



ТРОН В ТЕНИ

Как политические интриги
меняют власть и судьбы

и
Синтия Берроуз

Синтия Берроуз

Трон в тени: Как политические интриги меняют власть и судьбы

<https://litres.ru/74602493>

SelfPub; 2026

Аннотация

Почему за официальными заявлениями не всегда видно, кто и как влияет на решения? Власть — не только должность: это контроль над ресурсами, процедурами, информацией и исполнением.

«Трон в тени» предлагает систему анализа политических интриг — без конспирологии и поспешных выводов. Вы узнаете, как проверять слухи и утечки, отделять факты от версий, оценивать интересы участников и роль неформальных связей; разбираться в коалициях, компромиссах, кризисах и смене власти. Книга учит видеть не только ближайшую победу, но и последствия манёвра, а доверие к власти связывать с прозрачными правилами, проверяемыми результатами и ответственностью.

Для студентов, журналистов, управленцев и всех, кто хочет понимать политические события глубже заголовков. Вместо

готовых сенсационных объяснений — инструменты, помогающие задавать точные вопросы, проверять источники и делать обоснованные выводы.

Книга создана с помощью ИИ. Обложка: GPT Image -
Лицензия

Содержание

Политическая интрига: что скрывается за борьбой за власть	6
Карта влияния: институты, ресурсы и центры принятия решений	18
Участники игры: интересы, амбиции, страхи и пределы лояльности	31
Неформальные сети: патроны, посредники и группы влияния	44
Конец ознакомительного фрагмента.	51

Синтия Берроуз Трон в тени: Как политические интриги меняют власть и судьбы

**Трон в тени: Как политические интриги меняют
власть и судьбы**

Синтия Берроуз

Политическая интрига: что скрывается за борьбой за власть

В 23:47 в здании городской администрации всё еще горел свет. За окнами Ладограда — вымышленной северной столицы — редкий мокрый снег лип к стеклу, а в нескольких районах после аварии на теплотрассе остывали батареи. До объявления нового руководителя Агентства теплосетей оставались считанные часы. За закрытой дверью ждали инженер Елена Маркова, бывший заместитель министра Денис Карелин и председатель бюджетного комитета Вера Савельева. В соседней комнате пресс-секретарь перебирал две версии заявления: «локальная авария» и «следствие многолетнего износа системы».

Сцена собирательная и полностью вымышленная. Но вопрос в ней знаком каждому, кто наблюдал за назначениями: если фамилия будущего руководителя вроде бы уже должна быть выбрана, почему никто не может назвать человека, который действительно принимает решение? По городскому уставу директора назначал мэр после публичного слушания. Заключение комитета было рекомендательным. Зато без голосов городской думы и ее согласия на бюджет новый директор рисковал получить должность вместе с пустой кассой.

Формально ответ известен: назначает мэр. Практически

— это еще не вся правда.

Авария оставила без тепла около девятнадцати тысяч квартир. Ремонтные бригады работали, прогноз обещал новое похолодание, а журналисты уже спрашивали, почему дефектный участок не заменили раньше. Маркова, главный инженер агентства, принесла журналы осмотров и проект срочного ремонта. В них были зафиксированы повторные предупреждения о коррозии. Карелин обещал добиться федерального софинансирования и выступал за единый центр управления аварийными работами. Савельева хотела знать, на какие конкретно расходы пойдут деньги и кто будет отвечать за их освоение. Начальник аппарата мэра Матвей Громов просил всех не торопиться с формулировками: каждое слово в заявлении могло стать заголовком наутро.

Наблюдаемые факты здесь довольно просты: произошла авария, люди остались без тепла, в документах есть записи о состоянии труб, ремонт требует средств. А вот причины и смысл — уже предмет спора. Одни могут считать, что авария обнаружила системное недофинансирование; другие — что плохо сработало управление; третьи — что конкретные предупреждения проигнорировали. Это интерпретации, которые должны опираться на проверяемые данные, но не тождественны самим данным. А разговоры о намеренном саботаже — пока лишь домыслы, если доказательств нет.

Так выглядит важное правило политического анализа: не смешивать то, что произошло, с тем, как участники это объ-

ясняют, и с тем, что они предполагают без подтверждений. Когда эти три слоя сливаются, любое совпадение кажется уликой, а любая закрытая дверь — доказательством тайного плана. В действительности закрытая дверь иногда означает только то, что совещание еще не закончилось.

Не тайна, а система влияния

Политическую интригу удобно представить как взаимодействие интересов, правил, информации и неформального влияния вокруг решения, важного для распределения власти или ресурсов. В таком определении нет ни всемогущего кукловода, ни обязательного злодея. Есть участники, у которых разные цели, неодинаковые возможности и ограниченное время, чтобы повлиять на результат.

Интрига не всегда прячется в тени. Иногда она происходит вполне открыто: одна сторона добивается слушаний до голосования, другая — переноса вопроса; один кандидат получает возможность представить план, другой — ответить на обвинения; чиновники спорят, какой отчет считать главным. Политически значимым может оказаться не только решение, но и последовательность шагов, из которых оно складывается. Кто первым формулирует проблему? Какие данные попадают на стол? Кто выбирает момент обсуждения? Что ставится на голосование — кандидатура сама по себе или пакет условий вместе с ней?

В случае Ладограда должность руководителя агентства была лишь видимой вершиной. Под ней скрывались более

крупные вопросы: будет ли система перестраиваться по плану инженеров или через централизованное управление; получит ли новое руководство деньги сразу или после аудита; кто понесет ответственность за прежние провалы; кому доверят объяснить горожанам, что происходит. Назначение означало не просто выбор человека, а выбор направления действий и распределения риска.

Именно здесь становится понятно, почему одного официального полномочия недостаточно. Мэр мог поставить подпись, но не мог сам провести через думу долгосрочную программу финансирования. Савельева не могла назначить директора, зато могла затруднить его работу, если сочла бы бюджет непрозрачным. Маркова знала систему изнутри, но не располагала политической коалицией. Карелин имел связи для поиска средств, но не мог заменить собой повседневную компетентность сотрудников. У каждого был свой ресурс, и ни один ресурс не решал задачу целиком.

Исследования политической коммуникации давно обращают внимание на роль повестки: медиа и политические участники не просто сообщают о событиях, но и влияют на то, какие проблемы общество считает важными. Это не означает, что заголовок автоматически диктует людям мнение. Скорее, внимание ограничено, и повторяющееся обсуждение одних тем делает их заметнее других. В Ладогrade формула «единичная авария» могла направить разговор к быстрому ремонту. Формула «следствие износа» — к аудиту, но-

вым расходам и поиску ответственных. Факты от этого не менялись, но менялся порядок вопросов, на которые требовали ответа.

Есть и другая хорошо известная особенность принятия решений: ни один руководитель не способен обработать всю доступную информацию. В условиях дефицита времени люди опираются на отбор, привычные процедуры и советы тех, кому доверяют. Это неизбежно делает важными не только знания, но и доступ к тем, кто принимает решения. Доверенный советник может помочь отфильтровать шум — и одновременно оставить за пределами обсуждения важную, но неудобную информацию. Поэтому вопрос «кто рядом с руководителем?» полезен, но только как начало анализа, а не как готовое обвинение.

Интрига, конкуренция и заговор — не одно и то же

Слово «интрига» часто употребляют так, будто оно означает тайный заговор. Это сужает взгляд. Политическая конкуренция — нормальное столкновение программ, амбиций и интересов в рамках установленных правил. Интрига появляется там, где участники стратегически воздействуют на ход решения: управляют сроками, доступом к информации, составом обсуждения, союзами и объяснением происходящего. Такие действия могут быть законными и открытыми, спорными или недобросовестными — это зависит от конкретного метода и его последствий.

Заговор — более узкое понятие: тайное согласованное

действие нескольких лиц ради цели, которую они не намерены открыто предъявлять или которая может нарушать правила. Чтобы говорить о заговоре, нужны доказательства согласованного замысла и конкретных действий, а не просто подозрение, что кому-то выгоден результат. Секретность сама по себе ничего не доказывает. В политике конфиденциальные переговоры бывают частью обычной процедуры; иногда они нужны, чтобы стороны могли уступить, не превращая каждый шаг в публичное поражение. Иногда, напротив, закрытость мешает контролю и защищает чьи-то интересы. Различать эти случаи можно только по фактам.

Полезно также не сводить мотивы участников к жажде власти. Она может быть важной, но не единственной. Маркова могла добиваться должности, потому что считала себя способной предотвратить новые аварии, и одновременно хотеть защититься от ответственности за чужие решения. Карелин мог стремиться расширить влияние и искренне полагать, что без федеральных средств ремонт не состоится. Савельева могла охранять политическую позицию, но также опасаться, что деньги снова уйдут в непрозрачные контракты. Громов мог заботиться о репутации мэра и о том, чтобы люди понимали, когда восстановят тепло.

Мотивы часто смешаны, а люди не всегда до конца понимают собственные. Поэтому вместо гадания о характере полезнее спрашивать о стимулах и ограничениях: что участник может получить, чего боится лишиться, за что отвечает и ка-

кие способы действия доступны ему сейчас? Это не делает анализ бесчувственным. Напротив, позволяет не превращать людей в карикатурные фигуры — «героя», «предателя», «серого кардинала» — и точнее увидеть, почему они выбирают именно такие шаги.

Пять вопросов к назначению

Чтобы разобрать историю без конспирологической дымки, применим схему: **цель — ресурс — ограничение — решение — последствие**.

1. Чего хотят участники? Маркова добивается возможности руководить ремонтом и провести технический аудит; одновременно ей важно получить полномочия, без которых ответственность будет только формальной. Карелин стремится к назначению и к модели управления, которая, по его оценке, быстрее откроет доступ к внешнему финансированию. Савельева хочет получить проверяемые гарантии, что бюджетные средства пойдут на конкретные задачи. Мэру нужно восстановить тепло, выбрать управляемого руководителя и не потерять доверие горожан.

Эти цели не обязательно исключают друг друга. Но при дефиците времени и денег каждое решение меняет соотношение выгод и рисков. Если анализировать только слова участников, можно пропустить, за что именно они готовы торговаться. Поэтому спрашивайте не только «чего они требуют?», но и «от чего готовы отказаться?».

2. Чем они располагают? У Марковой есть професси-

ональные знания, доступ к техническим журналам и доверие части сотрудников. У Карелина — связи в федеральных ведомствах и опыт переговоров о финансировании. У Савельевой — влияние на бюджетное обсуждение и возможность публично потребовать отчетности. У Громова — доступ к мэру, контроль над графиком встреч и участие в подготовке публичного заявления. У мэра — формальное право назначения и ответственность за итог.

Ресурс — это не только деньги или должность. Им могут быть голосование, экспертиза, репутация, время, доступ к документам, способность организовать исполнение или привлечь общественное внимание. Важнее не перечень ресурсов сам по себе, а вопрос: какой из них способен повлиять на следующий шаг?

3. Что ограничивает их действия? Мэр связан уставом и нуждается в поддержке думы для финансирования. Савельева может блокировать или тормозить бюджетное решение, но не вправе единолично выбрать директора. Маркова может показать данные, однако не способна мгновенно заменить изношенные трубы. Карелин может обещать помощь, но обещание еще не равно выделенным средствам. Всех ограничивает и сама авария: городу нельзя бесконечно спорить, пока холодает.

Ограничения — не фон, а часть политической игры. Иногда они заставляют стороны договариваться; иногда подталкивают к поспешным решениям. Понимание правил помо-

гает отличить реальное veto от громкой угрозы, а юридические полномочия — от влияния, которое лишь кажется решающим.

4. Кто принимает решение? Ответ нужно давать в нескольких слоях. Юридически директора назначает мэр. Политически для устойчивой работы ему необходима поддержка бюджетного комитета и городской думы. Практически многое зависит от сотрудников агентства, которым предстоит выполнять распоряжения. Публично легитимность решения будет зависеть от того, насколько убедительно объяснят его основания и последствия.

Поэтому вопрос «кто главный?» часто менее полезен, чем вопросы «кто может подписать?», «кто может остановить?», «кто может профинансировать?» и «кто способен обеспечить исполнение?». В разных ситуациях ответы будут разными. Решение нередко не принадлежит одному человеку целиком: один выбирает, другой оплачивает, третий выполняет, а четвертый делает выбор общественно приемлемым.

5. Каковы последствия? Предположим, к утру стороны договорились о временном назначении Марковой на шестьдесят дней. В обмен она обязалась представить публичный план ремонта и независимый аудит. Савельева поддержала срочное финансирование наиболее опасных участков, но отказалась заранее одобрять всю долгосрочную программу. Карелин не получил должность, однако его поручили включить в переговоры о возможных внешних средствах. Мэр по-

лучил возможность объявить о немедленных действиях, но вместе с этим — срок, после которого от него и нового руководителя потребуют отчета.

Это не победа одной стороны и не разоблачение тайного сценария. Это компромисс, в котором каждый получил часть желаемого и принял часть ограничений. Но последствия не заканчиваются в момент объявления: временный мандат может укрепить доверие или превратиться в ловушку, аудит — выявить реальные причины аварии или стать инструментом взаимных обвинений, а обещанное финансирование — прийти или остаться политическим обещанием. Анализ должен прослеживать не только фамилию в приказе, но и то, что решение запустило дальше.

Как тренировать взгляд

Возьмите новость о назначении, отставке или спорном голосовании и разделите страницу на три колонки: **факт, интерпретация, предположение**. В первую внесите только то, что можно проверить: дату, документ, официальную процедуру, подтвержденные действия. Во вторую — объяснения, которые предлагают участники или журналисты. В третью — версии о скрытых мотивах, пока не подкрепленные доказательствами.

Затем выпишите основных участников и для каждого укажите цель, ресурс и ограничение. Не включайте в карту всех, кто просто присутствовал на встрече: включайте тех, кто может изменить ход процесса. Наконец, попробуйте сформу-

лизовать альтернативу: что произошло бы, если бы один ресурс исчез — например, бюджетный комитет не поддержал бы финансирование, технический отчет не попал бы к мэру или общественное доверие оказалось бы ниже? Контрфактический вопрос помогает увидеть, какие условия действительно повлияли на результат, а какие лишь сопровождали его.

И держите в уме еще одну проверку: не объясняйте исход решения только личностью победителя. Возможно, кандидат получил должность не потому, что был «самым сильным игроком», а потому, что его назначение в тот момент лучше отвечало сочетанию правил, сроков, ресурсов и допустимого риска. Это не отменяет роли личных качеств. Это помещает их в реальную систему.

Политическая интрига — не мистическая игра, в которой невидимый кукловод дергает за все нити. Скорее, это механизм из множества рычагов: одни регулируют доступ к повестке, другие — к деньгам и информации, третьи — к доверию и исполнению. Иногда рычаги связаны между собой, иногда участники ошибаются в оценке собственных возможностей, а иногда результат складывается из компромиссов, которых никто не планировал с самого начала.

Чтобы понять борьбу за власть, не обязательно искать тайный замысел. Нужно установить, чего хотят участники, чем располагают, что их ограничивает, где находится формальное решение и как оно меняет жизнь тех, кого касается. То-

гда за вопросом «кто получил должность?» проступает более трудный и важный: **кто способен изменить решение — и какой ценой?** Ответ редко сводится к одному имени: влияние распределено между теми, кто формулирует повестку, контролирует ресурсы, может заблокировать решение или обеспечить его исполнение. Поэтому политическая интрига — не обязательно тайный заговор, а цепочка конкретных выборов, ограничений и последствий. О том, кому досталась власть на деле, лучше всего судить по тому, чьи решения меняют жизнь других и кто платит за эти перемены.

Чтобы проследить эту цепочку, нужно увидеть само поле борьбы: какие институты задают правила, какие ресурсы дают преимущество и где находятся центры, превращающие влияние в решение. С этой карты и начнётся следующий шаг.

Карта влияния: институты, ресурсы и центры принятия решений

В семь сорок утра у пешеходного перехода возле школы стоит девочка с тяжёлым рюкзаком. Машины проносятся мимо, фонарь не горит, а разметка почти стёрлась. Накануне по телевизору сообщили: правительство утвердило программу безопасных школьных маршрутов. На экране министры подписывали документы и говорили о заботе о детях. На улице ничего не изменилось.

Между решением и результатом пролегает территория власти — не всегда заметная и далеко не всегда совпадающая с официальной схемой подчинения. Чтобы увидеть её, проследим за судьбой одного вымышленного проекта в Республике Ладор.

Решение, которое дошло не до всех

Кабинет министров Ладора утверждает программу: за год оборудовать безопасные маршруты возле 120 школ. Предусмотрены освещение, приподнятые переходы, дорожные знаки и снижение скорости движения. Премьер-министр объявляет программу приоритетной. Заголовки газет обещают быстрые перемены.

Через полгода работы начались лишь у нескольких школ.

Это ещё не доказывает ни саботажа, ни тайной борьбы. Зато показывает, что слова «правительство приняло решение» описывают только один момент длинной цепочки. В ней нужно определить участки дорог, выяснить, кому они принадлежат, подготовить проекты, получить деньги, провести закупки, выполнить работы и проверить качество. На каждом шаге действуют разные органы — с разными полномочиями, бюджетами, сроками и представлениями о риске.

В Ладоре дороги возле части школ находятся в ведении муниципалитетов, крупные трассы — региональных управлений, а единые стандарты безопасности устанавливает центральное транспортное ведомство. Кабинет утвердил цель, но не может сам заменить муниципальный подрядчик, подписать каждый местный контракт или распорядиться деньгами, которых нет в утверждённом бюджете.

Именно здесь начинается карта влияния: с вопроса не только «кто решил?», но и «кто должен сделать следующий шаг — и что ему для этого нужно?».

Полномочие — ещё не возможность

Удобно представить власть как сочетание трёх разных вещей.

Юридическое полномочие отвечает на вопрос, кто вправе принять решение или совершить действие. Его определяют конституция, законы, регламенты и официально делегированные функции. Например, парламент утверждает бюджет, а не выбирает место каждого фонаря.

Ресурс — это то, без чего полномочие может остаться формальностью: деньги, сотрудники, данные, оборудование, экспертные знания, доступ к процедуре или общественное доверие. Министерство может быть назначено ответственным за программу, но не иметь инженеров для проверки проектов во всех регионах.

Точка влияния — момент, в котором участник способен изменить ход процесса, ускорить его, сузить, приостановить или потребовать пересмотра. Иногда такая возможность прямо установлена законом. Иногда она возникает из практической зависимости: без подписи, расчёта, заключения или выплаты следующий этап не состоится.

Это не одно и то же. У кабинета министров может быть сильное право задавать направление, но ограниченные возможности контролировать каждую местную закупку. У финансового ведомства может не быть права отменить программу, но оно способно не открыть финансирование, если документы не соответствуют бюджетным правилам. Суд не выбирает, где строить переход, однако в предусмотренных законом случаях может приостановить закупку и проверить её законность.

Поэтому в карте полезно различать **формальное вето** — установленное законом право отклонить или остановить действие — и **фактическую задержку**. Задержка тоже влияет на результат, но сама по себе не доказывает злого умысла. Она может объясняться нехваткой денег, сложно-

стью проекта, спором о компетенции или обычной ошибкой.

Путь от кабинета до улицы

Вернёмся к Ладору. В постановлении о программе есть важная оговорка: расходы покрываются в пределах средств, предусмотренных бюджетом. На брифинге говорят о 120 школах, но в бюджетном плане пока заложены деньги на обследования и работы только у первых тридцати.

Расхождение обнаруживает первый участок карты — **между политическим обещанием и финансовым обеспечением.**

Парламентский комитет по бюджету может запросить объяснения, изучить расчёты и рекомендовать изменить финансирование. Но комитет не руководит муниципальными службами и не выписывает платежи подрядчикам. Его роль — рассматривать бюджетные решения и осуществлять надзор в пределах установленных процедур. Чтобы понять реальный масштаб его влияния, надо смотреть не только на громкость заявлений депутатов, но и на то, что именно комитет вправе внести на рассмотрение, какие поправки поддержаны и как проголосовал парламент.

Следующий участок — финансовое ведомство и казначейство. Первое распределяет лимиты и следит за тем, чтобы обязательства соответствовали бюджету. Второе проводит платежи по установленным правилам. Эти органы не обязаны быть противниками программы: их задача — не допустить незаконных расходов и сохранить управляемость

публичных финансов. Но если муниципалитет не представил расчёты или не доказал, что вправе тратить деньги на конкретный участок, платёж может не пройти.

Параллельно транспортное ведомство разрабатывает технические требования: какая должна быть яркость освещения, как обозначать переход, на какой скорости проектировать движение возле школы. У него есть эксперты и полномочие устанавливать стандарты, но оно не обязательно владеет местными улицами. Министерство образования может предоставить сведения о школах и расписании, однако не отвечать за дорожные работы. Региональная администрация координирует дороги, связывающие несколько муниципалитетов, но не всегда вправе вмешиваться в обслуживание каждой улицы.

Потом наступает черёд муниципалитета — учреждения, которое ближе всех к месту, где ребёнок ждёт у перехода. Местная служба должна подтвердить принадлежность дороги, подготовить смету, заказать проект и провести закупку. Здесь обнаруживается практическое препятствие: часть участков оказывается региональной, а часть муниципальных служб не располагает штатными инженерами. Для некоторых дорог ещё и неясно, кто будет оплачивать будущий ремонт оборудования. На бумаге проект един, на земле он распадается на десятки разных задач.

Если закупка проведена с нарушениями или её условия оспаривает участник, дело может дойти до надзорного орга-

на и суда. Суд не решает, нужна ли школе безопасная дорога. Его задача — рассмотреть спор и применить закон. Однако законная приостановка закупки на время разбирательства способна сдвинуть график на месяцы. Возможность задержать процедуру здесь не означает тайного контроля: иногда это необходимая гарантия того, что государственные деньги не распределяются произвольно.

Наконец, данные о проблемных переходах могут поступать от родителей, школьных советов и журналистов. Общественная площадка не обязательно обладает правом распоряжаться бюджетом, зато способна сделать невидимый сбой публичным: показать, что отчёт о «завершённых работах» не совпадает с реальностью. Она влияет через внимание, репутацию, свидетельства и запросы, а не через формальный приказ.

Так решение проходит не по одной вертикали, а по сети. Деньги движутся в одном направлении, технические требования — в другом, данные о рисках — в третьем. Где-то органы подчиняются друг другу, где-то лишь зависят от общего правила, а где-то могут оспаривать действия друг друга. Организационная схема показывает, кто кому подчинён. Карта влияния показывает, кто от кого зависит.

Из чего состоит карта

Для практического анализа разделите влияние на несколько видов.

●**Нормативное:** кто принимает правила, выдаёт разре-

шения и определяет границы полномочий.

- **Финансовое:** кто утверждает средства, распределяет лимиты, проводит платежи и оплачивает обслуживание.

- **Административное:** у кого есть сотрудники, аппараты, подрядчики и способность выполнить работу.

- **Экспертное:** кто располагает знаниями и может установить, что именно следует делать.

- **Информационное:** кто собирает данные, выбирает, какие из них попадут в отчёт, и способен проверить официальную картину.

- **Публичное:** кто может привлечь внимание, объединить затронутых людей или повысить политическую цену бездействия.

Эти виды влияния могут принадлежать разным участникам. Муниципалитет знает, где дорога опасна, но не располагает деньгами. Центральное ведомство имеет деньги и экспертов, но не знает местных условий. Надзорный орган может остановить процедуру, но не заменить её исполнителя. Ни один участник не обязательно «держит всё в руках».

У политологов есть понятие **проблемы исполнения**: решение руководителя проходит через организации, у которых свои задачи, информация и ограничения. Исследователи отношений «принципал — агент» также обращают внимание на информационную асимметрию: центр поручает работу исполнителю, но не всегда может наблюдать каждый его шаг. Это не означает, что исполнитель непременно саботирует

указание. Он может иначе оценивать риски, не иметь нужных людей или сталкиваться с противоречивыми инструкциями. Практический вывод прост: изучать нужно не только намерения, но и условия действия.

Упражнение: составьте карту влияния

Возьмите конкретное решение — реформу, законопроект, городскую программу или назначение — и пройдите по шагам.

Шаг 1. Сузьте вопрос. Не начинайте с «кто управляет страной?». Спросите: «Почему не отремонтирован переход у школы?», «Кто может утвердить дополнительные средства?» или «На каком этапе застряла новая медицинская услуга?». Чем точнее вопрос, тем полезнее карта.

Шаг 2. Опишите результат, а не лозунг. «Повысить безопасность» — цель. «Установить освещение и устроить приподнятый переход возле школы к определённой дате» — проверяемый результат. Отметьте, какой результат обещан, кому он нужен и в какой срок.

Шаг 3. Проследите жизненный цикл решения. Обычно в нём есть постановка вопроса, принятие правил, выделение денег, разработка требований, исполнение, контроль и возможность обжалования. Для каждого этапа спросите: кто отвечает за следующий ход? Какая процедура должна быть пройдена? Какие документы или ресурсы нужны?

Шаг 4. Добавьте участников — не только начальни-

ков. Включите центральное правительство, профильное ведомство, парламентский комитет, финансовый орган, региональные и местные структуры, регулятора или надзорный орган, суды и общественные площадки, если они действительно связаны с решением. Не добавляйте институты «для солидности»: у каждой строки должна быть понятная связь с процессом.

Шаг 5. Заполните таблицу. Для каждого участника укажите полномочие, ресурс, точку влияния и способ проверки.

Актор

Полномочие

Ресурс

Точка влияния

Способ проверки

Кабинет министров

Утвердить программу и поручения

Политическая повестка, координация ведомств

Сроки, ответственность, изменение программы

Постановление, протокол заседания

Парламентский комитет

Рассматривать бюджет и контролировать исполнение в своих пределах

Поправки, слушания, публичность
Изменение или проверка финансирования
Бюджет, стенограммы, протоколы

Финансовое ведомство

Распределять лимиты по правилам
Данные о бюджете, контроль выплат
Открытие лимитов, согласование расходов
Бюджетные отчёты, разъяснения

Муниципалитет

Заказывать местные работы, если дорога в его ведении
Местные службы, сведения об участке
Проект, закупка, обслуживание
Контракт, план работ, осмотр

Суд

Рассматривать спор и проверять законность

Судебная процедура

Приостановка или отмена оспариваемого решения в
предусмотренных случаях

Судебный акт

Родительское объединение

Обычно не распоряжаться бюджетом
Свидетельства, публичное внимание

Запросы, обсуждения, огласка расхождений
Обращения, протоколы встреч, публикации

Не бойтесь вписывать «неизвестно». Это честнее, чем превращать предположение в факт. Можно добавить пометки: **подтверждено документом, поддерживается несколькими источниками, гипотеза для проверки.**

Шаг 6. Нарисуйте связи. Стрелка «деньги» не то же самое, что стрелка «подчинение». Подпишите, что именно связывает участников: поручение, финансирование, согласование, передача данных, надзор, обжалование. Отдельно отметьте возможные точки вето — юридические и практические. Так вы увидите не просто список учреждений, а маршрут, по которому решение должно пройти.

Как проверить карту и не принять догадку за интригу

Начните с документов, определяющих компетенцию: конституции, законов, постановлений, ведомственных регламентов. Проверьте, кто по закону владеет конкретным объектом, утверждает бюджет и проводит закупку. Не переносите правила одной страны или одного периода на другой: полномочия меняются, а формулировка в пресс-релизе не заменяет действующий закон.

Затем сопоставьте официальные слова с документами исполнения: бюджетными приложениями и отчётами, протоколами комитетов, закупочной документацией, контракта-

ми, заключениями аудиторов, судебными актами, планами регионов и муниципалитетов. Если документ опубликован, ищите не только его заголовок, но и детали: сроки, ответственных, условия финансирования, оговорки и критерии завершения.

Надёжная журналистика важна, особенно когда официальные данные неполны. Но один материал не всегда раскрывает всю цепочку. Сверяйте сведения разных редакций и отделяйте подтверждённый факт от интерпретации. Публикация о задержке контракта — повод проверить материалы закупки и переписку органов, а не готовое доказательство сговора.

Наконец, сопоставьте отчёт с наблюдаемым результатом. Заключённый контракт ещё не означает, что работа выполнена. Перечисленные средства не доказывают, что переход стал безопаснее. Полезно различать **входы** — деньги и штат; **действия** — закупки и ремонт; **выходы** — установленный фонарь или новый переход; **последствия** — стало ли людям безопаснее. Проверка на месте, фотографии с датами, данные об авариях и ответы ответственных органов могут выявить разрыв между этими уровнями.

Если программа буксует, задайте несколько простых вопросов: где именно остановился процесс? Кто должен был сделать следующий шаг? Чего ему не хватило — прав, денег, данных, сотрудников, согласования? Кто может устранить препятствие, а кто только сообщить о нём? И что под-

тверждает каждый ответ?

Карта влияния не раскрывает тайный замысел за каждым кабинетом. Её задача скромнее и полезнее: отделить формальную компетенцию от реальной способности действовать, обнаружить зависимости и показать, где проверять причины задержки. Иногда за громким политическим решением стоит серьёзный конфликт интересов. Иногда — разрыв между обещанным масштабом и бюджетом, неясное распределение ответственности или недостаток специалистов. Различить эти случаи можно только по документам, процедурам и результатам.

Власть становится понятнее, когда мы прослеживаем её до точки, где решение превращается в действие, а действие — в наблюдаемое последствие. Но карта институтов не объяснит всего: за каждой подписью, паузой и уступкой стоят люди, которые чего-то добиваются, чего-то опасаются и не всем готовы подчиняться. Чтобы понять следующий слой политики, придётся перейти от связей между учреждениями к интересам тех, кто действует внутри них.

Участники игры: интересы, амбиции, страхи и пределы лояльности

К полудню дождь превратил площадь перед мэрией в зеркало. Вода стекала по плакатам с изображением нового защитного вала, журналисты теснились под навесом, а у входа в здание люди из прибрежного района держали самодельный транспарант: «Не стройте нашу безопасность за наш счёт».

Мэр Северограда Елена Маркова и её заместитель Антон Карелин вышли к микрофонам вместе. Оба поддержали план восстановления набережной: укрепить берег, переселить несколько домов, обновить старые коммуникации. Маркова назвала его «необходимым решением, которое защитит тысячи жителей». Карелин добавил: «Важно не только построить, но и сделать это прозрачно». Они пожали друг другу руки. Камеры поймали кадр, который можно было подписать одним словом: единство.

Через час за закрытой дверью тот же план лежал на столе между ними. Карелин потребовал включить в решение независимую проверку расходов и ежемесячную публикацию хода работ. Маркова ответила, что проверка нужна, но дополнительная процедура может задержать первые выплаты. Оба хотели, чтобы проект состоялся. Но для мэра прежде всего

важен был быстрый результат; для её заместителя — гарантии, которые не позволят никому присвоить этот результат или скрыть его цену.

Они не стали врагами. Они и не перестали быть союзниками. Просто их союз держался не на одинаковых желаниях, а на достаточно большой общей части интересов — и на понимании, что именно каждый готов за неё заплатить.

Так обычно и начинается внимательное изучение политической игры: не с вопроса «кто здесь хороший, а кто коварный?», а с вопроса «чего участники добиваются, что могут сделать и что не могут позволить себе потерять?».

Человек — не должность

Политический участник — это человек или группа, у которых есть интересы, возможности и ограничения, связанные с решением. Должность помогает увидеть часть возможностей, но не всю картину. У мэра есть право вносить предложения, однако не всегда есть голоса для их принятия. У чиновника может не быть публичного влияния, зато он знает, какие расходы допустимы и где проект остановится на проверке. У общественной группы нет кабинета в мэрии, но она способна превратить техническое решение в вопрос доверия ко всей администрации.

Чтобы не путать эти уровни, полезно различать три вещи:

- **Публичная позиция:** что участник заявляет, что поддерживает или отвергает.
- **Интерес:** какие условия, выгоды или гарантии ему важ-

ны.

●**Мотив:** объяснение того, почему именно он действует так, а не иначе.

Позицию чаще всего можно зафиксировать точно: есть запись выступления, голосование, письмо. Интерес приходится выводить из ситуации, а мотив — тем более. Если человек голосовал за план, это факт. Если он объяснил голосование заботой о жителях, это его заявление. Если наблюдатель заключил, что человек хочет укрепить свои шансы на выборах, это аналитическая гипотеза, а не установленная истина.

Эта разница кажется очевидной, пока на кону не оказывается власть. Тогда возникает соблазн быстро раздать роли: «он спасает карьеру», «она боится ответственности», «они просто торгуются». Такие объяснения звучат убедительно именно потому, что делают сложную сцену простой. Но убедительность ещё не доказательство.

Пять участников одного решения

В истории Северограда пять групп и людей влияют на судьбу плана.

Мэр Елена Маркова отвечает за исполнение и публичный результат. Наблюдаемый факт: она поставила проект в повестку и на пресс-конференции назвала сроки первого этапа. Её заявленная позиция: безопасность жителей нельзя откладывать. Возможный интерес — добиться быстрого начала работ и показать, что администрация способна справляться с кризисом. Но из этого нельзя автоматически заклю-

чить, будто она стремится только к политическому эффекту. Возможно, она действительно считает промедление опасным; возможно, понимает, что бюджетное окно скоро закроется; возможно, верны оба объяснения одновременно. Политические причины редко ходят по одной.

Антон Карелин, её заместитель и потенциальный преемник, тоже публично поддержал план. Наблюдаемый факт: он предложил независимую проверку и открытую отчётность. Заявленная позиция: общество должно видеть, куда идут деньги и кто отвечает за задержки. Возможный интерес — снизить риск злоупотреблений и заранее договориться о ясных правилах. Есть и альтернативная гипотеза: прозрачность позволит ему дистанцироваться от ошибок мэра, если проект даст сбой. Но это не доказано. Те же действия может объяснять убеждённость в том, что без доверия жителей не будет и устойчивого результата.

Партийный организатор Даша Миронова публично призвала однопартийцев поддержать проект. Наблюдаемый факт: она собирала голоса и договаривалась о единой формулировке решения. Её заявленная позиция: городу нужна согласованность, а не многомесячная перепалка. Возможный интерес — сохранить дисциплину фракции и не допустить раскола перед выборами. Однако «партийная дисциплина» сама по себе не означает беспринципность. Она может защищать и способность фракции исполнять решения, и собственное влияние внутри партии. Вопрос не в том, есть ли

у неё личный интерес, а в том, как он соотносится с интересами остальных.

Финансовый чиновник Леонид Савельев на слушаниях подтвердил, что деньги на первый этап предусмотрены, но отказался обещать срок перечисления всей суммы. Наблюдаемый факт: он указал на ограничения бюджета и попросил уточнить смету переселения. Его публичная позиция — решение должно соответствовать финансовым правилам. Возможный интерес — избежать обязательств, которые казна не сможет выполнить. Можно предположить и другое: чиновник старается не подписывать документ с неопределёнными расходами, потому что за них придётся отвечать ему. Это не обязательно означает саботаж. В его роли осторожность может быть профессиональным долгом, личной защитой или тем и другим.

Представительница жителей Марина Белова сказала, что её группа не отвергает укрепление берега, но требует письменных гарантий компенсации и права оспаривать оценку жилья. Наблюдаемый факт: жители потребовали внести условия в текст решения, а не ограничиваться устными обещаниями. Их заявленная позиция — безопасность не должна оборачиваться принудительным и несправедливым выселением. Возможный интерес — сохранить жильё, доходы и контроль над собственным будущим. Снаружи это может выглядеть как сопротивление проекту. Но если отделить цель от требуемой гарантии, обнаружится более точная кар-

тина: группа может поддерживать укрепление берега и одновременно не доверять процедуре переселения.

Эти профили не отвечают на вопрос, кто прав. Они помогают понять, почему участники делают разные ставки на одном поле. Для мэра главным риском может быть задержка, для её заместителя — отсутствие контроля; для партийного организатора — распад коалиции; для чиновника — юридически уязвимое обязательство; для жителей — потеря дома без достаточной компенсации. Один план, пять разных уязвимостей.

Лояльность — союз с условиями

В политике лояльность нередко описывают так, будто это постоянное качество человека: верный или предатель. На деле она чаще напоминает мост, который держится на нескольких опорах.

Первая опора — **общая цель**. Если мэр и её заместитель считают важным защитить район от наводнения, у них есть основание сотрудничать. Но согласие с целью не гарантирует согласия со средствами.

Вторая — **доверие**. Можно поддерживать один и тот же проект и не верить, что партнёр сообщит о проблеме вовремя, поделится ответственностью или признает ошибку. Тогда участник потребует формальных гарантий — не обязательно из враждебности, а потому, что личного доверия недостаточно.

Третья — **распределение ответственности и призна-**

ния. Если успех достанется одному, а последствия лягут на другого, союз начнёт скрипеть. В Северограде мэр несёт ответственность за выполнение, Карелин может отвечать за надзор, чиновник — за обоснование расходов, жители — за последствия переселения. Неравенство риска меняет цену поддержки.

Четвёртая — **стоимость выхода.** Что участник потеряет, если перестанет поддерживать союз? Должность, доступ к переговорам, доверие сторонников, шанс повлиять на условия? А что он теряет, оставаясь в союзе? Репутацию, возможность сказать «нет», защиту от ответственности? Чем выше цена выхода, тем вероятнее, что человек будет терпеть разногласия; но порой именно высокая цена делает разрыв резким и публичным.

Исследования принятия решений показывают: люди обычно чувствительны не только к возможной выгоде, но и к возможной потере. При этом страх потери не делает человека автоматически трусливым или иррациональным. Он может подсказать реальный риск, особенно если участник отвечает за чужие деньги, безопасность или жильё. Ошибка наблюдателя — считать собственный риск «разумным», а чужой — корыстным.

Лояльность поэтому стоит проверять не вопросом «насколько этот человек предан?», а более точными вопросами: чему именно он лоялен — цели, команде, правилам, избирателям, обещанию? На какой срок? При каких условиях? И

какая цена заставит его пересмотреть союз?

Карелин может быть лоялен общему проекту, но не всякому способу его проведения. Марина может поддерживать защиту района, но не соглашаться на выселение без гарантий. Леонид может быть лоялен администрации и одновременно отказать ей в юридически рискованной процедуре. Противоречие исчезает, если не требовать от людей безусловной верности всему сразу.

Как строить профиль, не читая мыслей

Анализ участника становится полезным не тогда, когда наблюдатель «раскусил» человека, а когда ясно показывает, откуда взял каждый вывод. Для этого разделяйте материал на три слоя.

Факты — проверяемые действия: голосование, письмо, присутствие на встрече, предложенная поправка, подписанный документ.

Заявления — то, как участник сам описывает свои цели и причины. Они важны, но не равны полному объяснению поведения. Люди могут искренне верить в свою версию, упрощать её или подбирать слова для аудитории.

Гипотезы — выводы аналитика о возможных интересах и мотивах. Их нужно помечать как гипотезы и сопоставлять с альтернативами.

Здесь особенно вредна ошибка, известная в психологии как склонность объяснять чужое поведение личными качествами, недооценивая обстоятельства. Если чиновник задер-

жал согласование, легко сказать: «Он безвольный» или «Он саботирует». Но задержка могла быть вызвана отсутствием документов, противоречивым поручением или опасением подписать неисполнимое обязательство. Это не доказывает невинность чиновника; это напоминает, что для вывода нужны данные.

Воспользуйтесь правилом авторской осторожности: **каждый раз, приписывая участнику мотив, укажите, на каком наблюдении основана гипотеза и какое ещё объяснение подходит к тем же фактам.** Если альтернатив нет, возможно, вы описываете не мотив, а собственную уверенность.

Практический профиль участника включает шесть пунктов:

1. Цель. Какого результата он добивается? Отделяйте конечную цель от публичной позиции. «Поддерживает план» — позиция; «добивается защиты конкретного квартала» — возможная цель, которую ещё нужно уточнить.

2. Ресурсы. Чем он способен повлиять на ход решения: голосами, должностью, экспертизой, доступом к информации, доверием группы, правом остановить или ускорить процедуру?

3. Зависимость. От кого и от чего он зависит: от избирателей, партийного руководства, бюджета, закона, коллег, общественной поддержки?

4. Риск. Что для него поставлено на карту при успехе и

при провале? Учитывайте не только должность, но и репутацию, безопасность, доверие сторонников и личную ответственность.

5. Красная линия. Какое условие, судя по действиям и словам, может заставить его отказаться от сделки? Не придумывайте её заранее: ищите подтверждение в последовательных требованиях и решениях.

6. Доступные альтернативы. Что он может сделать вместо поддержки: воздержаться, предложить поправку, обратиться к другой коалиции, вынести спор в публичное поле, затянуть процедуру, выйти из союза?

Для каждого пункта полезно ставить помету: **Ф** — подтверждённый факт, **З** — заявление участника, **Г** — гипотеза аналитика. Например: «Карелин внёс поправку о публикации расходов (Ф); назвал её условием доверия жителей (З); может стремиться защитить себя от будущей ответственности (Г; альтернативное объяснение — он добивается реального контроля)». Такая запись не делает анализ слабее. Она делает его проверяемым.

Попробуйте короткое упражнение. Выберите участника из местного обсуждения, организации или новостного сюжета. Запишите три его наблюдаемых действия без оценочных слов. Затем отдельно выпишите его публичные заявления. После этого сформулируйте две гипотезы о возможном интересе и для каждой назовите альтернативное объяснение. Наконец, спросите себя: какое новое наблюдение заставило

бы меня отказаться от любимой версии? Если ответа нет, вы, вероятно, не анализируете, а защищаете готовый вывод.

Где заканчиваются данные и начинаются удобные истории

После провала проекта легко сказать, что мэр с самого начала думала только о рейтинге. После победы — что она дальновидно защищала город. Один и тот же поступок задним числом окрашивается в разные цвета. Так возникает опасность объяснения, которое подгоняет мотив под известный исход.

Чтобы избежать этой ловушки, фиксируйте хронологию и информацию, доступную участнику в момент решения. Что он знал тогда? Какие ограничения были известны? Какие варианты он рассматривал? Менял ли он позицию после появления новых данных или только после изменения политической выгоды? Не каждое изменение означает лицемерие: иногда обновились сведения, сроки или цена бездействия. Но и ссылка на «новые обстоятельства» требует проверки.

Полезно также следить за тем, что участник делает, когда его слова и выгоды расходятся. Если Карелин выступает за прозрачность, поддерживает неудобную для себя проверку и соглашается публиковать собственные расходы, это усиливает гипотезу о принципиальной приверженности контролю. Если он требует прозрачности только от соперников, но избегает тех же правил для своей команды, гипотеза о стратегическом использовании лозунга становится весомее. И всё

же точнее говорить не «мы знаем его истинный мотив», а «наблюдаемое поведение лучше согласуется с таким объяснением, хотя другие причины не исключены».

Политика не требует верить заявлениям на слово. Она требует не путать осторожность с наивностью, а подозрение — с доказательством. Доверять можно постепенно, проверяя, выполняются ли договорённости; не доверять — не значит заранее объявлять человека злонамеренным.

В начале истории Маркова и Карелин стояли под одним дождём и поддерживали один план. Их разногласие не отменило общего интереса, но показало, где союз становится хрупким: в скорости, надзоре и распределении ответственности. У других участников были свои пределы — финансовые, партийные, профессиональные, человеческие. Ни один из них не сводился к одной черте характера.

Понимание участников начинается не с попытки заглянуть им в душу, а с карты: чего они хотят, чем располагают, от кого зависят, чем рискуют и какие выходы у них остаются. Такая карта не обещает безошибочных прогнозов. Она даёт нечто полезнее: возможность отличать наблюдение от предположения и вовремя замечать, когда союз держится на общей цели, а когда — лишь на временном совпадении интересов.

А за пределами официальных должностей карта постепенно усложняется. На решения начинают влиять те, кто соединяет разрозненных участников, передаёт сигналы и откры-

вает одни двери, оставляя закрытыми другие. Чтобы понять следующий слой власти, предстоит рассмотреть не только отдельных игроков, но и связи между ними.

Неформальные сети: патроны, посредники и группы влияния

В четверг утром проект реформы лежал на столе у заместителя министра. В понедельник он назывался «упрощением процедуры», в среду — «защитой региональных поставщиков», а теперь в нём появился пункт о переходном периоде, которого не было ни в одной из публичных презентаций.

На схеме ведомства это изменение выглядело загадкой: ответственный департамент подготовил один вариант, руководство обсуждало другой, парламентский комитет получил третий. Но схема отношений объясняла многое. Эксперт, чьи расчёты легли в основу реформы, когда-то работала в министерстве. Чиновник поддерживал с ней профессиональный контакт. Депутат встречался с представителями отрасли. Профессиональная ассоциация собирала замечания своих членов и передавала их тем, кто писал законопроект. Кто-то знал кого-то давно, кто-то обменивался письмами, кто-то мог дозвониться до нужного человека быстрее остальных.

Такие связи — не тайный механизм управления. Чаще это обычная ткань политики: рабочие знакомства, профессиональные сообщества, бывшие коллеги, личные рекомендации и каналы для передачи предложений. Но эта ткань рас-

пределена неравномерно. Одни люди получают ранний доступ к черновику, другие узнают о переменах из пресс-релиза. Чтобы понять, как решение меняет направление, нужно увидеть не только должности, но и связи между ними — и при этом не принять знакомство за доказательство сговора.

Неофициальная карта официального мира

Организационная схема показывает, кто кому подчиняется. Сетевая карта отвечает на другой вопрос: кто с кем взаимодействует, передаёт информацию, соединяет группы или помогает получить доступ к процедуре.

Связи бывают разными. Коллеги регулярно работают над общими задачами. Профессиональные сообщества распространяют знания и нормы. Группы интересов собирают позиции своих участников и добиваются изменений через установленные каналы. Патрон может покровительствовать человеку: рекомендовать его, открывать ему доступ, помогать получить должность или защиту. В ответ он может ожидать поддержки, лояльности или содействия. Посредник связывает людей, которые иначе не встретились бы, — и нередко переводит их интересы на язык, понятный другой стороне.

Ни одна из этих ролей сама по себе не означает нарушения. Опасность появляется не от существования связей, а от того, как они устроены и что через них проходит. Рекомендация квалифицированного специалиста — не то же самое, что услуга в обмен на скрытую выгоду. Открытое лоббирование — не автоматически коррупция. Конфликт интересов

может существовать даже без доказанного незаконного действия, если личная заинтересованность способна повлиять на беспристрастность решения. А незаконный обмен услугами требует фактов, подтверждающих именно обмен, а не просто контакт между людьми.

Полезно различать четыре ситуации:

- **Обычное взаимодействие:** участники общаются по работе, обмениваются знаниями или обсуждают общую проблему.

- **Институциональное лоббирование:** группа открыто представляет интересы, добивается встречи, направляет предложения или участвует в консультациях.

- **Конфликт интересов:** частный интерес участника пересекается с его публичной обязанностью и может повлиять на решение; наличие конфликта требует управления, но ещё не доказывает злоупотребления.

- **Незаконный обмен:** конкретное действие или преимущество предоставляется в обмен на другое, с нарушением закона. Здесь нужны проверяемые свидетельства обмена и его обстоятельств.

Эти категории нельзя смешивать. Если считать любой разговор с чиновником коррупцией, мы перестанем различать доступ и злоупотребление. Если же называть всякое влияние «нормальной работой», исчезнет возможность замечать неравенство и подотчётность.

Кейс: поправка, которая появилась между версия-

Представим вымышленную реформу лицензирования компаний, обслуживающих городские лифты. Правительство хочет сократить число аварий и упростить получение лицензии. В проекте участвуют четыре ключевых игрока.

Марина Волкова — инженер-эксперт, подготовившая исследование аварийности. Несколько лет назад она работала в профильном ведомстве, а теперь консультирует университетскую лабораторию.

Илья Серов — чиновник департамента, которому поручено свести предложения в проект правил. Он знает Волкову по прежней работе и доверяет её техническим оценкам.

Антон Рудин — депутат, возглавляющий комитет по городской инфраструктуре. Он не пишет ведомственный документ, но может запросить материалы, организовать слушания и вынести вопрос на парламентское обсуждение.

Ассоциация сервисных компаний — объединение предприятий, которые обслуживают лифты. Её участники располагают данными о стоимости оборудования, кадровом дефиците и региональных различиях. Ассоциация хочет, чтобы новые требования вводились постепенно.

На первом этапе Волкова публикует исследование: значительная часть аварий связана с устаревшими системами контроля и нехваткой квалифицированных специалистов. Серов приглашает её на открытое техническое совещание. Ассоциация направляет письменные замечания, а депутатский

комитет проводит слушания с участием жителей, экспертов и отрасли. Всё это — разные каналы влияния, но пока ни один не свидетельствует о неправомерности.

Затем проект неожиданно меняется. Вместо немедленно-го ужесточения требований появляется переходный период на два года. Почему? Возможны разные объяснения. Ассоциация действительно могла показать, что часть региональных компаний не успеет заменить оборудование. Министерство могло самостоятельно оценить риск остановки услуг. Депутат мог попросить ведомство учесть последствия для малых городов. Или кто-то мог получить привилегию, недоступную конкурентам.

Чтобы выбрать между этими версиями, недостаточно отметить, что Серов и Волкова знакомы, а ассоциация встречалась с Рудиным. Нужно разложить сеть на отдельные связи и установить, что именно подтверждает каждую из них.

Карта: связи — не приговор

Для рабочей карты удобно использовать легенду:

● **Сплошная линия** — связь подтверждена документом или несколькими независимыми свидетельствами.

● **Пунктир** — связь правдоподобна, но подтверждена только одним источником или неполными данными.

● **Точечная линия** — предположение, требующее проверки.

● **Стрелка** — направление передачи предложения, документа или доступа.

● **Пометка «высокая / средняя / низкая уверенность»** — степень надёжности именно этого вывода, а не оценка человека.

В нашем кейсе карта могла бы выглядеть так:

```text

**Волкова** — профессиональная экспертиза —>  
**Серов**

| |  
└ - - бывшие коллеги - - └ — подготовка проекта —> министерство

**Ассоциация** — письменные замечания —> министерство

| └ - - участие в слушаниях - -> Рудин — запрос документов —> министерство

Сплошные линии означают подтверждённые действия: опубликованный отчёт, зарегистрированные замечания, протокол слушаний, официальный запрос. Пунктирная линия между бывшими коллегами может подтверждаться публичными биографиями, но сама по себе не доказывает частых контактов после ухода Волковой из ведомства. Если кто-то утверждает, что она передала Серову закрытую версию проекта, это пока отдельная гипотеза — её нельзя незаметно «дорисовать» на карту как установленный факт.

Карта показывает возможные маршруты влияния. Она не объясняет мотив автоматически. Для этого нужна таблица, в которой рядом с каждой связью стоят подтверждения и аль-

тернативы.

**Участник**

**Тип связи**

**Подтверждение**

**Частота взаимодействия**

**Возможный конфликт интересов**

**Альтернативное объяснение**

Волкова — Серов

Профессиональная; бывшие коллеги

# 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.