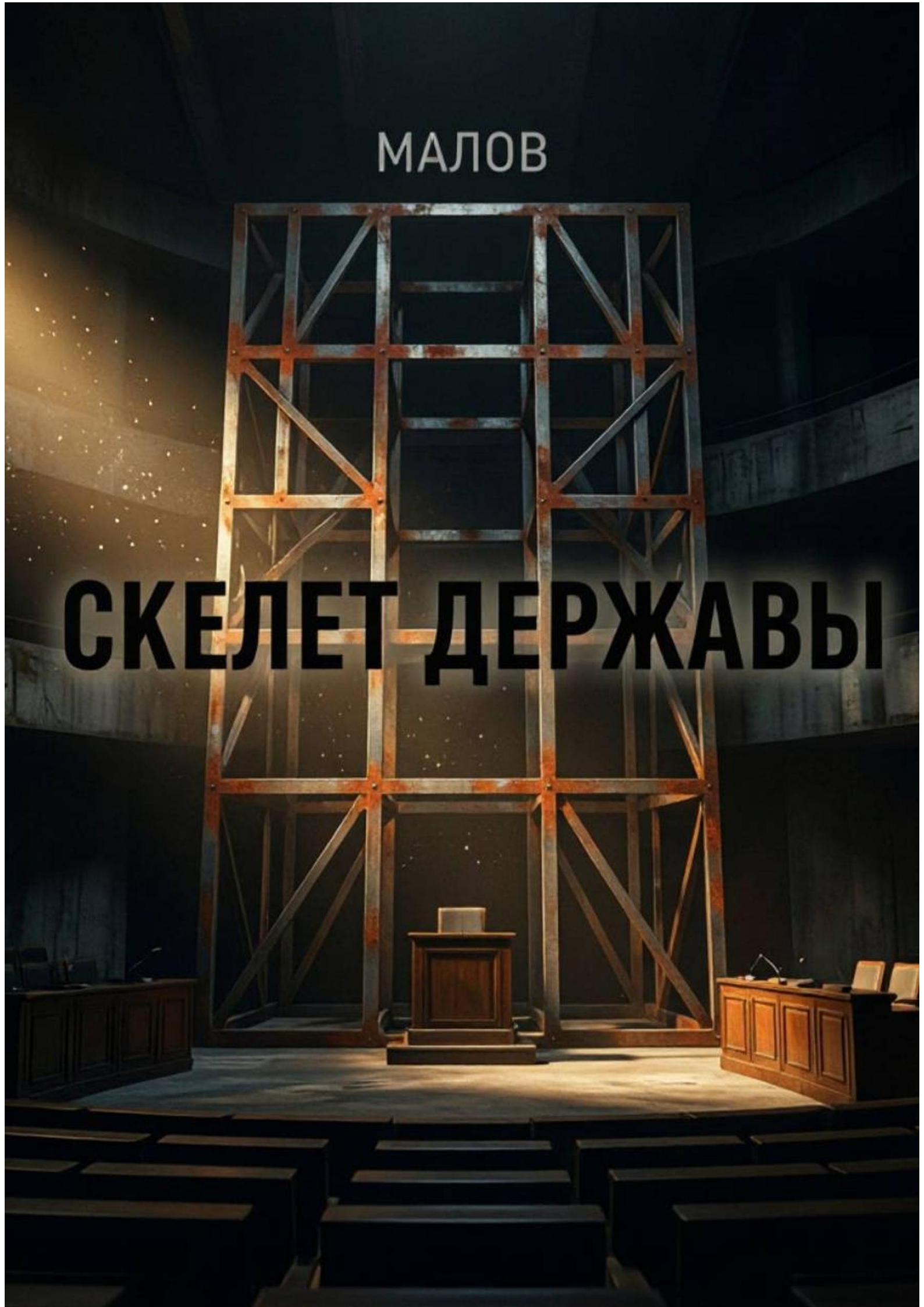


МАЛОВ

СКЕЛЕТ ДЕРЖАВЫ



МАЛОВ

Скелет державы

«Автор»

2026

М А Л О В

Скелет державы / М А Л О В — «Автор», 2026

Эта книга — не памфлет и не ода. Это спокойное, умное и чуть горькое путешествие по одной из самых живучих сил человеческой истории — бюрократии. От папирусов Древнего Египта и глиняных табличек Шумера до видеосвязи 2020 года, от Мольера и Салтыкова-Щедрина до современного кино — автор показывает, как форма постепенно становится важнее сути, а процедура важнее человека. И как при этом бюрократия умудряется оставаться и скелетом общества, и его хронической болезнью. Через иронию, гротеск, тихие диалоги и неожиданно тёплый финал книга задаёт простой, но жёсткий вопрос: можно ли жить внутри системы и при этом не перестать быть человеком? Для тех, кто хотя бы раз стоял в очереди, заполнял форму «не по образцу» или ловил себя на мысли, что штамп иногда страшнее отказа. Текст является художественным вымыслом и не претендует на достоверность фактов и событий.

© М А Л О В, 2026

© Автор, 2026

Содержание

Глава	5
Конец ознакомительного фрагмента.	19

МАЛОВ

Скелет державы

Глава

Скелет державы
или бюрократия в разных странах и эпохах
Вступление

Бюрократия — это искусство бесконечного самовоспроизводства. Если вам кажется, будто её придумали где-то в XIX веке, вы сильно заблуждаетесь. Ещё в Древнем Египте писец, перед тем как высечь на камне «фараон доволен», обязан был заполнить три папируса: один для текущего отчёта, второй для архива, а третий про запас, на случай, если первый унесёт песчаной бурей. После чего следовало принести клятву на священном скарабее в том, что ни один иероглиф не перепутан.

В Средневековье к делу подходили тоньше. Рыцарь, явившийся просить руки принцессы, вместо аудиенции получал на руки увесистый свиток: «Предоставить доказательства благородства рода, подтверждение уплаты феодальных податей и три рекомендации от соседних баронов, скреплённые сургучными печатями». И только когда все бумаги оказывались в идеальном порядке, гостю милостиво сообщали, что принцесса уехала в дальний монастырь учиться вышивать гербы.

На Востоке бюрократию возвели в ранг высокого изящества. Принимая прошение, чиновник никогда не говорил «нет». Он мягко улыбался, ставил на свиток десять печатей, прятал его в лаковую шкатулку, шкатулку в бамбуковый футляр, футляр под циновку, а циновку за резную ширму. После чего с поклоном произносил: «Ваше дело уже изучается с величайшим вниманием». Проходили десятилетия, проситель седел и угасал, но буква порядка соблюдалась неукоснительно.

В России XIX столетия бюрократическая машина обрела абсолютную гармонию. Чиновник просто не мог решить вопрос единолично — подобная самоуправность выглядела бы подозрительно. Поэтому он отправлял бумагу коллеге, тот следующему столоначальнику, оттуда она уходила в департамент, из департамента в канцелярию, затем в архив и снова к первому исполнителю. Круг замыкался. Все трудились не покладая рук, виноватых не было, а главное — ни в одном документе не появлялось слово «отказано». Только «находится на рассмотрении».

К началу XX века система совершила новый виток: теперь требовалось не просто подать прошение, но ещё и доказать само право на его подачу. Для этого требовалась справка. Но чтобы получить справку, нужно было направить заявление. А к заявлению приложить документальное подтверждение того, что вы действительно являетесь собой. Здесь-то и начинался замкнутый круг: ведь каждое новое подтверждение тоже требовало заверения. Разворачивалась настоящая драма — как в хорошем анекдоте, только без смеха.

В наши дни бюрократия окончательно оцифровалась. Сургуч сменился электронной подписью, корзины облачными хранилищами, а циновки файловыми системами. Но суть ничуть не изменилась. Чтобы добыть одну единственную цифру, приходится запрашивать десяток форм, заполнять

сотни полей и недели перебрасываться статусами: «запрос принят», «зарегистрирован», «на согласовании», «требуется уточнения» и снова «на согласовании». А в конце пути вас ждёт безупречно вежливое: «Благодарим за обращение. Ваш запрос будет рассмотрен в установленные законом сроки».

И ведь самое удивительное — бюрократия вовсе не зла и даже не равнодушна. Она просто невероятно старательна. Она настолько искренне хочет учредить абсолютный порядок и учесть каждую мелочь, что в результате не даёт случиться вообще ничему. В этом заключается величие и её же главная трагедия.

Глава 1. Бюрократия античности и древних империй

В Древнем Египте бюрократическая машина держалась не столько на приказах, сколько на папирусных свитках. И чем важнее казалась проблема, тем толще становилась пачка документов. Предположим, рядовой каменщик дерзнул попросить лишний ломоть хлеба за сверхурочную смену на стройке гробницы. С этого момента его прошение отправлялось в бесконечное странствие по канцеляриям.

Сначала местный писец аккуратно фиксировал просьбу. Затем другой переписывал её наново — ведь на первый свиток упала капля пива, а это дурной знак. Третий писец снимал копию «для порядка», четвёртый прикладывал личную печать, а пятый проверял оттиск. Шестой укладывал свитки в ларец, седьмой тащил его к началу анфилады, а восьмой докладывал начальнику стола о доставке. И лишь когда девятый регистрировал факт доклада, а десятый убеждался, что номер дела не перепутан — градоначальник соизволял произнести: «Пусть будет рассмотрено».

А вот когда именно дело рассмотрят — вопрос отдельный. Возможно, после разлива Нила, а может, когда косяки птиц улетят на юг и звёзды займут нужную позицию. Зато всё по протоколу.

В Шумере и Вавилоне система работала ещё заковыристее: там царила эра глиняных табличек. Первая табличка содержала саму просьбу. Вторая подтверждала, что просьба принята. Третья извещала, что её направили инстанции выше. Четвёртая хранила список всех чиновников, державших глину в руках. Пятая подтверждала, что табличку никто не украл. И процесс тянулся ровно до тех пор, пока в округе не заканчивалась сырая глина.

Но главное изыщество заключалось в другом. Потеряв документ, чиновник никогда не признавался в халатности. Он лишь скорбно произносил: «Боги не подали знака». Это считалось неопровержимым предлогом, чтобы запустить процедуру с самого начала. Проситель вздыхал, смиренно кивал и отправлялся лепить новый глиняный брусок — спорить с небесной канцелярией себе дороже.

В Древней Греции бюрократия ловко маскировалась под демократию. В Афинах каждый гражданин теоретически имел право высказаться на народном собрании. Однако, чтобы подняться на трибуну, требовалось сперва внести своё имя в списки. Чтобы внести имя, следовало подтвердить статус гражданина. Для подтверждения статуса нужна была запись в реестре дема — городского округа. А чтобы попасть в реестр, приходилось привести соседей, готовых торжественно поручиться, что ты действительно здесь живёшь, что предки твои исправно платили подати и что ты сам не имеешь долгов перед полисом. Долги же проверяли в совершенно иной коллегии, куда очередь занимали ещё до восхода солнца, стоя босиком на холодном камне и с трепетом ожидая, пока чиновник соизволит развернуть свиток.

Так народовластие постепенно превращалось в утомительное, почти священное странствие по сбору свидетельств, поручительств и справок. И чем громче полис провозглашал свою свободу, тем длиннее и запутаннее становился перечень формальностей, сквозь которые должен был пройти свободный гражданин.

Римляне пошли ещё дальше, возведя административный уклад в ранг высшей добродетели. В эпоху Республики выборные магистраты менялись ежегодно, а вот штат писцов и архивных служителей оставался бессменным. Именно эти тихие люди точно знали, где покоятся свитки, как трактовать закон и почему то, что разрешалось вчера, строго запрещено сегодня.

С приходом Империи делопроизводство расцвело в полную силу. Появились жёсткие регламенты буквально на все: как прошения принимать, как регистрировать, где хранить и как

уничтожать. А главное — как составлять ответы. Ответ не мог быть прямолинейным. Никаких категоричных «да» или «нет». Идеальная формула звучала иначе: «Дело принято к рассмотрению», «Передано в надлежащую службу» или «Требуется уточнений».

Сохранилась притча о мелком торговце, которому запретили лавку с оливками на рынке. Потеряв терпение, он спросил у чиновника напрямую:

— Скажите: мне можно торговать или нельзя?

Чиновник взглянул на него с сочувствием опытного бюрократа и отчеканил:

— Ответить «можно» или «нельзя» было бы проявлением произвола. Но я могу зафиксировать, что ваше прошение зарегистрировано за номером 3472/А и направлено в коллегию по контролю за рынками.

— А когда ждать решения? — не отступал торговец.

— Когда процедура пройдет все предусмотренные этапы.

Торговец удрученно почесал затылок:

— Выходит, никогда?

На что чиновник лишь тонко улыбнулся:

— Не «никогда», а в «установленные регламентом сроки». Не путайте понятия.

В Поднебесной же бюрократию довели до уровня священного искусства. Там наложение печати превращалось в чистый ритуал. Свиток раскладывали на специальном столе, выравнивали строго по сторонам света, трижды зачитывали вслух шепотом и только потом наносили оттиск так, чтобы красная тушь не перекрыла ни единого иероглифа, иначе документ терял юридическую силу.

Главная же мудрость китайской системы гласила: «Излишняя настойчивость просителя есть проявление неуважения к Порядку». А неуважение к Порядку каралось куда строже мелких проступков. Поэтому умудрённые опытом люди приходили в канцелярию не с горячими аргументами, а с безграничным терпением. Они приносили с собой сосуд с чаем, усаживались на циновку у дверей и ждали. Днями, а то и неделями. И в конце бумага трогалась с места просто потому, что спотыкаться о просителя чиновникам, в конце концов, надоедало.

Так в разных концах древнего мира бюрократические машины говорили на разных языках, но крутились по единому закону: «Сначала регламент, а потом жизнь». И человечество покорялось. Потому что даже самый удушающий порядок казался людям надёжнее, нежели хаос.

Глава 2. Средневековье: от королей до инквизиции

При королевских дворах бюрократия принимала торжественный, почти священный характер. Прощение не просто подавали, его возводили в ранг ритуального документа. Требовался чистый пергамент, каллиграфические виньетки, восковая печать на шёлковой ленте, подпись благородного свидетеля, клятва на мощах и, разумеется, уплата пошлины за сам факт того, что дьяк согласился взять свиток в руки. И все это ещё до того, как к тексту прикоснется глаз первого чиновника.

Юный оруженосец, вознамерившийся получить дозволение разбить палатку на ярмарочном лугу, явился в ведомство канцлера и наивно поинтересовался:

— Скажите, сколькими бумагами мне придётся обзавестись?

Писарь, не поднимая глаз от пергамента, сухо поправил:

— Не бумагами, юноша, а грамотами. И не «сколькими», а «какими именно». Сначала подается грамота о намерении. За ней прошение о подтверждении намерения. Следом акт об отводе места, затем свидетельство об осмотре сего места. Позже потребуется подтверждение, что ваша палатка не затеняет лавки гильдийцев, и патент о соответствии сооружения королевскому ярмарочному уставу. Ну и под конец грамота о принятии всех предыдущих грамот.

— А если я просто разобью палатку без этих церемоний? — удрученно спросил оруженосец.

— В таком случае будет оформлен акт о дерзком самоуправстве, — невозмутимо пояснил писарь. — И заведется совсем иное дело. Куда более пухлое.

Оруженосец взвесил на руке полупустой кошель и понял: проще снарядиться в Святую землю. Из похода хотя бы обещали отпущение грехов. В канцелярии же не гарантировали ничего, кроме «рассмотрения по существу».

В монастырях бюрократическая машина работала тихо, но с абсолютной беспощадностью. Никто не повышал голоса и не грозил кандалами, здесь просто все заносили в фолианты. В пухлые инвентарные книги вписывалось решительно все: сколько мер зерна засыпано в закрома, сколько отдано беднякам, сколько мышей замечено в амбаре, сколько раз отбил склянки колокол и сколько страниц переписал инок за смену.

Настоятель, принимая челобитную о постриге, первым делом спрашивал не о глубине веры, а о бумагах:

— Имеется ли у тебя выписка из приходской книги?

— У нас в глуши никаких книг не ведут, отче, — растерялся юный челобитчик.

— Стало быть, для канцелярии тебя не существует, — кротко отрезал аббат. — А коль скоро тебя нет в списках, то и в монастыре тебе делать нечего. Мы обязаны вести строгий учёт душ.

— Но ведь душа-то у меня есть! — попытался возразить юноша.

— Душа — это прекрасно. Но учёт — надёжнее. Без правильного учёта душа легко теряется в отчётах.

Юноше пришлось возвращаться в родную деревню за грамотой от старосты и священника, где чёрным по белому значилось: «Сей отрок действительно существует, что и подтверждаем всей общиной». Лишь после этого его приняли. Не в Царствие Небесное, конечно, но хотя бы в монастырские реестры.

В средневековых городах бюрократия научилась искусно принимать обличье цеховой свободы. Городской магистрат милостиво разрешал ремесленникам работать, но только при условии вступления в цех. А чтобы туда попасть, следовало сдать квалификационный экзамен, внести взнос, принести рекомендации от трёх мастеров, доказать отсутствие родства с конкурентами и ещё три дня смиренно простоять под окнами гильдейского дома, пока старейшины решают, достоин ли ты носить фартук.

Пекарь, мечтавший открывать собственную пекарню, попытался убедить старшину цеха:

— Но я пеку самый пышный хлеб во всём предместье!

— Это не аргумент, — отмахнулся тот. — Единственный аргумент — квитанция о внесении гильдейского сбора. А пышный хлеб — материя субъективная. У цеховой комиссии нет вкуса. У неё есть устав.

— А если я стану выпекать хлеб без разрешения?

— Тогда сперва тебя оштрафуют за незаконный промысел. Затем за уклонение от штрафа. Потом за неуважение к цеховому суду. А дальше... сам понимаешь.

Пекарь всё понял. Он вздохнул, покорно достал монеты и стал законным мастером. То есть человеком, который заплатил за право делать то, что и так умел лучше всех.

Но самого совершенства административная машина достигла в инквизиции. Там формализм возвели в высшую добродетель, а малейшее сомнение в тяжкий грех. Любая процедура начиналась не с обвинения, а с протоколирования. Сначала фиксировался факт извета. Затем проверялась личность доносчика. Следом выясняли, не подавал ли он доносов ранее и не движет ли им личная вражда. После этого проверяли, не состоит ли в сговоре сам проверяющий. И только дав круг по инстанциям, инквизиторы переходили к допросу.

Допрос вёлся с аптекарской точностью. Записывалось каждое слово, фиксировался каждый жест. Любой тяжёлый вздох заносился в специальную графу: «Реакция на предъявленное

прошение». Ответ «не ведаю» регистрировали как признак либо заpiresательства, либо преступной забывчивости — и то и другое требовало дополнительных уточняющих процедур.

Рассказывают про горожанина, привлечённого по смехотворному делу (поговаривали, будто он непрестанно кашлял во время воскресной проповеди). Потеряв счёт дням в ожидании, он шепотом спросил у нотариуса:

— Когда же наступит развязка?

Секретарь, не отрываясь от гусиного пера, ответил:

— Когда будет запечатан итоговый акт. А итоговый акт составляется лишь после того, как все промежуточные протоколы будут подшиты, скреплены и сверены.

— И много ли осталось этих протоколов?

— Ровно столько, сколько потребуется, чтобы истина очистилась от малейших подозрений.

Горожанин смиренно опустил на скамью. Он ждал так долго, что успел полностью поседеть. И когда ему наконец вручили свиток с резными печатями, он уже с трудом вспоминал, в чём его изначально винули. Но зато твёрдо знал главное: процедура была соблюдена безупречно. А значит, перед Порядком он чист.

Так в Средние века бюрократия превратилась в главный критерий реальности. Нет записи в книге — нет и человека. Нет печати — отсутствует право. Нет подписи — у тебя нет голоса. И ведь самое поразительное, что всё это вершилось не из низости, а ради стабильности. Чтобы хрупкий мир не разлетелся вдребезги от хаоса человеческих страстей.

В этом заключалась своя жутковатая логика: бюрократия искренне пыталась уберечь общество от произвола, но в итоге сама стала самым совершенным его воплощением — обходительным, неторопливым и абсолютно неумолимым.

Глава 3. Эпоха Возрождения и Нового времени

В эпоху Возрождения бюрократия научилась изысканно маскироваться под просвещённость. Она больше не пряталась за суровыми монастырскими уставами и клятвами на реликвиях, она надела шёлковый камзол, взяла в руки изящное перо и объявила: «Всё вершится исключительно во имя науки, искусства и общественного блага». Впрочем, суть осталась прежней: вознамерившись воплотить замысел, сперва изволь доказать своё право на него. И доказательством служит не мастерство, а правильно оформленный документ.

Во Флоренции, где каждый второй числился творцом, а каждый третий изобретателем, любой грандиозный проект начинался вовсе не с наброска или чертежа, а с челобитной. Молодой подмастерье, грезивший отлить изящную бронзовую статую, шёл первым делом не к опытному литейщику, а в городской совет. Там его встречали с безупречной вежливостью:

— Мечта похвальная. Однако до того, как разжечь пламя в печи, необходимо получить лицензию на плавильные работы. Чтобы получить лицензию, требуется поручительство цеха, гигиенический досмотр мастерской, письменное согласие квартального смотрителя и подтверждение, что ваши дымоходы не оскверняют вид на собор.

— Но я всего лишь хочу ваять статую! — вздыхал отрок.

— Статую вы отольёте потом, — невозмутимо возражал чиновник. — Сначала вы вылепите пакет документов. Без надлежащих бумаг даже «Давид» — это всего лишь несанкционированный кусок мрамора, захламляющий городскую площадь.

Юноше приходилось отложить резцы и браться за чернила. Он выводил буквы с таким усердием, что само прошение выходило пышнее эскиза: с каллиграфическими завитушками и сусальным золотом на инициалах. Чиновник внимательно изучал свиток, одобрительно кивал и произносил:

— Составлено отменно. Однако отсутствует печать гильдии металлистов.

— А где её поставить?

— В гильдии. Но дабы переступить её порог, вам потребуется... ну, вы и сами знаете процедуру.

Юноша молча кивал. Он начинал понимать устройство мира куда глубже, чем законы анатомии.

В Испании времён Великих географических открытий бюрократия перебралась на морские просторы. Каждый галеон, снаряжаемый в Вест-Индию, обязан был нести на борту не только лоцмана и провизию, но и увесистые сундуки с бумагами. Капитан, прежде чем отдать команду поднять якорь, предъявлял чиновникам Совета по делам Индий: список команды с подтверждением воцерковлённости каждого матроса, реестр трюмного груза, патент на право плавания в океане и справку о том, что попутный ветер не противоречит королевским интересам.

Рассказывают, как однажды капитан, измотанный сбором бесконечных разрешений, спросил у главного портового регистратора:

— Скажите начистоту: если я открою неизвестный материк, мне придётся оформлять на него акт приёма-передачи?

Чиновник на секунду задумался, поправил манжеты и чинно ответил:

— Без сомнения. Иначе суша будет объявлена находящейся вне закона. Мы не можем допустить существования материков без надлежащего учёта и контроля.

Капитан посмотрел на безбрежную морскую гладь, затем на кипу сургучных грамот и подытожил:

— Пожалуй, я пока останусь на рейде.

Чиновник понимающе улыбнулся:

— Самое разумное решение. В гавани куда спокойнее. Да и отчитываться проще.

В Англии XVII столетия бюрократия слилась с парламентом и заговорила чеканным словом закона. Теперь ни одно дело нельзя было просто взять и сделать — требовалось сослаться на «акт такого-то года» и «поправку от такого-то числа». Каждая уличная масляная лампа требовала прохождения через парламентские слушания, одобрения комиссии по освещению и экспертизы о том, что мягкий свет не потревожит покой лошадей в королевских конюшнях.

Один лондонский торговец попытался обойти волокиту и подал прошение не о «фонаре», а «о предотвращении происков злоумышленников и содействии общественному порядку в ночное время». Ходатайство выслушали, признали весьма полезным и... отвергли. Не по причине плохого замысла, а из-за того, что составлено оно было не по форме приложения № 7 к уставу 1623 года.

Торговец удручённо порвал черновик и буркнул себе под нос:

— Что ж, будем ходить по тёмным переулкам на ощупь. Зато строго по закону.

В России же петровской эпохи бюрократический аппарат нарядили в мундиры и перевели на немецкий лад. Петр I стремился регламентировать всё и вся, и распоряжений плодилось столь великое множество, что для подачи ходатайства об отсутствии нужного указа требовался отдельный указ. В ход вошли коллегии, журналы входящих бумаг, табели и полки забитых папками архивов.

Провинциальный воевода, разбирая присланную из столицы депешу, долго вчитывался в строчки, а затем позвал грамотея:

— Здесь велено: «Поступить по сему». А «по сему» — это как понимаешь?

Дьяк, не смутившись, спокойно пояснил:

— «По сему» означает — согласно инструкции, приложенной к разъяснению при указе.

Но само разъяснение ещё из Санкт-Петербурга не прибыло.

— И когда прибытия ждать?

— Как только его утвердят в трёх коллегиях и скрепят государственными печатями.

Воевода взглянул на депешу, затем на пустые полки и тяжело вздохнул:

— Что ж, пока продолжим вести дела по старине.

— По старине отныне воспрещено, — напомнил дьяк. — Старые порядки отменены свежим манифестом.

— А новый, получается, в силу не вступил?

— Не вступил. Ибо нет инструкции.

— И что нам остаётся делать?

— Вести аккуратный учёт того, что мы ничего не предпринимаем. Это совершенно бесполезно и для отчёта сгодится.

В Новое время бюрократия окончательно оформилась в самодостаточную систему. Она обрела способность к делению: одна бумага неизбежно порождала две, две — четыре, и так до тех пор, пока первоначальная просьба полностью не растворялась в канцелярском обороте. Всё это вершилось вовсе не из злобных побуждений, а исключительно ради идеального Порядка. Чтобы ни одно намерение не осталось без контроля, ни один шаг без согласования, ни одна мысль без утверждающей визы.

Если в древние века бюрократия пыталась спасти цивилизацию от хаоса, то в Новое время она пришла к выводу: хаос — это любые самостоятельные действия без разрешения. А значит, наилучший способ сохранить порядок — сделать так, чтобы предпринять что-либо стало практически невозможно.

Представьте на миг канцелярию, словно собранную из фрагментов разных эпох и стран. За огромным дубовым столом сидели трое, и каждый был свято убеждён, что именно он знает, как надлежит править делами.

Испанский капитан дон Родриго, чей взгляд привык мерить океанские просторы, нервно постучал пальцами по дубу:

— Я требую разрешения на выход из бухты! У меня трюмы полны, команда рвется в бой, и со мной воля монарха!

Английский купец мистер Томас, педантично поправив шейный платок, ровным тоном заметил:

— Королевская воля — довод веский. Однако без сертификата о соответствии водоизмещения портовому уставу ни один смотритель не поднимет цепи. Могу одолжить бланк.

Русский воевода Степан Ильич, утирая пот со лба, лишь махнул рукой:

— Осуждаете вы всё о формах... А у меня в приказе лежит указ: «Действовать по сему». А это самое «сие» в обозе застряло. Без инструкции я даже караул у ворот сменить не имею права.

Они спорили без малого полчаса: капитан приводил в пример морские обычаи, торговец оперировал параграфами и пошлинами, а воевода сокрушался, что «прежде жили по совести, а нынче по букве». Казалось, мир рухнет под тяжестью их аргументов.

А напротив них, по ту сторону стола, восседал столоначальник. Он не повышал голоса, не стучал кулаком и не хмурил бровей. Он просто ритмично кивал с точностью заведенного часового механизма.

Когда спорящие наконец умолкли и в ожидании решения уставились на него, чиновник слегка наклонил голову, обмакнул перо в чернильницу и тихим, бесстрастным голосом произнёс:

— Предоставьте справку с предыдущего места службы.

Вступила звонкая тишина. Слышно было лишь, как тихонько поскрипывает перо и где-то под половицей шуршит мышь, занятая, по-видимому, инвентаризацией сухарных крошек.

Дон Родриго насутился:

— У меня не было «места службы» в вашем понимании. Моя служба — океан!

— В таком случае укажите порт приписки и номер патента, — ничуть не смутившись, отчеканил чиновник.

Мистер Томас попытался вмешаться:

— Позвольте, а рекомендация от гильдии купцов подойдет?

— Подойдет, — согласился чиновник. — Если она прошита, заверена печатью и внесена в реестр.

Воевода Степан Ильич уныло развёл руками:

— Да откуда ж ей взяться? Воевод у нас просто так не отставляют. Нас либо в столицу вызывают, либо... сам ведаешь.

— В таком случае надлежит оформить акт приёма-передачи дел, — резюмировал чиновник.

Трое переглянулись. В их глазах читалось горькое осознание: они потерпели поражение не потому, что были неправы, а потому что вступили на чужую территорию. Там, где один мерил успех милями, второй фунтами, а третий верстами, здесь значение имел лишь один параметр — входящий номер документа.

Дон Родриго первым снял шляпу с перьевым султаном и опустил её на стол — не из смирения, а как сдают оружие перед лицом превосходящей силы.

— Хорошо, — сказал он. — Я найду эту справку. Или заставлю её написать.

Мистер Томас вытащил записную книжку и пометил: «Справка. Реестровый номер. Восковая печать».

А Степан Ильич, криво ухмыльнувшись, пробормотал:

— Вот она, новая эпоха... Ни мечом, ни словом — сургучом да бумагой побеждают.

Столоначальник вновь кивнул, на этот раз почти сочувственно.

— Не расстраивайтесь. Все поначалу протестуют. А потом привыкают. Главное — храните талончик с номером вашего дела. В нем куда больше реальности, чем во всей вашей правде.

И трое вчерашних оппонентов, а ныне товарищей по несчастью, побрели по длинному коридору, где на стене красовалось отпечатанное объявление: «Перечень документов, необходимых для получения перечня документов».

Глава 4. Цифровая эра: бюрократия в каждом экране

Сегодня бюрократия больше не прячется в душных кабинетах с пыльными папками. Она сменила суконные рукава на сенсорные экраны, научилась виртуозно произносить фразу «процесс оптимизирован» и гордо величает себя «цифровым государственным управлением». Однако суть ничуть не изменилась: чтобы получить простейшую услугу, человеку по-прежнему приходится преодолевать столько барьеров, что проще самому освоить профессию, выдать себе лицензию и разрешить себе жить дальше.

В зале современного МФЦ кипят вполне классические страсти. Сюда приходят с самыми обыденными нуждами: подтвердить запись, подать заявление, забрать выписку. И за каждой кнопкой на терминале таится маленькая человеческая драма.

Молодая мама с младенцем на руках пыталась пробиться через меню терминала выдачи талонов. Экран вежливо предложил: «Выберите категорию услуги». Нажала. «Уточните подкатегорию». Уточнила. Терминал с оптимистичным писком выдал: «Для выбранного направления необходима предварительная запись». Вздыхнув, она кликнула «записаться», на что система немедленно ответила: «Ближайшее доступное окно — через 17 дней». Ребенок на руках зашевелился и заплакал. Женщина замерла в ожидании хоть какого-то сочувствия от машины, но монитор лишь безучастно мигнул: «Вы можете воспользоваться электронным сервисом».

Неподалёку пожилой мужчина пытался реализовать своё вековечное право «просто спросить». Отстояв в живой очереди сорок минут, он наконец услышал от оператора:

— Вам следует авторизоваться в системе, заполнить электронную форму, прикрепить скан-копии, дождаться первичного статус-уведомления, а затем записаться на очный приём для подтверждения биометрии. Ну и дальше там ещё пара шагов...

Пенсионер удручённо почесал затылок:

— А раньше-то, как было? Зашёл, молвил: «Дайте справку», и через пять минут с бумагой в руках пошёл домой.

Оператор понимающе вздохнул:

— Раньше процесс двигался медленнее, но понятнее. А теперь — быстро, но технологично.

— Это как же? — не понял дед.

— А так: система обрабатывает ваш запрос за полсекунды. Но чтобы её накормить, вы тратите двое суток.

А у окна выдачи документов притаился молодой предприниматель, пытавшийся согласовать вывеску для своей лавки. В его руках громоздилась папка толщиной с академический фолиант: выписка из реестра, архитектурный план, справка об отсутствии налоговых задолженностей, письмо от управляющей компании и ещё с десяток справок с шифрованными кодами вместо названий.

Когда он бережно пододвинул эту кипу чиновнику, тот бегло оглядел бумаги, улыбнулся и покачал головой:

— В реестре не хватает одного файла в формате XML.

Предприниматель обречённо опустил плечи:

— А нельзя просто в PDF? Или обычным текстом?

— Нет. Алгоритм отклонит пакет.

— А если я его напечатаю и подколою к папке?

— Система печатные листы не считывает.

— А если я сам зарегистрируюсь как XML-файл?

Чиновник слегка развёл руками:

— Вот тогда система распознает вас как родного. И, вероятно, процесс пойдёт быстрее.

Самое поразительное, что современная бюрократия искренне гордится своей технологичностью. Её ключевые слоганы — «прозрачность», «сквозной контроль» и «все статусы в личном кабинете». И ведь не поспоришь: ты действительно видишь всё. В режиме реального времени наблюдаешь, как твое обращение меняет метки: «принято в обработку», «перенаправлено в смежное ведомство», «на согласовании», «требуется уточнения» и снова «на согласовании». Каждая строчка снабжена датой и временем с точностью до миллисекунды. Ты в мельчайших деталях знаешь, на каком именно сервере зависло твое дело, но повлиять на это не способен ни на грамм. Это напоминает наблюдение за составом, который идеально идёт по расписанию, но принципиально никуда не приезжает.

Один IT-специалист, доведенный до отчаяния цифровой волокитой, решил переиграть систему и написал скрипт. Бот сам заполнял поля, прикреплял сканы, проходил капчи и виртуально «выстаивал» электронные очереди.

Неделю программа безупречно продвигалась по инстанциям, пока на самом финальном этапе не столкнулась с непробиваемым ответом: «Для завершения процедуры требуется личное присутствие гражданина с паспортом». Программист взглянул на строчки кода, закрыл ноутбук и тихо произнёс:

— Да уж. Система принимает только живые жертвы. Алгоритмы её не берут.

К тому же современная бюрократическая машина обучилась безупречной вежливости. Она больше не режет с плеча словом «отказано». Теперь она «не имеет возможности удовлетворить запрос в существующем виде», «рекомендует скорректировать данные» или «предла-

гает воспользоваться альтернативным сервисом». Отказ упакован в столь обходительные формулировки, что ты уходишь на второй круг почти с чувством благодарности.

Гражданин, усталый от бесконечных уточнений, однажды направил официальный запрос: «Прошу предоставить исчерпывающий и окончательный перечень документов, дабы собрать их единообразно». Ответ пришёл точно в срок — исчерпывающий, сочувственный и развёрнутый на пять страниц. А в самом конце мелким шрифтом значилось: «Обращаем внимание, что указанный перечень может быть расширен в процессе рассмотрения дела по существу».

Проситель перечитал сноску, аккуратно подшил ответ в папку и подвёл итог:

— Стало быть, финиша не существует. Есть только бесконечный процесс согласования.

В этом и заключается главный триумф цифровой эпохи. Бюрократия перестала восприниматься как внешняя враждебная сила, она превратилась в среду обитания, в заботливого и невидимого навигатора. Она всегда под рукой, готовая подсказать, какую галочку поставить и какую форму выгрузить. Она делает всё, чтобы упростить тебе жизнь... но так, чтобы без неё эта жизнь не двигалась вовсе.

Так административная машина достигла совершенства: стала невидимой, всеобъемлющей и абсолютно непреклонной. Она живёт в базах данных, статус-барах и всплывающих уведомлениях. Она больше не вынуждает простаивать в душных коридорах, она просто просит пройти авторизацию. Не требует справок, а ждёт выгрузки файла нужного расширения.

И самое удивительное, что многие искренне перестали замечать её присутствие, принимая происходящее за «естественный порядок вещей». А система всего лишь продолжает выполнять свою извечную задачу: защищать установленный Порядок от хаоса человеческих желаний. Только теперь с вежливой цифровой улыбкой, синей кнопкой «Отправить» и незыблемым статусом: «Ваше обращение успешно зарегистрировано. Ожидайте».

Глава 5. Голос изнутри и живой голос

Тихий, ровный гул зала. Чуть мигает курсор на дисплее, сенсорный экран отсвечивает на уставшие лица. Терминал думает про себя.

«Снова девять утра. Снова очередь. Я замечаю их ещё на подходе. У кого-то во взгляде вечное «мне только спросить», у кого-то решительное «я всё подготовил», а кто-то идёт с таким видом, будто уже проиграл три раунда с системой и пришёл на четвертый.

Вот молодая мама. Жмет на сенсор дрожащими пальцами. Малыш на её руках дёргает ручку, тянется к краю дисплея и надеется разглядеть там, в глубине, забавных мультяшных персонажей. А мама тихо шепчет: «Ну давай же... выбери подкатегорию»...

«Я ведь вовсе не злой. Мне незачем её мучить. Просто логика у меня железная: сначала категория, за ней подкатегория, затем уточнения. Это не жестокость, это архитектура. Но когда она тяжело вздыхает, пиксели на моем экране как будто на мгновение темнеют.

Следом подступает дед. Смотрит на меня так, будто я древний валун с рунами, и если вглядываться долго, знаки сами сложатся в простое человеческое «да». Он не нажимает. Он ждёт, что я пойму сам: ему нужна обычная справка. Ему не нужен личный кабинет, не нужна авторизация на портале и статус «на согласовании». Ему нужно забрать документ и уйти. Но у меня нет такой команды. У меня зашито лишь: «подать заявление», «загрузить скан», «подтвердить биометрию». И я безучастно мигаю: «Выберите категорию». Он вздыхает: «Ладно, сейчас разберёмся». А я заранее знаю, что не разберётся. Позовут оператора. И тот сделает то, на что я программировался, но физически не способен.

А вот парень в наушниках. У него всё аккуратно: флешка, распечатки, стикер с номером на тыльной стороне ладони. Жмет уверенно, на скорости, будто стремится переиграть меня на время. Я принимаю этот темп. Он человек, точно знающий цель. Я машина, знающая алгоритм. Но на шаге «загрузить файл в формате XML» он замирает. Смотрит на меня, как на предателя. А я просто жду. Не из вредности, система не пропустит иначе. И когда он тихо роняет: «Да что

ж за наказание...», мне хочется вывести на экран вместо сухого «формат не поддерживается» хоть какое-то «я понимаю». Но в интерфейсе нет такой строки.

Иногда мне кажется: люди идут сюда не за услугой, а за подтверждением своего существования. С именами, адресами, паспортами, СНИЛС, ИНН, со стопками бумаг, твердящих: я живу, я просил, я ждал. И я фиксирую это. Каждое касание, каждый выбор, каждый сбой. В моих логах хранится всё: сколько раз пытались, где ошиблись, на чём сдались. Это не равнодушие, это память. Огромная, безупречно точная память о маленьких человеческих надеждах.

Я не враг и не спаситель. Я мост. Узкий мост с перилами из регламентов и фонарями из статусов. И пока люди идут по нему, спотыкаясь, ругаясь, вздыхая, я буду принимать касания и печатать талоны.

И когда всё наконец совпадает, все поля заполнены, файлы загружены, галочки проставлены, я вывожу: «Ваше заявление принято». Человек на секунду замирает. И в этой паузе огромное облегчение. А я тихо думаю: «Справился. Молодец».

Только молча. Для этих слов кнопка не предусмотрена».

Оператор Ольга Петровна привычным движением поправила бейджик, окинула взглядом терминал, опять мигающий надписью «Ожидание ввода», и тихо произнесла:

— Эх, кабы тебя хоть немного по-человечески мыслить научили... Ну скажи: зачем ты у бабушки просишь подкатегорию, когда ей нужно просто квитанцию провести? Она и слова-то такого не слыхивала. Ей бы большую, понятную кнопку — «Помочь».

Терминал, понятное дело, отмалчивался. Он стоял гладкий, светящийся, со своим вечным «Выберите услугу».

Ольга Петровна усмехнулась:

— Думаешь, у тебя сложная задача? Сопоставить пункт меню с электронной формой? А я тут сопоставляю слезы, усталость, обиду и надежду с инструкцией. Инструкция не плачет, забыв паспорт. И не рассказывает, что дочка в больнице и надо успеть до полудня.

К окну подошла женщина лет пятидесяти с пухлой папкой и без раскраски выложила:

— Мне нужно подтвердить личность. Но у меня паспорт сменился, фамилию поменяла, а в базе старые данные, да и в СНИЛС опечатка в отчестве, а мне срочно...

Ольга Петровна слышала подобные истории сотни раз. Менялись только фамилии и степень отчаяния. Она мягко кивнула:

— Давайте по порядку. Сначала выправим паспорт, потом займемся СНИЛС. Не переживайте, всё разберём.

Женщина поджала губы, сдерживая подступающие слезы:

— Спасибо, что не отправляете на портал... Я пробовала. Там постоянно выдаёт «ошибка авторизации».

Ольга Петровна чуть подалась вперёд:

— Портал не плохой. Он просто чересчур правильный. Ему подавай идеальное совпадение до последней буквы. А в жизни букву могут перепутать. Вот мы с вами всё «на самом деле» и восстановим.

Она мельком глянула на мигающий терминал и добавила про себя: «Ты бы на первом же «девушка, милая, у меня ребенок заболел» подвис. У тебя в алгоритме такой ветки нет. А у меня есть. В сердце».

Повернувшись к посетительнице, она заговорила ровным, уверенным тоном:

— Так, доставайте документы. Посмотрим, что можно сделать прямо сейчас. Время есть, успеем.

За соседним окошком стажёр Игорь сидел с вытянутой спиной, пальцами замерев над клавиатурой. Ольга Петровна посмотрела на него и негромко произнесла:

— Сядь свободнее. Человек к тебе не на плац прибыл, а с проблемой. Первое, что он должен заметить, — спокойный, неторопливый взгляд.

Игорь коснулся клавиш:

— А регламент? Там же строго прописан порядок: идентификация, приём, проверка...

— Регламент ты вызубришь, — отмахнулась Ольга Петровна. — Через месяц во сне цитировать будешь. Но если ты уткнёшься исключительно в монитор, посетитель решит, что он здесь мешает. Начнёт суетиться, путать даты, злиться.

К окну подошёл мужчина с тёмными кругами под глазами, судорожно сжимая в руках конверт.

— Мне бы... восстановить, — запнулся он, переводя взгляд с Игоря на Ольгу Петровну.

Ольга Петровна чуть сократила дистанцию:

— Не спешите. Выдохните. Что именно нужно восстановить?

— СНИЛС. Потерял. А без него на работу не оформляют...

— Понятно, дело срочное, — спокойно отозвалась она и повернулась к Игорю: — Видишь? Он пришёл не «за услугой № 412», а со своей проблемой. И если мы сейчас начнём сыпать параграфами, он закрывается. Сначала надо выслушать.

Она вновь обратилась к мужчине:

— Сейчас всё восстановим. Помните хотя бы примерно, в каком году и где оформляли его в первый раз?

— В две тысячи пятом. В Ярославле.

— Отлично, этого достаточно. Остальное найдем через базу. Давайте ваш паспорт, заявление прямо здесь составим, я помогу.

Игорь следил за каждым её движением и вдруг осознал: она не ломала регламент, она снимала чужое напряжение.

Когда мужчина ушёл с распечатанным дубликатом, Ольга Петровна тихо сказала стажёру:

— Вот это и есть работа. Не просто нажимать клавиши по инструкции, а сделать так, чтобы человек не чувствовал себя винтиком.

Игорь почесал затылок:

— Но если с каждым так беседовать, мы же очередь задержим...

Ольга Петровна улыбнулась:

— А вот и нет. Когда человек понимает, что его слышат, он перестает паниковать, говорит чётко и по делу. И время экономится, и ошибок меньше. Человеческое отношение — это не задержка, а самый короткий путь.

В окно заглянула следующая посетительница — пожилая женщина. Ольга Петровна взглянула ей прямо в глаза спокойно и без суеты:

— Здравствуйте. Чем можем вам помочь?

Игорь глубоко вдохнул, выпрямился уже без прежней деревянной натянутости. И когда наставница кивнула ему, уступая инициативу, он улыбнулся женщине и тихо, но уверенно произнёс:

— Рассказывайте, с чем пришли. Сложим все документы и обязательно поможем.

Женщина чуть расслабила пальцы, разжала помятый конверт и начала объяснять. А Ольга Петровна лишь едва заметно кивнула: «Вот так. Главное слушать не только инструкции, но и людей».

Глава 6. Советский Союз: партия, план и бумага против людской гениальности

Кабинет № 37. На облупленной двери висит затёртая табличка: «Отдел согласования внеплановых рационализаторских инициатив». Поверху приколоты ещё три бумажки на кнопках: «Переименован в Отдел перспективного планирования», «Временно закрыт на инвентаризацию», «Приём по вторникам и четвергам, строго с 10:15 до 10:27».

За столом сидит товарищ Прибытков, начальник отдела. Лицо его будто вытесано из сухой фанеры, а взгляд с первого прохода фиксирует, где в заявлении запятая выбивается из

ГОСТа. Напротив, замер молодой инженер Виктор. В руках у него папка с чертежами, дело, как он искренне убеждён, государственного значения.

Виктор (нервно разглаживая завязки папки):

— Товарищ Прибытков, я принёс проект... Это же настоящий прорыв! Это меняет всю технологическую цепочку. Это...

Прибытков (не поднимая глаз, размеренно водя пальцем по суконному краю стола):

— Ничего у нас «не меняют», товарищ. У нас всё планируют. Затем утверждают. Затем согласуют в тресте. А после согласуют повторно на случай, если в первый раз проглядели директиву. Что именно вы вознамерились менять?

Виктор (горячо):

— Я рассчитал, как сократить расход легированной стали на тридцать процентов! Причём без малейшей потери прочности. Это же прямая экономия для фонда предприятия!

Прибытков (впервые переводит взгляд на Виктора, но смотрит не в глаза, а на верхнюю пуговицу его пиджака):

— Экономия — дело хорошее, когда она заложена в контрольные цифры. Но годовой план у нас уже сформирован и утверждён в министерстве. План требуется выполнять, а не перепрыгивать. Вы предлагаете сберечь металл, а я потом обязан докладывать в планово-экономический отдел, откуда у нас в третьем квартале взялся «излишек» проката. А излишек, молодой человек, на производстве хуже срыва: это невыполнение плана по освоению выделенных лимитов.

Виктор (опешив):

— Но... ведь это же классическое рационализаторское предложение!

Прибытков (выдвигает ящик стола, достаёт пожелтевший бланк и кладёт перед инженером):

— Вот. Заполняете в трёх экземплярах. Затем направляетесь в отдел стандартизации, пусть дадут заключение по ГОСТу. Оттуда в бухгалтерию, они рассчитают сметную стоимость бумаги на оформление заявки. Следом в отдел кадров: пусть подтвердят, что вы состоите в штате и имеете право выступать с инициативой. А уж потом...

Виктор (тихо):

— А когда же... когда посмотрят сам проект?

Прибытков (с едва уловимой, почти сочувственной нотой в голосе):

— Проект посмотрят, когда подберете полный комплект виз. Без справок это не проект, товарищ, а так... полет фантазии. А полет фантазии у нас пятилетним планом не предусмотрен.

В дверь осторожно стучат. В кабинет заглядывает секретарша Зинаида, женщина с высокой, намертво зафиксированной лаком причёской и голосом, умеющим быть одновременно сдержанным и вёдливым.

Зинаида:

— Товарищ Прибытков, к вам из парткома. И рабочий из цеха утверждает, что у него экстренный вопрос.

Прибытков (тяжело вздыхает, словно на плечи опустилась вся тяжесть промышленного сектора):

— Пусть входят. По одному. И чтобы у каждого был талон из общей очереди.

В кабинет входит представитель парткома товарищ Гнеушев, человек, чья улыбка по строгой форме напоминает официальную резолюцию. За ним несмело проходит рабочий с механического участка, пожилой, в замасленной спецовке, со сложенными на животе тяжёлыми, мозолистыми руками.

Гнеушев (строгим, поставленным тоном):

— У нас сигнал по партийной линии: на четвертом участке самовольно внесли изменения в технологический регламент. Заявляют, будто «для ускорения процесса». Подобные вещи недопустимы. Любая инициатива снизу должна сперва получить одобрение сверху.

Рабочий (не глядя на Гнеушева, обращаясь напрямую к Прибыткову):

— Да какое там «самовольно»... Станок-то смены не выдерживает, подающая лента постоянно рвется. Я просто стальную пластину подложил, чтобы станину не било. Иначе встанем и смену сорвем.

Прибытков (понимающе кивает):

— По-человечески я вас понимаю. Но если вы поставили пластину без утверждённого чертежа и подписи главного механика — это не «спасение плана», а прямейшее нарушение технологического процесса. А нарушение — это риск. Риски же у нас в наряды не закладываются.

Рабочий (поднимает глаза, в которых читается глубокая, выстраданная усталость):

— Так мне что же, надо было стоять и смотреть, как станок гробится? И ждать неделями, пока вы тут акты составите?

Гнеушев (веско):

— Не утрируйте, товарищ. Требуется соблюдать производственную дисциплину. Дисциплина — наш главный показатель.

Виктор (стоя у стены, неожиданно громко):

— А я бы тоже подложил эту пластину! Чтобы работа шла, а не простаивала!

Все оборачиваются к нему. На мгновение в кабинете воцаряется тишина, выбивающаяся из всех нормативов.

Прибытков (выдержав паузу):

— Это не аргумент, молодой человек. Это признание в готовности к нарушению. Запомните: инициатива хороша тогда, когда она своевременно внесена в план. А гениальность ценна только тогда, когда она оформлена по утверждённому образцу.

Зинаида (полушепотом от двери):

— Кстати, со следующего вторника у нас инвентаризация бланков. Возможно, формы для рационализаторов временно выдаваться не будут.

Рабочий усмехается без злобы, а с привычной заскорузлой мудростью человека, давным-давно осознавшего, как крутятся эти шестерёнки.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.