчас

Сейчас субсидия — это премия тому, кто лучше всех владеет процедурой. Не тому, у кого есть идея, не тому, кому она нужна, а тому, кто знает правильные формулировки, нанимает правильных консультантов, употребляет правильные слова, ставит правильные галочки. Это соревнование в написании заявок, а не в общественной ценности.

При этом само это соревнование стоит столько, что значительная часть субсидируемых денег никогда не доходит ни до чего реального. Она уходит на написание заявки, сопровождение процесса, промежуточную отчётность, итоговое обоснование, аудиты, оценки. Субсидия в сто тысяч евро за весь жизненный цикл обходится в семьдесят-восемьдесят тысяч евро бумажной работы — у заявителя, у распределителя и у аудиторских фирм между ними. Все участвующие это знают. Никто не может это исправить, потому что каждый отдельный документ сам по себе обоснован.

Три слоя мозга в субсидировании

На уровне первичного чутья сотрудник, оценивающий заявку, должен был бы чувствовать: есть ли у этого человека что-то настоящее, идёт ли это куда-нибудь, есть ли в этом душа. Это должен был бы быть первый фильтр. Он полностью отсутствует.

На уровне среднего мозга была бы связь: оценщик знал бы заявителя, его историю, его среду, его развитие. Этого тоже почти нет. Заявки оцениваются анонимно или полуанонимно, часто меняющимися комиссиями, нередко людьми, не знающими отрасли.

На уровне коры — все галочки, критерии, KPI, цели, оценочные матрицы, SMART-формулировки, диаграммы теории изменений. Это поглощает всё. Это то, что остаётся, когда срезать два нижних слоя: фабрика форм, принимающая себя за политику.

И вот в чём коварство: без двух нижних слоёв верхний теряет точку опоры. Критерии становятся всё детальнее — ведь каждую неясность нужно юридически закрыть. Оценки всё тяжелее — ведь каждый расход надо обосновать. Заявки всё длиннее — ведь каждый вопрос надо ответить однозначно. Система растёт беспредельно, потому что у неё нет момента, когда она скажет: здесь достаточно, отсюда мы доверяем суждению.

Паттерн становится всё виднее

Кто хоть раз подавал заявку на субсидию для чего-то действительно нового — не для своего института, а для идеи, — тот знает. Вопросы не совпадают с идеей. Поля требуют данных, которых для нового проекта попросту нет. Формат вынуждает переводить идею в термины, которые её обесценивают.

"Каковы ваши измеримые цели через три года?" — тогда как в первый год ещё нужно выяснить, работает ли идея вообще.

"Сколько бенефициаров вы охватите?" — тогда как бенефициары появятся только тогда, когда идея приживётся.

"Какое научное обоснование имеет ваш подход?" — тогда как ваш подход именно тем и нов, что литературы по нему быть не может.

"С какими партнёрами вы сотрудничаете?" — тогда как у вас нет сети, потому что вас ещё нет.

Кто аккуратно отвечает на эти вопросы — лжёт. Не из злого умысла — из необходимости. Он придумывает цифры, которые не может обосновать, даёт обещания, которые не может выполнить, формулирует цели, не имеющие отношения к реальному замыслу. Он играет по правилам, и если выигрывает — ему позволяют реализовывать свою идею под постоянной отчётностью о вымышленных цифрах, которые он пообещал.

Тот, кто не хочет отвечать на эти вопросы — осознавая, что это было бы нечестно, — субсидию не получает. Честные отсеиваются. Ловкие остаются.

Так воспитывается профессиональный класс людей, умело заполняющих вопросы, которые не работают. Это целая профессиональная группа. Субсидиарные консультанты. Грантовые писари. Политические советники. Специалисты по заявкам. Все полезны внутри системы. Все совершенно излишни в здоровой системе.

И так вся культура перекашивается

Когда это продолжается десятилетиями — а именно это и происходило, — возникает целая культура организаций, научившихся играть в игру. Университеты, где значительная часть сотрудников занята грантами, а не исследованиями. Благотворительные фонды, тратящие на сбор средств больше, чем на свою цель. Культурные учреждения, которые больше отчитываются, чем работают. Исследователи, вынужденные переписывать свои труды под актуальную моду. Медицинские учреждения, пишущие годовые отчёты для финансиста, а не для пациента.

Кто в этом не участвует — не может делать своё дело. Кто участвует — делает своё дело всё меньше, потому что накладные расходы пожирают содержание. А государство, распределяющее субсидии, искренне считает, что ведёт политику. Оно не ведёт политику. Оно финансирует бумажную индустрию. Бумажная индустрия в свою очередь нуждается в собственной бумажной индустрии, чтобы обосновать своё существование, — и так без конца.

Предприниматель, у которого нет времени

Здесь скрыт принципиальный момент, который в дискуссии о субсидиях почти никогда не называется прямо. Предприниматель, который действительно обновляет, по определению не имеет времени на подачу субсидиарных заявок. Он строит. Он продаёт. Он занимается клиентами, продуктом, людьми.

У него нет отдела, нет консультанта, нет бюджета на бумажную работу. Он делает всё сам, а что не может сам — ждёт.

К тому времени, когда он достаточно вырос, чтобы содержать субсидиарный отдел, деньги ему уже не нужны. У него есть собственный денежный поток. Есть кредит. Есть инвесторы. Субсидия теперь — десерт поверх существования, которое он выстроил без неё.

Значит, субсидия никогда не помогает при возникновении. Она награждает лишь существующее. Что прямо противоположно тому, что она должна делать.

То же касается одиночки с идеей. Изобретателя в мастерской. Матери, желающей открыть районный центр. Бывшего учителя, желающего опробовать новую форму обучения. Врача, нашедшего лучший метод практики. Все они могли бы что-то добавить, все они — люди, которым немисливо выкроить три месяца на заявку, которую они с большой вероятностью не выигрывают. Они не делают этого. Они даже не пробуют. Система отвергает их ещё у порога.

Фильтр работает как классовый механизм

Как в банке, это тоже работает как невидимый классовый фильтр. Кто вырос в среде, где знают, как работает субсидирование, как заполнять формы, какого консультанта звать, к какой сети обращаться, — тот имеет шансы. Кто вырос в среде, где это неизвестно, — рабочая семья, иммигрант, самоучка, предприниматель первого поколения, — тот не имеет шансов, не потому что его идея хуже, а потому что он не владеет кодами.

Субсидия, таким образом, укрепляет существующее распределение того, кто участвует, а кто нет. Это инструмент консервации, а не обновления. И финансируется он налогами всех, включая тех, кто его никогда не получит.

Здесь лежит политическое измерение, которое редко называют вслух. Субсидию часто преподносят как инструмент перераспределения, солидарности, поддержки тех, кому трудно. На практике всё наоборот: это перераспределение снизу вверх, от тех, у кого нет доступа, к тем, у кого весь доступ уже есть. Это регрессивная политика, замаскированная под прогрессивную.

Ирония во весь рост

И тут — горькая ирония. Стороны, получающие эти субсидии, — устоявшиеся организации, крупные игроки, субсидиарные бюро, — они же формируют политику. Они заседают в комиссиях, пишут рекомендации, оценивают программы. Они участвуют в разработке критериев, которым потом только они и соответствуют. Система воспроизводит себя: победители нынешнего раунда — проектировщики следующего.

Аутсайдеры это видят. Инсайдеры больше не видят. Для них это просто то, как устроено, как должно быть, как всегда было. Мысль о том, что может быть иначе, для них непредставима — как для рыбы невидима вода.

И когда аутсайдер ставит вопросы, ему говорят, что он не понимает системы. Что у процедур есть веские причины. Что без них возникнет мошенничество. Что оценки нужны для демократического контроля. Все эти доводы по отдельности не ложны, но вместе образуют стену, делающую невозможным любой разговор о настоящем вопросе: помогаем ли мы этим тем, кому говорим, что хотим помочь, или прежде всего тем, кто уже владеет системой?

Симметрия с банком

Это в точности та же структура. Два внешне разных института — частный банк и публичное государство — разными путями приходят к одному и тому же механизму. Деньги текут к тому, кто может хорошо описать своё прошлое, а не к тому, кто способен создать будущее. Оба отключили антенну. Оба доверяют лишь моделям и формам. Оба обменяли человеческую меру на процедуры, которые на бумаге выглядят справедливо, а на практике систематически дают неверный результат.

Это не случайно. Это одно и то же общественное движение, которое во всех уголках производит один и тот же паттерн. Верхний слой мозга захватил все институциональные решения. Нижний слой лишился места. Независимо от того, чьи деньги — акционерские или гражданские, — итог одинаков: большие игроки становятся больше, маленькие остаются маленькими, а кого ещё нет — тот уже и не войдёт.

Тихие потери, которых никто не измеряет

Того, что ни в одной субсидиарной оценке никогда не учитывается, — это идеи, которые не возникли, потому что система их не достигла. Проекты, ко-

торые не были начаты, потому что основателю не было времени на бумажную работу. Обновления, которые не состоялись, потому что нужные люди заранее знали, что не могут выиграть в этой игре.

Эти отсутствующие исходы нигде не фигурируют в годовом отчёте. Они не существуют как категория. И всё же они, по всей видимости, значительно превышают всё, что было создано с помощью субсидий. Мы измеряем видимую отдачу системы и игнорируем невидимые потери. Так любая система может считать себя успешной, даже обедняя общество.

Это общий принцип: то, что институт отказывается видеть, остаётся за рамками его оценок. А то, что остаётся за рамками оценок, не требует изменений. Так каждая система поддерживает себя, даже давно покинув свою первоначальную цель.

Что должно быть

Здоровая система субсидирования была бы небольшой, быстрой, личной. Комиссия из людей, знающих отрасль. Заявка на двух страницах. Часовой разговор. Решение за неделю. Доверие авансом с контролем постфактум. Признание того, что часть денег будет потеряна на идеи, которые не сработают, — иначе финансируется только существующее.

Это обошлось бы в десять раз дешевле и принесло бы в сто раз больше. Технически просто. Политически невозможно. Потому что это означало бы, что вся субсидиарная индустрия — писари заявок, оценочные бюро, аудиторские фирмы, консультанты, надзорные органы, чиновники, изобретающие процедуры, — стала бы излишней. А эта индустрия защищает себя руками и ногами, потому что это её хлеб.

Значит, всё остаётся как есть. И закон продолжает действовать: субсидия достаётся тому, кому она не нужна. Кредит — тому, кому он не нужен. Кому нужно — задыхается: у государства, в банке, везде.

Более глубокий вопрос

То, что здесь происходит, — это больше, чем технические проблемы плохо выстроенных механизмов. Это симптом общества, которое само отказалось от суждения. Мы больше не решаемся посмотреть на человека и сказать: "Да, я верю в тебя, вот деньги". Мы больше не решаемся отказать кому-то

без формальной процедуры, защищающей нас от критики. Мы больше не решаемся нести ответственность за собственные решения.

И поэтому мы выстроили системы, которые решают за нас. Модели, освобождающие банк. Процедуры, освобождающие субсидиарного чиновника. Оценочные матрицы, освобождающие управляющего фондом. Никто больше не принимает настоящего решения, потому что никто больше не может быть ответственным. И итог — система, которая больше не способна решать: она способна лишь воспроизводить то, что делала в прошлом.

Вот цена страха. Из страха совершить ошибку мы выстроили систему, способную совершать только крупные ошибки. Маленькие, исправимые ошибки — неверная оценка, неудавшийся проект — мы затёрли. Крупная, неисправимая ошибка — общество, которое больше не обновляется, — вот что пришло им на смену.

В завершение выпуска 4, статьи 1

В предыдущем выпуске мы описали первичное чутьё, три слоя мозга, 7D-модель и то, что мы делаем с детьми в системе образования. Выпуск 4 начинается там, где закончился выпуск 3: в мире взрослых, в который попадают те же дети. В институтах, которые их принимают. У окошек, куда они приходят за помощью.

То, что мы там видим, — не досадная случайность. Это закономерный результат пути развития, который мы прошли за несколько поколений: выжать первичное чутьё из системы образования, затем отбирать людей без первичного чутья на руководящие позиции, а затем строить системы, которые активно запрещают использовать первичное чутьё. На конце этой цепочки стоит предприниматель, которому не дают кредит, идея, которой не дают субсидию, изобретатель, которому не дают начать.

И стоим мы все — вместе, в обществе, которое на бумаге функционирует идеально, а в действительности стоит на месте.

Кто это видит — знает и где выход. Не в новом положении. Не в новой комиссии. Не в новом оценочном формате. А в возвращении суждения — людям, которые осмеливаются смотреть, чувствовать, решать и нести за это ответственность. Организациям, достаточно малым, чтобы снова быть человечными. Финансистам, управленцам, оценщикам, которые осмеливаются пользоваться своим собственным инструментом, даже когда система им это запрещает.

Четырёхлетний ребёнок, входящий в комнату и за десять секунд понимающий, кто здесь кто, — был бы лучшим распределителем субсидий, чем отдел из пятидесяти чиновников. Он выдал бы меньше денег и достиг бы большего. Это не романтика. Это арифметика — для того, кто измеряет реальные результаты, а не только видимые.

Это выпуск 4, статья 1. Она опирается на выпуск 3 ("Человек подо льдом") и на справочные материалы "Основа мышления: 7D-модель чувства", "Образование и воспитание в эпоху ИИ" и текст "Первичное чутьё в профессиональной практике". Серия продолжается на openvizier.org.