



БЕРЛИНСКИЙ ЦЕНТР КАРНЕГИ
ПО ИЗУЧЕНИЮ РОССИИ И ЕВРАЗИИ

ИЮНЬ 2026

Элита без агентности: правлящий слой России и логика лояльности

Александра Прокопенко

Берлинский центр Карнеги

Элита без агентности: правлящий слой России и логика лояльности

Александра Прокопенко

Июнь 2026

О Фонде Карнеги за международный мир

В условиях сложного, стремительно меняющегося и все более конкурентного мира Фонд Карнеги вырабатывает стратегические подходы, содействует дипломатии и готовит новое поколение международных экспертов, способных решать наиболее острые глобальные проблемы и способствовать укреплению мира. Фонд Карнеги, объединяющий более 200 специалистов в двух десятках стран, известен своим независимым анализом ключевых мировых проблем и глубоким пониманием реалий в разных регионах мира.

© 2026. Фонд Карнеги за международный мир. Все права защищены.

Фонд Карнеги как организация не занимает никакую позицию по общественно-политическим вопросам. В публикации отражены личные взгляды автора, которые не должны рассматриваться как точка зрения Фонда, его персонала или Совета попечителей.

Никакая часть данной публикации не может быть воспроизведена или передана в какой бы то ни было форме без письменного разрешения Фонда Карнеги за международный мир или Берлинского центра Карнеги по изучению России и Евразии. За разрешением можно обратиться по следующим адресам:

Carnegie Endowment for International Peace
Publications Department
1779 Massachusetts Avenue NW
Washington, DC 20036
P: + 1 202 483 7600
pubs@ceip.org
CarnegieEndowment.org

Carnegie Russia Eurasia Center
Pariser Platz 4a
10117 Berlin, Germany
CarnegieRussiaEurasiaCenter@ceip.org
CarnegieEndowment.org/ru/russia-eurasia

Эта публикация может быть бесплатно загружена с сайта
CarnegieEndowment.org/ru/russia-eurasia

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	1
Элита или нобили? Концептуальный вопрос	2
Строительство механизма: деполитизация как проект	3
Моральная карьера: анатомия трансформации	6
Деполитизированная система и кризисы	11
Последствия: система без выхода	13
Примечания	19



Александра Прокопенко

Александра Прокопенко — научный сотрудник Берлинского центра Карнеги по изучению России и Евразии.

Берлинский центр Карнеги по изучению России и Евразии

Берлинский центр Карнеги объединяет ведущих мировых экспертов по России и странам региона. Исследователи Центра и его медиаплатформа Carnegie Politika предлагают уникальную независимую аналитику ключевых событий в регионе, включая последствия полномасштабного вторжения России в Украину.

Введение

24 февраля 2022 года многие и на Западе, и в России ожидали, что российская элита — либерально настроенные экономисты и бюрократы, бизнесмены, интеллигенция — сможет остановить войну или создать внутреннее давление для ее торможения. Ожидания казались небезосновательными: значительная часть правящего слоя чувствовала себя частью глобального мира, имела активы на Западе, западное образование, семьи за рубежом. Но в итоге лишь единицы публично осудили агрессию.

Объяснять это только индивидуальной трусостью или корыстным расчетом недостаточно — оба фактора присутствовали, но они не дают ответа на структурный вопрос: почему субъектность элиты и ее способность к самостоятельному политическому действию заместились лояльностью и исполнением? За счет чего работает механизм деполитизации, превративший группу с ресурсами и интеллектом в слой технических исполнителей без агентности? Как этот механизм выстраивался, что его запустило и что он оставит после себя? Последнее не менее важно: деполитизация имеет долгосрочную цену, которую в постпутинский период придется платить не только элите, но и всему населению России.

Данная статья опирается на научную работу, проделанную автором в ходе написания книги «Соучастники. Почему российская элита выбрала войну», в первую очередь — на несколько десятков полуструктурированных интервью с представителями высшей и средней федеральной бюрократии РФ, региональными чиновниками, а также с сотрудниками госкомпаний и крупного частного бизнеса¹. Интервью проводились в разное время: с 2019 по 2022 год мы обсуждали особенности госслужбы, после 2022 года доминирующей темой стала война.

Анализ строится на двух уровнях: структурном — деполитизация как сознательно спроектированная институциональная среда — и этнографическом: индивидуальные «моральные карьеры» как материал для наблюдения за тем, как человек вживается в обусловленную корпорацией и статусом роль, принимая ее нормы и оправдания.

Элита или нобили?

Концептуальный вопрос

Разговор о российском правящем слое требует терминологического уточнения. Применение классического понятия «элита» к группе людей, управляющих Россией сегодня, — категориальная ошибка.

Согласно классическим определениям Гаэтано Моски и Вильфредо Парето², элита отличается от неэлиты наличием ресурсов — интеллекта, навыков и личной заинтересованности в представительстве во власти для влияния на принятие решений. Элита изобретательна, потому что больше всего теряет в случае государственного краха. История знает случаи, когда правящие слои выступали активными игроками и даже меняли траекторию конфликтов между странами. Дело здесь не в моральном выборе: решающую роль играли финансовое истощение и материальные ограничения. Элиты артикулировали эти ограничения внутри системы, переводили их в политические решения, добивались публичного обсуждения.

Российская элита 2022 года могла бы влиять на решение Кремля начать войну, оперируя одним или сразу несколькими структурными ограничениями для подобного курса — находящимися в юрисдикции ЕС сотнями миллиардов валютных резервов, технологической зависимостью от Запада, бюджетной архитектурой. Но она не артикулировала их как политическое возражение против нападения на Украину. Утрачена была не способность остановить войну, а способность сформулировать структурный аргумент против нее.

В России 2022 года эта группа сохранила доступ к атрибутам власти и сетям распределения ресурсов, но утратила элитную субъектность. Речь идет уже не об «элите» в классическом смысле, а о «нобиях» — представителях узкого круга высокопоставленных чиновников и бизнесменов, обладающих признанным внутри системы статусом «своего» человека, доступом к стратегическим решениям и личным доверием руководства страны. Это неформальный титул, сочетающий лояльность, опыт и включенность в ядро правящего слоя — но не политическую агентность.

Под нобиями я понимаю круг примерно из 200–300 человек: высших чиновников администрации президента и правительства, руководителей силовых ведомств, топ-менеджеров госкомпаний и крупнейших частных активов с государственным компонентом. Это не социологический класс, а функциональная группа, очерченная доступом к стратегическим решениям и личным контактам с президентом. Примыкающий к нобилитету служилый слой — заместители министров, директора департаментов, менеджмент второго эшелона госкорпораций — не входит в это ядро, но воспроизводит ту же поведенческую логику и служит основным материалом для наблюдения за моральной карьерой.

Различие принципиально. Элита вынуждена инициировать изменения системы, чтобы сохранить ее перед лицом меняющегося мира. Нобили этого делать не могут и не хотят — они оптимизированы под исполнение. Война предельно обнажила это различие.

Важно при этом уточнить, о какой именно агентности идет речь. Нобили в полной мере обладают агентностью адаптации — способностью выживать, оптимизироваться и находить решения внутри заданных координат. Это объясняет, почему правящий слой так эффективно справился с экономическим шоком 2022 года: антикризисный рефлекс, отточенный годами кризисов, сработал безотказно. Однако нобили структурно лишены агентности изменения — способности переопределять сами координаты системы, ставить под сомнение ее цели, предлагать альтернативу. Это не личная слабость и не трусость. Это системный результат четверти века деполитизации, при которой агентность адаптации последовательно поощрялась, а агентность самостоятельного действия и изменения системы столь же последовательно уничтожалась.

Важно при этом также уточнить предмет наблюдения. Объекты моего исследования — это прежде всего гражданская часть российского правящего слоя: федеральная исполнительная власть, высокопоставленные бюрократы министерств и ведомств, руководители государственных и аффилированных с государством компаний. За рамками анализа остаются депутаты Государственной думы, сенаторы и региональные элиты — не потому, что они не важны, а потому, что фокус исследования лежит именно на «технократах», одной из самых многочисленных групп, от которой ждали наибольшего потенциала изменений.

Строительство механизма: деполитизация как проект

Деполитизация российского правящего слоя — не стихийный процесс. Это институциональная среда, сложившаяся через накопление созданных Владимиром Путиным прецедентов и их последующую нормализацию.

Здесь важно одно уточнение. Режим Путина персоналистский: большинство ключевых решений принимается одним человеком. Но вокруг этого ядра выстроена институциональная среда с собственной логикой воспроизводства — карьерные траектории, процедуры лояльности, неформальные практики, привычки выживания. Именно эта среда, а не личность лидера, является предметом анализа: она с большой долей вероятности продолжит функционировать и после Владимира Путина.

Чтобы понять логику путинского проекта по созданию управляемой системы власти, необходимо вспомнить, от чего именно новый президент хотел застраховаться, оказавшись в Кремле в 1999 году. После хаоса, вызванного распадом Советского Союза, новая власть стремилась максимально технократизировать процесс управления, выведя в категорию зрителей всех, кто мог на него влиять: других политиков, общество и лоббистов. По сути, в первые два президентских срока Путин при поддержке силовиков занимался перестройкой системы управления, которая до того состояла из трех ключевых элементов. Первый — наследие советской номенклатуры на нижних и средних «этажах». Второй — конфликтующие друг с другом члены разветвленной команды первого президента России Бориса Ельцина (они находились на руководящих позициях). И третий — ставленники появившихся в 1990-е годы финансово-промышленных олигархических групп.

Чтобы адаптировать Россию к новым политическим реалиям своего правления, Путин нуждался не только в восстановлении вертикали власти с Кремлем во главе, но и в обновлении бюрократии. Задача нетривиальная: с одной стороны, госслужащие должны быть профессиональными, а с другой — лояльными государству, а не олигархам или, что еще хуже (по крайней мере, с точки зрения Путина), зарубежным активам и правовым системам. Весь смысл реформы системы управления заключался в том, чтобы ликвидировать или подчинить Кремлю любые альтернативные центры власти. Вступив в должность, новый президент в первые же годы взялся за губернаторов и олигархов.

С региональными лидерами Кремль разбирался методично и поэтапно. Сначала над губернаторами поставили федеральных кураторов — полпредов президента, чьи оценки напрямую влияли на карьеру глав регионов. Затем глав регионов выдавили из Совета Федерации, заменив лично зависимыми от Кремля назначенцами. Наконец, в 2004 году — в нарушение решения Конституционного суда³ и под предлогом борьбы с терроризмом — прямые губернаторские выборы были вовсе отменены. Обновленный Совет Федерации одобрил реформу без возражений — что было бы немислимо при прежнем составе палаты, куда входили и руководители регионов. Итог оказался предсказуемым: губернаторы превратились из политиков в администраторов-хозяйственников, а горизонт их власти сократился до экономики вверенного субъекта. Споры губернаторов с федеральным центром полностью прекратились.

Весь смысл реформы системы управления заключался в том, чтобы ликвидировать или подчинить Кремлю любые альтернативные центры власти.

Параллельно развивался процесс приручения олигархов. Бизнесмена Владимира Гусинского вынудили продать холдинг «Медиа-Мост», куда входил популярный телеканал НТВ, аффилированному с государством холдингу «Газпром-медиа». Против владельца ОРТ Бориса Березовского возбудили уголовное дело. Оба в итоге

эмигрировали. Сигнал Кремля всем остальным бизнесменам был очевиден: держитесь подальше от политики. Впрочем, тогда многим казалось, что это касается только отдельных людей.

Окончательную ясность внесло дело ЮКОСа⁴. Арест его гендиректора Михаила Ходорковского в октябре 2003 года стал моментом структурного перелома — демонстрацией отныне основополагающего принципа: политическая активность несовместима с сохранением активов. После ареста Ходорковского давление на бизнес продолжалось: в 2004–2005 годах внезапные проверки прошли в структурах бизнесменов Виктора Вексельберга («Ренова»), Михаила Фридмана (ТНК), Кахи Бендукидзе («Объединенные машиностроительные заводы»), Михаила Гуцериева («Славнефть»), Олега Киселева («Ренессанс Капитал»).

С точки зрения Кремля, визиты прокуратуры и ФСБ были частью политической педагогики. Так Путин демонстрировал, что главная ценность предпринимателей — не бизнес-успехи, а политическая и персональная лояльность. Для крупного бизнеса открытый конфликт с Кремлем стал означать риск полного разорения: при поддержке власти прокуроры были готовы пересматривать итоги приватизации. Для гражданской бюрократии сигнал был не менее понятен — вмешиваться в действия силовиков нельзя, даже если их решения обнуляют усилия правительства, например по улучшению инвестиционного климата.

Уроком для элит стал скандал вокруг Виктора Черкесова, крупного силовика и давнего соратника Путина. Черкесов с 2003 года возглавлял Федеральную службу по контролю за оборотом наркотиков (ФСКН), а до этого занимал высокие должности в ФСБ и считался одним из наиболее доверенных лиц российского президента. В октябре 2007 года он опубликовал в газете «Коммерсантъ» статью под заголовком «Нельзя допустить, чтобы войны превратились в торговцев», в которой писал о грядущей междоусобице внутри спецслужб⁵. Черкесов открыто говорил о разногласиях среди ведомств и обвинил некоторые группы силовиков в коммерциализации своей деятельности.

Путин воспринял статью Черкесова как нарушение негласного правила: внутренние споры элит должны оставаться за закрытыми дверями, выносить мусор из избы не дозволено никому. Ответ Кремля оказался быстрым и решительным. Уже к началу 2008 года Черкесов оказался в опале, а в мае Путин, пересев в кресло премьера, отправил бывшего товарища в отставку с поста главы ФСКН и назначил руководителем Федерального агентства по поставкам вооружения⁶. Эта малозначимая должность фактически стала политической ссылкой: утратив влияние, Черкесов постепенно исчез из поля зрения.

История Черкесова преподавала правящему слою три урока, которые стали неписаными правилами системы. Во-первых, разногласия решаются кулуарно: публичное обсуждение внутренних конфликтов подрывает образ стабильности

и в централизованной путинской системе недопустимо. Во-вторых, даже давние личные связи с президентом и безупречный послужной список не защищают от опалы: лояльность важнее заслуг. В-третьих, ни одна силовая структура не вправе превращаться в самостоятельный центр силы — все ведомства обязаны действовать в рамках единой стратегии и под строгим контролем.

Первые два президентских срока Путина, по сути, были посвящены деполитизации системы управления. В ходе этого процесса конфликт, проблема или решение утрачивали политическое измерение и переставали восприниматься как предмет общественного выбора или спора. На практике это означало разграничение между politics и policy на уровне архитектуры системы управления: технократам оставили вторую функцию — имплементацию политики, отняв первую — политическое пространство для разрешения конфликтов. Стены не спорят с крышей, хотя и могут находиться под напряжением.

К середине 2010-х годов к этой модели добавилось «ручное управление» — личное вмешательство Путина в экономические решения в обход институциональных процедур. Оно стало не исключением для особо кризисных моментов, а рабочей нормой. На предновогодней встрече с правительством в 2014 году Путин прямо призвал включить «режим так называемого ручного управления» экономикой. Правительство привычно «взяло под козырек»⁷. Система согласования «снизу вверх» превратилась в ритуал без реального содержания: многие решения принимались до правительственных или кремлевских совещаний, на которых теперь лишь оформлялся заранее готовый результат.

Моральная карьера: анатомия трансформации

Деполитизация — это не только институциональный проект, навязанный сверху. Это процесс, разворачивающийся внутри конкретного человека: постепенная трансформация самовосприятия, системы оправданий и в конечном счете — идентичности. Для описания этого процесса удобен термин американского социолога Говарда Беккера — «моральная карьера»⁸. Он описывает, как человек постепенно вживается в определенную роль, принимая связанные с ней нормы, ожидания и оправдания, начинает подчиняться им. Это не просто карьера в привычном смысле, а путь внутренних трансформаций: от того, кем человек себя считает, до того, как он объясняет свои поступки — себе и другим.

Беккер разработал этот концепт применительно к девиантным субкультурам. Он показал, что организованные группы с особыми нормами поведения формируют для своих членов сложную идеологию, объясняющую, почему их поведение оправданно и даже правильно. В конечном счете человек начинает требовать такого поведения от других — и становится носителем групповой морали, через которую сам прошел. Важная разница с классическими примерами Беккера состоит в том, что российский технократ, в отличие от джазового музыканта или потребителя марихуаны, со временем перестает осознавать разрыв между групповой нормой и внешней моралью. И это делает его моральную карьеру необратимой в значительно большей степени.

Частые кризисы, с которыми путинская команда сталкивалась на протяжении последних 25 лет, к моменту полномасштабного вторжения в Украину сформировали у правящего слоя устойчивое ощущение внешней угрозы. Бесконечное противостояние этой угрозе сплавляло бюрократию и подталкивало ее к поиску быстрых и действенных решений, даже если они шли вразрез с установленными регламентами и нормами государственной службы. В результате многие вопросы стали решаться в неформальном порядке, «по ситуации», а уже затем легализовывались задним числом.

Постепенно эти неформальные практики стали устойчивыми и встроились в систему принятия решений. Весной 2022 года это очень облегчило бюрократии жизнь и в значительной степени помогло справиться с первыми шоками. Примечательно, что подобными практиками занимается сравнительно небольшой (относительно общего числа госслужащих) круг чиновников, однако их влияние на всю архитектуру власти несоразмерно велико. Ими пронизана система государственного управления в России.

Эти практики могут принимать разные формы, о которых не рассказывают на курсах управленцев. К примеру, близкие к Кремлю бизнесмены получают резолюции президента на своих письмах, минуя аппаратные процедуры. Глава государства также может дать министру устное указание поддержать конкретного госкапиталиста. Вопросы на триллионы рублей «обкашливаются» вне совещаний. Свое мнение по экономическому вопросу может быть у такого непрофильного ведомства, как ФСБ. И этот список можно продолжать долго.

Знание неформальных практик и умение, выражаясь чиновничьим языком, «решать вопросы» становятся своего рода эксклюзивными характеристиками. Именно с их помощью осуществляется значительная часть управления.

Разумеется, далеко не каждую задачу бюрократы решают в неформальном поле, и не все госслужащие вовлечены в подобные практики. Более того, такой подход сам по себе не гарантирует, что задача будет выполнена. Но благодаря неформальному

полю внутри бюрократии образуется сообщество избранных, объединенное общей тайной. Это позволяет рассматривать государственную бюрократию и порожденные ею «сестринские» госкорпорации как социальную структуру, использующую доступ к секретам для дифференциации статусов: с одной стороны — знающие администраторы, с другой — неинформированные исполнители или обычные граждане. Кроме того, конфиденциальность одновременно усиливает и внутреннюю солидарность, формируя у администраторов чувство принадлежности к закрытому кругу.

Знание неформальных практик и умение, выражаясь чиновничьим языком, «решать вопросы» становятся своего рода эксклюзивными характеристиками. Именно с их помощью осуществляется значительная часть управления. Исполнители с нижних этажей и внешние наблюдатели видят лишь итоги бюрократической работы (решения, поручения, записки или услуги), но не скрытые механизмы их появления. В этом смысле нобили, вовлеченные в процессы принятия решений, напоминают «закрытую корпорацию», говорящую на своем жаргоне и владеющую тайными процедурами.

Попасть внутрь возможно, лишь пройдя через фильтры — в частности, конкурс на должность, проверку ФСБ, собственно назначение, — а также приняв негласные правила игры, частью которых является «моральная карьера».

Она начинается с инициации. Молодой бюрократ сталкивается с разрывом между формальными декларациями и реальными практиками. Первая реакция — рационализация.

«Часто при постановке подобных [трудновыполнимых в легальном поле. — Прим. ред.] задач вышестоящий хорошо понимает, что в рамках писаных норм и правил задача не решается, а часто и впрямую им противоречит, — рассказывает в одном из глубинных интервью госменеджер. — Подчиненному никогда не будет впрямую велено нарушать правила, иногда, наоборот, даже будет специально сказано их соблюдать. Тем не менее когда «эффективный» подчиненный приносит результат, его не спросят, как он был достигнут. А вот с тем, кто будет ссылаться на невыполнимость задачи, просто расстанутся».

«Мы так делаем, потому что всегда так делали. Мы не задаем вопрос, почему мы так делаем, для кого, зачем. В конце концов, мы же никого не убиваем, не пытаем, не лишаем жизни или свободы», — говорит сотрудник аппарата правительства⁹. Опытные коллеги становятся агентами социализации: сомнения новичка нейтрализуются дружеским пояснением — «забудь, как тебя учили в университете, здесь другие правила».

Вторая ступень моральной карьеры — готовность участвовать в неформальных практиках лишь частично, находя это уместным в строго определенных обстоятельствах. На этом этапе общепринятые моральные представления становятся неприменимы к работе.

«В ожидании совещания у премьера мы как-то обсуждали строительство дороги и то, через какой геморрой придется пройти, чтобы аккуратно изъять землю под стройку, — вспоминает заместитель одного из министров в глубинном интервью. — Поначалу такие обсуждения мне казались диковатыми, но потом привык. Это же просто работа. И потом, мы же не для себя стараемся, а для людей».

На третьем этапе такое представление закрепляется как верное, потому что аналогичным образом ситуацию видят другие члены той же социальной группы — федеральные госслужащие. Более того, возникает своего рода обратный карго-культ: чиновники начинают искренне считать, что бюрократии других стран действуют точно так же, а whataboutism из риторического приема превращается в неотъемлемую часть мировоззрения. Одновременно происходит смена идентичности: технократ все больше отождествляет себя со своим кругом, а не с «обычными людьми» вне системы.

Было бы упрощением представлять неформальные практики как исключительно российское явление. Лоббизм, кулуарные договоренности, решения «по звонку», [немаваси](#) (с японского — «подкормка корней»; предварительное согласование и получение поддержки от заинтересованных сторон перед принятием решения) существуют в любой бюрократической системе — от Вашингтона до Токио. Разница не в самом факте отсутствия или наличия неформального поля, а в том, что его ограничивает.

В либеральных демократиях подобные практики существуют в условиях конкурентных выборов, независимой прессы, судебного контроля и — принципиально — без институционального участия силовых структур во внутренней политической жизни бюрократии. Российский же случай отличается тем, что формальные ограничители были последовательно демонтированы, а силовики встроены в систему как ее органичный элемент. Они не следят за соблюдением правил, а сами выступают одним из игроков, формирующих неформальные правила. В результате неформальное поле перестает быть отклонением от нормы — оно само становится нормой. Именно это превращает российскую бюрократическую культуру из частного случая универсального явления в системообразующий принцип управления.

Система оправданий при этом внутренне непротиворечива: апелляция к долгу («я выполняю приказ») и высшим целям («ради общего блага»), минимизация вреда («никто особо не пострадает»), осуждение осуждающих («они не на моем месте»). Внутри группы такие рационализации полностью блокируют чувство вины.

К середине 2010-х механизм мимикрии перестал восприниматься как игра и превратился в часть нормы. Правила выживания и успеха в российской системе предполагали умение подстраиваться под вкусы начальства и коллег — в еде, досуге, музыкальных пристрастиях. «Как-то незаметно в машине появились диски Лепса и разный блатняк. Начальник, когда выпивал, любил петь в караоке [подобные песни. — Прим. ред.]», — рассказывает один чиновник. В такой среде демонстративное совпадение вкусов — один из видов неформальной лояльности.

Примерно с середины «десятих», а особенно сильно после аннексии Крыма в 2014 году, прикомандированные к министерствам и госкомпаниям сотрудники ФСБ («подкрышники») начали следить за «моральным обликом» госслужащих и менеджеров госсектора: куда ходят, где отдыхают, с кем общаются, как относятся к президенту и оппозиции, донатят ли Алексею Навальному, участвуют ли в митингах. Составленные справки ложились на стол руководства, а их копии отправлялись на Лубянку. К 2022 году наличие «подкрышников» и их деятельность воспринимались как данность и никого уже не удивляли.

Важнейшая черта системы — устойчивый разрыв между частным и публичным. В приватном разговоре — сомнения и критика, в публичном — лояльность.

Привычка быть эффективными во многом объясняет нежелание значительной части технократов уволиться после начала полномасштабного вторжения в Украину и публично заявить о несогласии с войной. «Платя налоги, мы все так или иначе поддерживаем государственную политику. Тут выбор — либо уезжать, либо продолжать делать свою работу, — сказал один из них в 2022 году, уже после начала вторжения. — Более интересной работы для экономиста, чем пост, который я занимаю сейчас, я не вижу. Мы находимся в эпицентре грандиозной структурной трансформации экономики»¹⁰.

Некоторые убеждены: сохранив должность, они смогут, по крайней мере, предотвратить ухудшение жизни россиян, а возможно, и искупить вину за свое молчание. «Влиять на что-либо, оставаясь в России и не находясь в системе власти, почти невозможно. Разумеется, в глобальном смысле я ни на что и тут не влияю, но я нахожусь весьма близко. Может быть, окажусь в нужный момент в нужном месте, чтобы сделать что-то правильное», — говорит один из собеседников¹¹.

Важнейшая черта системы — устойчивый разрыв между частным и публичным. В приватном разговоре — сомнения и критика, в публичном — лояльность. Этот разрыв сам по себе является механизмом деполитизации: человек привыкает, что его «настоящие» взгляды существуют только в кулуарах, и перестает ощущать противоречие.

Никто из моих собеседников не поддерживал вторжение в Украину. Но никто и не решился открыто об этом заявить: «Это ничего не изменит и никому не поможет. Да и страшно — вдруг посадят».

Деполитизированная система и кризисы

Аннексия Крыма стала для деполитизированной системы первым полноценным тестом в условиях геополитического кризиса. И она отреагировала именно так, как и должна была.

До Крыма деполитизированная система прошла два более ранних теста, которые часто упускают из виду. Финансовый кризис 2008–2009 годов подтвердил ее работоспособность в технократическом режиме: антикризисный пакет был исполнен быстро и без ярких публичных конфликтов внутри правящего слоя. Протестная волна 2011–2012 годов, напротив, обнаружила пределы конформности — отставка Алексея Кудрина была демонстрацией несогласия в либеральном крыле правительства. Важный нюанс: несогласия не с многочисленными нарушениями, допущенными на выборах, а с кулуарными и неформальными договоренностями о рокировке Владимира Путина и Дмитрия Медведева.

Реакцией Кремля на сами протесты стало ускорение ограничительного проекта: закон об «иностранных агентах», давление на НКО и СМИ, постепенное закрытие каналов внеаппаратной артикуляции альтернативных мнений. К 2014 году пространство для публичных возражений уже существенно сузилось.

Шок элит от решения Путина аннексировать украинский полуостров был реальным: слишком очевидными были экономические потери и политические последствия. Однако шок — это еще не агентность. Деполитизированный технократ в состоянии шока ищет инструкцию, а не принимает самостоятельное решение. Инструкция пришла: продолжать работать.

Следом за политическим решением развернулась масштабная бюрократическая работа по интеграции Крыма в российское правовое поле. Обсуждались варианты создания на полуострове офшорной зоны с особым правовым режимом, где сделки и защита активов регулировались бы нормами английского права. Целью было уменьшить страх предпринимателей перед регистрацией бизнеса в аннексированном регионе. За счет подоходного налога от зарегистрированного бизнеса начал наполняться региональный бюджет; было создано министерство по делам Крыма; на полуострове развернулся процесс конфискации собственности украинских граждан и компаний. Это обеспечивалось руками сотен гражданских служащих и не вызвало у них внутреннего протеста, так как укладывалось в рамки «инструкции», необходимой для преодоления первоначального шока.

Именно в 2014–2015 годах начала формироваться «крепость Россия» — финансовая и экономическая архитектура, рассчитанная на изоляцию и санкционное давление. Дедолларизация корпоративного сектора, новые нормативы для валютных портфелей банков, укрепление госбанков как системообразующих («слишком больших, чтобы

упасть»), сокращение уязвимостей платежного баланса — каждое из решений имело рыночную логику и одновременно с этим укрепляло режим, повышая его устойчивость к внешнему давлению.

Крым выявил важную черту деполитизированной системы — ее способность к быстрой нормализации. Спустя всего несколько месяцев после аннексии один из вице-премьеров подарил послу европейской страны набор крымских вин¹². Европейец подарок не взял, но подобный троллинг внутри системы считался вполне допустимым: милая шуточка. Неловкость политического момента растворялась в деловой рутине. Нормализация происходила не через убеждение, а через практику.

Заседание Совета безопасности РФ 21 февраля 2022 года и последовавшее 24-го числа полномасштабное вторжение подтвердили каждую строчку сценария, который был написан за предыдущие 20 лет. Особенно показателен сам эпизод заседания Совбеза: Путин собрал его для формального одобрения признания ДНР и ЛНР, и члены Совета с видом людей, вызванных к доске без предупреждения, один за другим выступали в поддержку этой инициативы. Директор Службы внешней разведки Сергей Нарышкин перепутал слова — вместо «признать» сказал «включить в состав России». Путин раздраженно прервал выступавшего, после чего тот окончательно запутался и с трудом произнес нужную формулировку¹³. Это выглядело не как сцена политической борьбы, а как иллюстрация деполитизации в действии: люди, занимавшие высшие государственные посты, присутствовали при оформлении решения, которое не принимали.

В первые часы после начала вторжения профессиональный рефлекс сработал быстрее любого морального решения. Центральный банк и правительство перешли в привычный режим антикризисного управления¹⁴. Стресс-тесты, проведенные месяцем ранее, рисовали мрачную картину: разрыв с Западом грозил рецессией свыше 10% ВВП, ростом безработицы с 4% до 12%, срочной докапитализацией банков на пять-шесть триллионов рублей, ключевой ставкой в 20–30% и курсом рубля в диапазоне 150–200 за доллар. Дополнительную угрозу создавало технологическое эмбарго, грозящее отбросить страну на годы назад.

Крым выявил важную черту деполитизированной системы — ее способность к быстрой нормализации.

Впрочем, 24 февраля еще никто до конца не понимал, какими именно окажутся санкции и чем ответит Кремль. Шок и предсказуемость здесь не противоречат друг другу — они работают на разных уровнях. Шок касался содержания решения: масштаба войны, скорости эскалации и разрыва с Западом. Поведенческая реакция же была полностью предсказуема в связи с самой архитектурой системы: искать инструкцию, исполнять, делегировать ответственность вниз, не выходить публично из роли.

В день вторжения Путин встретился с представителями крупного бизнеса. Смысл разговора сводился к простой формуле: бизнес должен проявить патриотизм и лояльность, а государство взамен обеспечит поддержку через бюджет и регулирование¹⁵. В открытой для прессы части встречи Путин повторил то, о чем он говорил и в телеобращении утром 24 февраля: «То, что происходит, — вынужденная мера: просто не оставили никаких шансов поступить иначе». Никто из присутствовавших на встрече не ушел. Никто не возразил публично. 20 лет деполитизации сформировали группу, для которой публичное инакомыслие структурно недоступно.

Показательна реакция нобилей на персональные санкции. И после аннексии Крыма, и в 2022 году попавшие под ограничительные меры бизнесмены и чиновники активно жаловались на их несправедливость — но не на действия Кремля и тем более не на режим как таковой. Один высокопоставленный собеседник сформулировал это особенно точно: санкции «цементируют элиты». «Все, кто думал о какой-то другой жизни, понимают, что на ближайшие 10–15 лет как минимум их жизнь сконцентрирована в России... Эти люди чувствуют себя обиженными, и они не будут никого свергать, а будут выстраивать свою жизнь здесь», — пояснял он.

Объявленная в сентябре 2022 года мобилизация проходила для бюрократии и бизнеса по уже знакомому сценарию. Путин, минимально советуясь с окружением, принял решение, а система тотчас же бросилась его исполнять. Ответственность была немедленно делегирована вниз: план по набору людей — личная ответственность губернаторов. «Каждые 48 часов происходит какая-то херня, никто толком ничего не понимает. До исполнителей все доводится в последний момент, — описывал рабочий процесс один из участников событий. — Объявлена мобилизация, а денег на нее в бюджете, естественно, не запланировано». Но даже это не привело к публичным возражениям. «У бюрократов к 2022 году выработалась устойчивая привычка молчать», — констатирует высокопоставленный чиновник.

Те немногие, кто все же нашел в себе силы уйти или публично осудить происходящее, важны именно как исключение, показывающее принцип работы системы. Их поступок требовал не просто смелости, но разрыва с системой и с логикой моральной карьеры, выстраивавшейся годами.

Последствия: система без выхода

Российская система управления во многом опирается на советский опыт. Исследователь этой темы Майкл Урбан¹⁶ говорил о «двойном сигнале»: власть одновременно требовала от подчиненных выполнения планов и сознательно делала эти планы невыполнимыми. Советские чиновники выработали три стратегии выживания

— формализм («я выполнил все процедуры, что с меня взять»), локализм («мы здесь сами разберемся») и департаментализм (каждое ведомство защищает только свои интересы).

С распадом СССР эта логика не исчезла, но изменилась. В путинской системе первый сигнал — лояльность — стал достижим и вознаграждаем, что отличает ее от советской модели хронически невыполнимых планов. Но второй набор элементов — формализм, локализм, департаментализм как стратегии выживания — сохранился и встроился в новую среду как устойчивая привычка.

Чтобы быть успешным в такой системе, ее участник должен понимать выраженные неформально ожидания начальства и адаптироваться к негласным правилам — знать их заранее или усвоить с первой попытки. Один из главных адептов неформальных практик — сам Путин: он распределяет миллиарды рублей через резолюции вне бюджетных процедур, а его похвала — главный критерий успеха, даже если ради нее приходится нарушать правила или строить потемкинские деревни. Мерилом успеха стала прежде всего похвала начальства, а не результат работы; все попытки либералов реформировать госслужбу и привести ее к формализованным показателям эффективности натыкались на сопротивление Кремля.

Конформность российского правящего слоя — не aberrация и не индивидуальная характеристика его представителей, а структурный результат институционального дизайна. В этом смысле российский случай не уникален: деполитизация описана и в других авторитарных режимах. Уникальна степень, до которой проект доведен, и почти полное отсутствие сохранившихся альтернативных пространств артикуляции — даже фракционных, кулуарных, ведомственных. Немаловажную роль здесь сыграло и отсутствие карьерных перспектив вне системы: любая траектория — включая крупные назначения в госкорпорации и бизнес — в обязательном порядке согласовывалась в Кремле.

Одной из ключевых иллюзий постсоветского периода было представление о том, что в России формируется рациональное государство — пусть и авторитарное, но способное извлекать уроки и балансировать интересы. Отчасти это действительно так. Спасти экономику и выстоять под шквалом санкций российской власти помогли глубокие знания и усвоенные рыночные практики. Сочетание рыночной экономики и профессиональных ситуативных («ad hoc») решений придало «крепости Россия» необходимую для адаптации к новым условиям гибкость.

Однако в то же время продолжающаяся война в Украине, санкционная изоляция, нарастающее внутреннее давление со стороны Путина и сторонников изоляционизма, а также страх перед силовиками толкают российскую систему управления в сторону имитационной эффективности. Она основана на краткосрочном принуждении, институциональном произволе и полной закрытости процесса принятия решений. Деполитизированная экспертиза может объяснить практически любое решение власти, каким бы нерациональным или несправедливым оно ни было.

Важно подчеркнуть, что «отравленную пилюлю» деполитизации российская элита проглотила задолго до начала полномасштабной войны. И в том числе поэтому российское вторжение в Украину в феврале 2022 года стало возможным, а нобили так быстро к нему адаптировались.

Практически полная деинституционализация управления позволяет Путину получить авторитарный дивиденд: из-за засилья ручного управления система государственного менеджмента стала крайне гибкой. Решения в такой системе, включая чувствительные фискальные меры, принимаются быстро и без политического сопротивления. Государственная дума голосует без обсуждений, общество отрезано от механизмов обратной связи, а крупный бизнес не способен артикулировать несогласие.

Эта управленческая «эффективность» имеет высокую институциональную цену. Во-первых, расширяется зона нарушения стандартных процедур. Решения принимаются сверху, часто волюнтаристски, а потом просто оформляются в соответствии с процедурой. Так, например, происходит с бизнесом по отправке «добровольцев» на фронт.

Во-вторых, государственная политика подменяется серией импровизаций, ориентированных на немедленный эффект. К этому относится, к примеру, борьба правительства с ростом цен на яйца, которая [привела](#) к перепроизводству и убыткам производителей.

В-третьих, информационное искажение достигает такой глубины, что даже высшие бюрократические уровни работают с неполной или предвзятой картиной реальности. С начала войны в России была закрыта существенная часть экономической и судебной статистики. Но недоступная внешнему наблюдателю, эта информация также закрыта и для самой бюрократии и бизнеса.

В результате сочетания этих трех факторов представители элиты, которые должны выступать противовесами автократу, теряют агентность и превращаются в исполнителей президентской воли — льстецов и холуев, чувствительных к настроению автократа и ставящих его комфорт во главу угла.

Важно подчеркнуть, что «отравленную пилюлю» деполитизации российская элита проглотила задолго до начала полномасштабной войны.

Санкции изменили не только внешний контур российской экономики, но и поведение правящего слоя. В этих условиях оно определяется как минимум тремя ключевыми факторами. Во-первых, сохраняется зависимость от центра легитимации собственности. Владимир Путин остается главным распределителем ресурсов. Его контроль над доступом к собственности сохраняется как на символическом, так и

на вполне операциональном уровне. Перераспределение активов — как от ушедших иностранных компаний, так и между российскими собственниками — стало частью новой политэкономической логики. Это усиливает вертикальную зависимость и закрепляет персонализированную систему гарантий.

Во-вторых, санкции открыли новые возможности. Уход западных компаний и трансформация логистических и торговых маршрутов предоставили нобилитету шанс перераспределить рыночные ниши. Так, например, малоизвестная группа «Арнест», связанная с вице-премьером Денисом Мантуровым, [сконцентрировала](#) активы в области химии, косметики, производства пива и тары для его упаковки более чем на \$1 млрд.

Особенно близкой эта логика оказалась бизнесменам и чиновникам, чей профессиональный опыт формировался в 1990-е годы. Их образ мышления — бинарный, ориентированный на сделку, силу, понятные и жесткие решения. Именно поэтому среди них столь сильна симпатия к политическим лидерам, подобным Дональду Трампу: он воспринимается как человек, «сделавший себя сам» (в противовес наследникам старых денег), «такой же, как мы». В этом образе правящий слой проецирует надежду на изменение санкционного порядка не изнутри российской системы, а извне.

В-третьих, персональные ограничения разрушили прежнюю модель диверсифицированной безопасности: активы, ранее размещенные в стабильных юрисдикциях, оказались заморожены или недоступны. «План Б» — выход в другие институциональные режимы — оказался недостижим. Банкир Михаил Фридман постучался практически во все двери на Западе, [пытаясь](#) избавиться от персональных санкций: он открыто называл войну трагедией, [предлагал](#) деньги Украине, [организовал](#) коллективное письмо в свою защиту от российской оппозиции, обращался в [суды](#), но все тщетно. Персональные санкции резко снизили мобильность российских капиталистов и повысили их внутреннюю уязвимость.

На этом фоне может сформироваться новый тренд — постепенное возвращение капитала во внутреннюю политику. Речь не о попытке перехвата власти или создания оппозиции Кремлю, а о включении в локальные и региональные конфигурации, от которых напрямую зависит устойчивость бизнеса.

В ситуации, когда президент увлечен геополитикой и все меньше внимания уделяет межэлитному арбитражу, происходит своего рода децентрализация принятия решений. В этих условиях критически важными для бизнеса становятся отношения с региональными администрациями, губернаторами, местными управлениями ФСБ, прокуратурой. Без этого предприниматели, лишённые каналов влияния на местную власть, остаются уязвимыми даже при полной лояльности федеральному центру.

Один из собеседников описывал ситуацию так: губернатор, у которого один начальник — администрация президента, воспринимает бизнес исключительно как внебюджетный кошелек. Бизнесмены, по его мнению, обязаны оплачивать нужды фронта, строить спортплощадки, скидываться на транспорт для местной больницы и так далее. При этом взамен предприниматели не получают ни защиты от силовиков, ни поддержки в переговорах с федеральным центром, ни существенных льгот. Бизнес превращается в функцию от государства — хотя он с этой ролью не соглашался. Практический ответ на это — точечное выращивание собственных региональных элит, способных обеспечить хотя бы минимальную «политическую страховку».

Современный правящий слой в России — не политический класс, а управленческое сообщество, выведенное за пределы конкуренции и публичной подотчетности.

Ирония в том, что Кремль во многом действительно добился своей цели — капитал «вернулся домой». Но чтобы он продолжал функционировать, необходима инфраструктура, в том числе и политическая. В условиях сломанной институциональной среды бизнес оказывается вынужден возвращаться в политику — это способ обеспечить себе предсказуемость, защиту, устойчивость.

Пока это не оппозиция, а форма адаптации. Возвращение капитала в политику не означает появления субъектов изменений. Напротив, в большинстве случаев речь идет о движении во внутренние ниши системы — региональные администрации, силовые структуры, параллельные механизмы договоренностей. Различие здесь совпадает с введенным выше различием. Возвращение капитала в региональную политику — переход агентности адаптации на новый уровень: при ослаблении центрального арбитража бизнес ищет страховку там, где она доступна. Но это все еще не агентность изменения. Никто из участников реконфигурации не ставит под сомнение саму логику системы — персонализированные гарантии, неформальные процедуры, отсутствие правовой защиты. Локализация поиска защиты воспроизводит системную логику в миниатюре, а не преодолевает ее.

Современный правящий слой в России — не политический класс, а управленческое сообщество, выведенное за пределы конкуренции и публичной подотчетности. Государство в таком виде не обладает собственной волей или стратегией — оно становится операционным аппаратом без внутренней автономии. Пустой оболочкой, способной выполнять функции, но не формировать смыслы.

После ухода Путина эта система столкнется с критическим дефицитом агентности: у правящего слоя нет опыта стратегического мышления, практики общественной дискуссии и навыков работы с альтернативами. Возникший вакуум, скорее всего, будет

заполнен не реформаторами, а конфликтами между группами нобилитета и затяжной борьбой за контроль над распадающейся системой. Перспективы демократизации минимальны — не потому, что в обществе нет запроса на перемены, а потому, что среди нобилей нет субъектов, способных эти перемены сформулировать и реализовать.

Для западного наблюдателя отсюда следует один вывод: Россия после Путина не станет автоматически «другой Россией». Пустота на месте деполитизированного правящего слоя не заполнится сама собой демократическими акторами. Ее заполнит та сила, которая окажется наиболее организованной в момент политического вакуума. И это — как показывает история — совсем не обязательно будет именно тот вариант, на который многие надеются сейчас.

Эта статья на немецком языке была опубликована в журнале [Osteuropa](#), 1-2/2026.

Примечания

- 1 *Прокопенко А.* Соучастники. Почему российская элита выбрала войну. Москва: Эхо, 2025
- 2 *Моска Г.* Правящий класс // Социологические исследования, 10/1994. С. 187–198. *Парето В.* О применении социологических теорий // Социологические исследования, 2/1996. С. 115–124. *Парето В.* Трансформация демократии. Москва: Территория будущего, 2011
- 3 *Чернега Ю., Хамраев В.* Владимир Путин положил на Конституцию свою твердую руку // Коммерсантъ, 14.09.2004, <https://www.kommersant.ru/doc/505094>
- 4 *Seskuria N.* The Yukos Case: An Old Russian Wrong Keeps Haunting President Putin // RUSI Commentary, 13.03.2020, <https://www.rusi.org/explore-our-research/publications/commentary/yukos-case-old-russian-wrong-keeps-haunting-president-putin>
- 5 *Черкесов В.* Нельзя допустить, чтобы войны превратились в торговцев // Коммерсантъ, 09.10.2007, <https://www.kommersant.ru/doc/812840>
- 6 Указ Президента Российской Федерации от 12.05.2008 № 724, <http://archive.government.ru/special/docs/1371/index.html>
- 7 *Prokopenko A.* Crisis Habit: Why Russia's Economy Has Been So Resilient to Sanctions // ZOIS Report, 3/2023, <https://www.zois-berlin.de/en/research/research-clusters/political-economy-and-integration/crisis-habit-why-russias-economy-has-been-so-resilient-to-sanctions>
- 8 *Беккер Г.* Аутсайдеры. Исследования по социологии девиантности / Перевод Н. Фархатдинова под ред. А. Корбута. Москва: Элементарные формы, 2018
- 9 *Прокопенко А.* Моральная карьера. Почему российские технократы молчат о войне // Carnegie Politika, 04.10.2022, <https://carnegieendowment.org/ru/russia- Eurasia/politika/2022/10/moral-career-why-are-russias-technocrats-silent-on-the-war>
- 10 *Мироненко П., Старостина Ю., Дворников В.* Моральный выбор российских технократов, как война разделила «Яндекс» и арест Владимира Мау // The Bell, 02.07.2022, <https://thebell.io/moralnyi-vybor-rossijskih-tehnokratov-kak-vojna-razdelila-yandeks-i-arrest-vladimira-mau>
- 11 *Прокопенко А.* Моральная карьера (см. сн. 10)
- 12 *Прокопенко А.* Соучастники (см. сн. 2)
- 13 Заседание Совета безопасности // Президент России, 21.02.2022, <http://kremlin.ru/events/president/news/67825>
- 14 *Seddon M., Ivanova P.* How Putin's technocrats saved the economy to fight a war they opposed // Financial Times, 16.12.2022, <https://www.ft.com/content/fe5fe0ed-e5d4-474e-bb5a-10c9657285d2>
- 15 *Старостина Ю., Позычанюк В.* «Вы должны быть патриотичны». Что сказал Путин на встрече с бизнесом в день ввода войск на Украину // The Bell, 24.02.2022, <https://thebell.io/vy-dolzhny-byt-patriotichny-что-skazal-putin-na-vstreche-s-biznesom-v-den-vvoda-voysk-na-ukrainu>
- 16 *Urban M.* Conceptualizing Political Power in the USSR: Patterns of Binding and Bonding // Studies in Comparative Communism, 4/1985, pp. 349–361



**БЕРЛИНСКИЙ ЦЕНТР КАРНЕГИ
ПО ИЗУЧЕНИЮ РОССИИ И ЕВРАЗИИ**

Pariser Platz 4a

10117 Berlin, Germany

CarnegieEndowment.org/ru/russia-eurasia