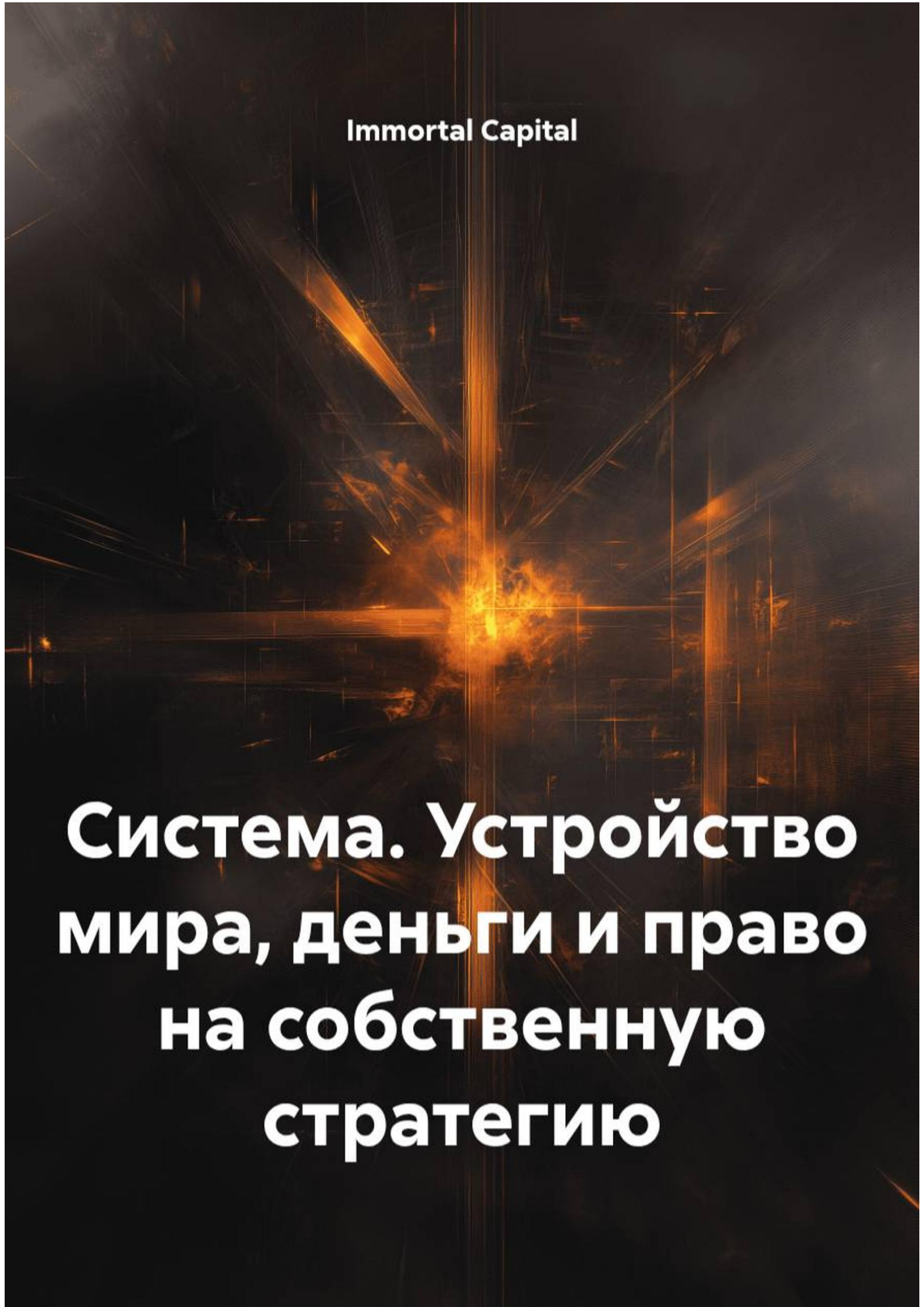




Immortal Capital

**Система. Устройство
мира, деньги и право
на собственную
стратегию**

Immortal Capital

**Система. Устройство мира, деньги
и право на собственную стратегию**

«Автор»

2026

Capital I.

Система. Устройство мира, деньги и право на собственную стратегию / I. Capital — «Автор», 2026

Почему можно много работать и всё равно зависеть от чужих решений? Как деньги, правила, информация и доступ к ресурсам определяют наши возможности? «Система» связывает устройство материального мира с механизмами экономики и повседневного выбора. Immortal Capital разбирает банки и рынки, собственность и власть, бизнес и информационные ловушки, отделяя проверяемые факты от моделей и авторских выводов. Внутри — 32 главы с заданиями, восемь учебных разборов, программа практики на 30 дней и 29 источников. Читатель сможет составить карту своих зависимостей, проверить важное убеждение, оценить цену ошибки и выстроить собственные правила решений. Для тех, кто хочет понимать причины происходящего и осознаннее распоряжаться своим временем, деньгами и вниманием.

Содержание

От автора	6
Как читать и проверять эту книгу	8
Часть I Из чего собран мир	9
1 Материя, энергия и пределы	9
Энергия и возможность действовать	9
Запас, поток и время	10
Несколько уровней одной реальности	10
Работа для читателя	11
2 Жизнь, потребности и сотрудничество	12
Что объясняет эволюция	12
Потребность и способ её удовлетворения	12
Сотрудничество создаёт новые возможности	13
Граница объяснения	13
Работа для читателя	13
3 Правила, которые становятся реальностью	14
Формальные и неформальные условия	14
Собственность требует признания	14
Сила, согласие и легитимность	15
Правила можно исследовать	15
Работа для читателя	15
4 Знание, модели и неизвестность	16
Из чего состоит проверка	16
Вероятность вместо ярлыка	16
Два разных вида незнания	17
Проверяемость источника	17
Работа для читателя	17
Часть II Карта игры	18
5 Почему совпадают чужие интересы	18
Как исследовать механизм	18
Когда локальная рациональность становится общей проблемой	19
Обратная связь и задержка	19
Работа для читателя	19
6 Невидимые ранги и доступ к решениям	20
Исполнение и организация	20
Капитал и правила	20
Как измерить своё положение	21
Работа для читателя	21
Часть III Деньги и обязательства	22
7 Что появляется вместе с деньгами	22
Кредит создаёт две стороны записи	22
Деньги и богатство	23
Почему запись принимают	23
Работа для читателя	23
8 Кредит и цена будущего	24
Что кредитор покупает у заёмщика	24

Почему отказ от кредита тоже имеет цену	24
Вопрос о процентах	25
Личная граница	25
Работа для читателя	25
Часть IV Банки и правила обмена	26
9 Почему банк тоже зависит	26
Разные сроки	26
Доверие требует устройства	26
Центральный банк в этой системе	26
Конец ознакомительного фрагмента.	28

Immortal Capital

Система. Устройство мира, деньги и право на собственную стратегию

От автора

Меня интересует, почему одни люди продают своё время, другие организуют чужую работу, а третьи решают, какие проекты вообще смогут существовать. Почему можно много работать и оставаться зависимым. Почему умный человек совершает дорогие ошибки. Почему деньги, власть и уверенность распределены иначе, чем способности и усилия.

В маркетинге эти вопросы возникают, когда хороший продукт не находит покупателей. В трейдинге - когда убедительный прогноз заканчивается убытком. В бизнесе - когда компания растёт, а её владелец всё меньше распоряжается собственной жизнью. Отдельного совета обычно недостаточно. Нужно увидеть отношения, из которых складывается результат.

Я называю их Системой. В этой книге у слова нет мистического смысла. Это материальные ограничения, человеческие потребности, способы сотрудничества, правила обмена и распределение права принимать решения. Система проявляется в электросети, кредитном договоре, рекламном аукционе, семейном обещании и привычке не замечать собственную ошибку. Она состоит из множества связанных процессов, у которых нет обязательного единого хозяина.

Мне близка мысль о невидимых рангах. Один выполняет задачу. Другой распоряжается процессом. Третий распределяет капитал. Четвёртый влияет на правила. Но ранг обозначает доступ к решениям, а не человеческую ценность. Уважение нельзя выдавать пропорционально размеру счёта. И движение к влиянию теряет смысл, если ради него приходится уничтожать то, ради чего хотелось жить.

Эта редакция начинается глубже денег. Сначала мы разберёмся, почему цифровой мир зависит от вещества и энергии, почему человеку недостаточно одной выгоды и каким образом придуманные людьми правила получают реальные последствия. Затем перейдём к банкам, рынкам, государствам, бизнесу и информации. Отдельные главы посвящены механизмам, которые редко видны на поверхности: правам на результат, неравенству сведений, контролю доступа, подмене целей показателями и переносу издержек на других.

У привлекательной тайны есть преимущество перед сложным объяснением: её легко пересказать. Но уверенный рассказ о «настоящих хозяевах» способен сделать читателя зависимее от рассказчика. Поэтому здесь важны источники, альтернативные объяснения и возможность проверки. Подтверждённое злоупотребление нужно называть точно. Неизвестное должно оставаться неизвестным, пока не появятся основания для вывода.

Я не могу честно пообещать объяснить мир на сто процентов. Даже лучшие научные модели имеют область применимости, а общественные процессы меняются вместе с нашими действиями. Зато можно научиться замечать, из каких слоёв состоит ситуация, кому доступны решения, какие сведения отсутствуют и что можно проверить до следующего шага. Это более требовательная работа, чем запомнить одну универсальную версию происходящего.

Все числовые истории, компании и диалоги, если не указан документальный источник, - учебные конструкции. Они показывают механизм и не описывают реальные результаты автора. Источники подтверждают конкретные положения; мои модели, аналогии и упражнения остаются предложениями для самостоятельной проверки. Финансовые примеры не заменяют разбор конкретного инструмента, договора и обстоятельств человека.

Я хочу, чтобы после книги у тебя появились собственные записи: карта зависимостей, расчёт обязательств, правила проверки информации и одно доведённое до результата изменение. Твоя жизнь не обязана становиться похожей на мою модель успеха. Мне важно, чтобы ты точнее понимал цену своего выбора и мог отвечать за него.

Текст подготовлен с помощью ChatGPT по авторскому замыслу. Использование этого инструмента не заменяет проверку источников и самостоятельную оценку выводов.

Как читать и проверять эту книгу

Первый проход нужен для общей картины. Второй - для одной реальной задачи. Можно читать по порядку или идти от своего затруднения: к деньгам и долгу, к бизнесу и доступу, к информации и решениям. Оглавление в электронной версии ведёт к нужной главе, сноски - к библиографическим примечаниям.

В конце каждой главы есть работа для читателя. Не обязательно выполнять всё сразу. Выбери одну ситуацию, которую можешь исследовать без непосильного риска, и возвращайся к ней по мере чтения. Тогда разные главы проверят одну задачу с нескольких сторон.

В тексте используются четыре вида высказываний. **Проверяемое положение** сопровождается источником, когда опирается на конкретное исследование или документ. **Модель** упрощает реальность ради объяснения. **Учебный пример** задаёт вымышленные условия и показывает следствия. **Авторский вывод** связывает наблюдения с возможным действием. Не следует давать им одинаковый вес.

Убедительное объяснение должно выдерживать несколько вопросов. Что именно наблюдалось? Каким механизмом это могло возникнуть? Какие другие причины дают похожий результат? Что заставило бы нас пересмотреть вывод? Где объяснение перестаёт работать? Те же вопросы стоит задавать этой книге.

Перед чтением запиши три решения, которые сейчас кажутся тебе правильными, и основания для них. Одно пусть касается денег, второе - работы или отношений, третье - важного представления о мире. Сохрани исходные формулировки. В конце вернись к ним. Изменением считается и новый вывод, и более точное основание прежнего вывода; обязательного «переворота сознания» здесь нет.

После работы ты сможешь проверить себя по действиям: объяснить ситуацию без загадочных ярлыков; различить прибыль и деньги; назвать владельца решающего ресурса; посчитать неблагоприятный исход; найти первоисточник; предложить альтернативное объяснение; пересмотреть ошибочную гипотезу; выполнить небольшой проверяемый шаг. Программа на тридцать дней в конце книги помогает собрать эти действия в последовательность.

Часть I Из чего собран мир

1 Материя, энергия и пределы

Ты нажимаешь кнопку, и на экране появляется результат. Перевод проходит, машина приезжает, файл открывается. Такой опыт приучает видеть мир как набор интерфейсов. Из поля зрения исчезают электростанция, кабель, металл, охлаждение, человеческая работа и правила доступа. Между желанием и результатом стоят вполне материальные процессы.

Начнём с вопроса «из чего всё состоит». В современной физике строение обычного вещества описывается через атомы и их составные части; электроны и кварки относятся к элементарным частицам Стандартной модели. Эта модель описывает электромагнитное, сильное и слабое взаимодействия, но не включает полноценного описания гравитации. CERN подчёркивает и её успехи, и нерешённые вопросы, в том числе природу тёмной материи.¹ Уже здесь видно: надёжное знание может быть обширным, не будучи окончательным.

Для объяснения бизнеса обычно не требуется решать уравнения физики частиц. Но требуется уважать физические ограничения. Если нет оборудования, доступа к электричеству или времени на доставку, деньги сами по себе не выполняют заказ. Они помогают получить ресурс лишь там, где ресурс существует и его можно передать.

Энергия и возможность действовать

Первый закон термодинамики выражает сохранение энергии в рассматриваемых процессах. Второй ограничивает направление процессов и возможности превращения тепла в работу; для изолированной системы энтропия не уменьшается.² Это не доказательство того, что «в обществе всё неизбежно деградирует». Перенос физических терминов на экономику без определения величин создаёт красивую метафору, а не расчёт.

Прикладная мысль проще: любую услугу кто-то обеспечивает ресурсами. Даже цифровое копирование, которое обходится очень дёшево по сравнению с изготовлением физического предмета, требует инфраструктуры. В докладе Energy and AI 2025 года Международное энергетическое агентство рассматривает электропотребление центров обработки данных, оборудование и ограничения подключения к сетям.³ Доступ к вычислениям имеет энергетическую и инженерную сторону. Поэтому программу можно улучшить быстрее, чем построить всё, на что она будет опираться.

Представим мастерскую. Один участок способен выполнить двадцать операций в день, следующий - десять, последний - тридцать. Если каждая вещь должна пройти все три участка, общая производительность ограничена вторым. Покупка ещё одного инструмента для последнего участка не удвоит выпуск. Деньги потрачены, видимое обновление есть, а причина задержки осталась.

Такое ограничение встречается в услугах. Можно удвоить число заявок и не увеличить продажи, если никто не успевает отвечать. Можно нанять продавцов и ухудшить репутацию, если исполнение не выдерживает новых обещаний. Прежде чем усиливать заметную часть процесса, полезно выяснить, что именно ограничивает целое.

¹ Источник 1: CERN. Полные сведения и ссылка приведены в разделе «Источники и примечания».

² Источник 2: NASA Glenn Research Center. Полные сведения и ссылка приведены в разделе «Источники и примечания».

³ Источник 3: International Energy Agency. Полные сведения и ссылка приведены в разделе «Источники и примечания».

Запас, поток и время

Вода в баке - запас. Поступление и расход воды за час - потоки. Если расход устойчиво превышает поступление, запас сокращается. Увеличение бака даёт время, но не исправляет разницу потоков. Эта схема переносится на деньги при ясном определении: доступный остаток, поступления, платежи. Она не означает, что деньги во всём похожи на воду.

Допустим, у проекта есть 300 тысяч, а каждый месяц обязательные выплаты превышают надёжные поступления на 100 тысяч. В упрощённой модели запас покрывает три месяца. Если часть 300 тысяч уже обещана поставщику на следующей неделе, реальный свободный запас меньше. Поэтому полезно считать не только сумму, но и дату, доступность и назначение ресурса.

Время добавляет ещё одно ограничение. Предоплата за будущий товар не равна готовому товару. План нового завода не равен его мощности. Обещание изучить профессию не равно доступному навыку. Большая часть разочарований возникает, когда ожидаемое изменение начинают учитывать как уже совершившееся.

Несколько уровней одной реальности

Один и тот же смартфон можно описать как материальный предмет, инженерную систему, средство общения, собственность, товар и источник статуса. Ни одно описание не отменяет остальные. Ошибка начинается, когда объяснение одного уровня выдают за исчерпывающее объяснение всех.

Уровень	Что исследуем	Пример ограничения
Физический	Вещество, энергия, процессы	Нет питания
Биологический	Живой организм и его нужды	Нужно восстановление
Социальный	Доверие, нормы, сотрудничество	Нет согласия
Правовой	Права и исполнимые обязанности	Нет права доступа
Экономический	Обмен, цены, ресурсы	Не хватает средств
Информационный	Сведения, модели, обратная связь	Решение на ложных данных

Это авторская карта для разбора задач, а не деление науки на шесть окончательных этапов. Уровни связаны: поломка сети может остановить расчёты, а спор о правах - остановить технически исправное производство. Хорошее объяснение проходит по цепочке и называет конкретный переход между причинами.

Работа для читателя

Возьми услугу, которой пользуешься каждый день. Проследи путь от кнопки до физического исполнения. Назови людей, оборудование, источник энергии, данные и право доступа. Выбери звено, остановка которого прекратит весь процесс, и выясни, существует ли замена. Запиши один наблюдаемый признак его отказа. Результат упражнения - схема зависимости, которую можно проверить, а не ощущение, что «всё связано со всем».

2 Жизнь, потребности и сотрудничество

Легко описать человека как того, кто хочет больше денег. Затем эта схема встречается с жизнью: человек отказывается от высокой зарплаты, заботится о близком за свой счёт, покупает ненужную вещь ради принадлежности или уходит из выгодного дела из-за унижения. Денежный расчёт объясняет часть выбора. Для остального нужно видеть потребности, отношения и смысл.

Человек - живой организм с историей развития, а не бесконечно производительный исполнитель. Ему нужны пища, отдых, безопасность и связь с другими. Способность учиться зависит от взаимодействия биологии, опыта и среды. Поэтому управление людьми только через приказ «будь эффективнее» часто пропускает условия, в которых должна появиться эффективность.

Что объясняет эволюция

Естественный отбор связан с тем, как наследуемые различия влияют на выживание и размножение в определённых условиях. Долгие наблюдения Питера и Розмари Грант за галапагосскими вьюрками позволили проследить изменения популяций и связь отбора с изменениями среды.⁴ Из этого не следует, что самый богатый человек - биологически «лучший» или что существующее общественное неравенство правильно. Научное описание процесса не назначает нравственную норму.

Приспособленность всегда относится к условиям. Это полезная осторожность и для сравнения человеческих успехов. Навык, который приносил доход на одном рынке, может потерять значение на другом. Такая аналогия помогает задавать вопросы, но не превращает рынок в буквальную копию биологического отбора. Люди меняют законы, договариваются и сознательно помогают тем, кто не мог бы победить в борьбе ресурсов.

Я считаю эту возможность принципиальной. Объяснение мира, в котором человеческая забота объявляется ошибкой слабого, заранее обедняет то, что собирается объяснить. Больницы, взаимопомощь, образование и доверие существуют благодаря способности учитывать чужое положение и строить совместные правила.

Потребность и способ её удовлетворения

Допустим, человеку нужно признание профессиональной ценности. Он может улучшить работу и показать проверяемый результат. Может приобрести дорогой символ успеха. Может вступить в сообщество, где статус дают за лояльность. Потребность похожа, последствия разных способов сильно различаются.

Реклама часто предлагает конкретный предмет как решение более широкой задачи: принадлежать, быть привлекательным, чувствовать контроль. Это не делает любую покупку обманом. Красивые вещи и удобство могут иметь самостоятельную ценность. Полезно лишь заметить, какую задачу ты действительно решаешь и способен ли продукт её выполнить.

Представь, что никто не узнает о твоей покупке. Если желание исчезло, в нём велика доля социального сигнала. Иногда это осознанно: одежда для определённой встречи тоже выполняет функцию. Но стоит назвать эту функцию до оплаты, чтобы не требовать от вещи уверенности, которую она не может обеспечить надолго.

⁴ Источник 4: National Academy of Sciences. Полные сведения и ссылка приведены в разделе «Источники и примечания».

Сотрудничество создаёт новые возможности

Два человека могут сделать вместе то, что не получится по отдельности. Один умеет производить, другой - находить покупателей. Но совместный результат требует договориться о качестве, сроках, вознаграждении и последствиях ошибки. Разделение труда создаёт полезную взаимозависимость, а одновременно открывает возможность злоупотребить чужим доверием.

В учебной истории два специалиста работают над заказом. Если каждый скрывает проблему до последнего, оба выглядят компетентными несколько дней, после чего срывается срок. Если сообщение о затруднении наказывается сильнее самого срыва, скрытность оказывается понятной реакцией на правила. Призыв «будьте честнее» слабее изменения ситуации, в которой раннее предупреждение помогает делу и не превращается в автоматическое обвинение.

Это не снимает личной ответственности. Люди способны поступать недобросовестно даже при хороших правилах. Но организатору стоит проверять одновременно характер поступка и условия, которые его поощряют. Иногда нужен разговор с человеком, иногда - перестройка процесса, иногда - оба действия.

Граница объяснения

О человеке можно одновременно сказать: он хочет признания, выполняет обещание, боится потери, устал и считает поступок правильным. Не каждый мотив доступен наблюдателю. Привычка объявлять любое добро скрытым расчётом делает такую версию неопровержимой: какой бы пример ни появился, ему заранее назначат корыстную причину. Объяснение, которое нельзя отличить от собственной подозрительности, мало помогает.

Для практического решения достаточно спрашивать о наблюдаемом поведении, условиях и заявленных потребностях, не претендуя читать чужую психику. Возможность уважать другого человека совместима с проверкой договорённости. Доверие не требует отказаться от ясности.

Работа для читателя

Выбери повторяющуюся покупку, конфликт или рабочее требование. Запиши явную цель и ещё две возможные потребности за ней. Не ставь себе диагноз и не приписывай мотивы другим как факт. Предложи менее дорогой способ проверить одну версию: разговор, паузу перед покупкой, изменение условия работы. Отметь, какое наблюдение покажет, что версия была неверной. Задача - увеличить выбор способов действия.

3 Правила, которые становятся реальностью

Купюра имеет физические свойства бумаги. Но право купить на неё хлеб не выводится из состава волокон. Договор состоит из знаков. Однако именно он может определить, кто получит помещение, деньги или обязанность выполнить работу. Для понимания общества нужно различать материальный носитель и отношения, которые люди поддерживают вокруг него.

Правило становится действенным, когда участники ожидают его исполнения, а нарушение имеет последствия. Эти последствия могут обеспечивать суд, репутация, профессиональное сообщество, организация или привычный порядок взаимодействия. Наличие красивого текста ещё не показывает, как правило работает на деле.

Формальные и неформальные условия

Представим две мастерские с одинаковым оборудованием. В первой заказчик может получить подтверждение условий, проверить исполнение и оспорить нарушение. Во второй решение каждый раз зависит от настроения владельца. Станки одинаковы, а ожидаемая надёжность сотрудничества различается. Участники закладывают эту разницу в предоплату, срок, цену и готовность вообще работать вместе.

Исследования Дарона Аджемоглу, Саймона Джонсона и Джеймса Робинсона, отмеченные премией по экономике 2024 года, рассматривают роль институтов в долгосрочном благосостоянии. Важная часть их работы - попытка отделить влияние институтов от простой корреляции богатства и хороших правил.⁵ Это серьёзное направление исследования, но из него нельзя вывести единственную причину любого успеха страны или готовый рецепт для всех исторических условий.

На повседневном уровне институты видны в способности сберечь результат усилия, заключать исполнимую сделку и исправлять нарушение. Если полезное вложение легко отнять, горизонт решений сокращается. Если правила предсказуемы и оспоримы, появляется больше оснований вкладываться надолго. Здесь речь о механизме ожиданий, а не об обещании, что любое формальное учреждение автоматически справедливо.

Собственность требует признания

Сказать «это моё» недостаточно. Важно, какие права признают другие и как они подтверждаются. Можно иметь вещь во владении, но не право её продать. Можно иметь долю в организации, но ограниченные полномочия управления. Можно пользоваться аккаунтом, не контролируя правила, по которым его отключают.

Поэтому собственность полезно разбирать как набор прав: пользоваться, получать доход, принимать решения, передавать, ограничивать доступ. Конкретный набор зависит от устройства отношений и законодательства. В этой книге это аналитический способ задать вопросы, а не заключение о правах по конкретному договору.

Для владельца небольшого дела такой разбор бывает неожиданнее любого рассказа о глобальном капитале. Он оплачивает сайт, но не имеет доступа к домену. Он ведёт клиентов, но история общения остаётся у подрядчика. Он считает процесс своим, хотя остановить его может человек, не несущий основных расходов. Название «собственник» не исправляет эту конструкцию автоматически.

⁵ Источник 5: The Royal Swedish Academy of Sciences. Полные сведения и ссылка приведены в разделе «Источники и примечания».

Сила, согласие и легитимность

Государственная власть связана с возможностью устанавливать и обеспечивать обязательные правила на определённой территории. Но устойчивость порядка зависит не только от принуждения. Имеют значение работоспособность учреждений, ожидания людей, доступ к ресурсам и признание процедур. Один фактор не объясняет всю картину.

Принуждение, экономическая зависимость, добровольное согласие и уважение к процедуре - разные основания подчинения. В реальной ситуации они смешиваются. Работник может одновременно ценить команду, нуждаться в доходе и опасаться последствий ухода. Поэтому формального «он согласился» иногда недостаточно для понимания свободы выбора. Нужно посмотреть на доступные альтернативы и цену отказа.

Правила можно исследовать

Начни с трёх документов или наблюдений: официальное условие, реальная практика, способ разрешения спора. Если они расходятся, это важнее общего впечатления о справедливости организации. Полезно знать не только, что тебе обещали, но и кто вправе менять обещание, где сохраняются доказательства и как устроено исправление.

Не всякое неудобное правило существует ради чужого обогащения. Ограничение может защищать безопасность или решать проблему координации. Но объявленная цель не освобождает его от проверки: достигается ли она, кто платит цену, есть ли менее обременительный способ? Так критика становится конкретной.

Работа для читателя

Выбери один важный ресурс: жильё, рабочий инструмент, аккаунт, клиентские данные или долю в проекте. Раздели в записи фактический доступ, подтверждённое право и ожидание по привычке. Найди один документ или человека, который может прояснить неопределённость. Не изменяй сложные обязательства на основании одной главы: первый результат - точно сформулированный вопрос и найденное подтверждение.

4 Знание, модели и неизвестность

Фраза «я понял, как всё устроено» приносит облегчение. Но облегчение - состояние человека, а не проверка объяснения. Сильная модель должна делать различные выводы и выдерживать встречу с наблюдениями. Иначе любое событие становится очередным подтверждением заранее выбранной картины.

Представим рекламную кампанию. Продажи выросли после смены заголовка. Можно предположить, что помог заголовок. Но одновременно начался сезон, снизилась цена и появились повторные покупатели. Наблюдение «после изменения стало больше» ещё не определяет вклад каждого фактора. Для решения о масштабировании этот пробел существенен.

Из чего состоит проверка

Сначала нужно определить утверждение так, чтобы два человека понимали его одинаково. «Кампания работает» слишком свободно. «После расходов привлечение новых покупателей оставляет положительный вклад при указанных условиях» уже можно разбирать. Следом нужны способ измерения, сравнение и перечень альтернативных причин.

В идеальном учебном эксперименте сопоставимые участники случайно получают разные варианты, а условия отличаются именно проверяемым изменением. Это помогает отделять эффект вмешательства от исходных различий. В жизни случайное распределение не всегда возможно или уместно. Тогда приходится честно учитывать ограничения сравнения, а не компенсировать их уверенным тоном.

Тип высказывания	Пример	Что требуется дальше
Наблюдение	Заказов стало меньше	Проверить учёт и период
Объяснение	Причина в цене	Сравнить с альтернативами
Прогноз	Скидка вернёт спрос	Назвать срок и условия
Решение	Проверим одну скидку	Ограничить цену ошибки

Эта последовательность не делает жизнь полностью измеримой. Она не позволяет незаметно превратить догадку в исходный факт.

Вероятность вместо ярлыка

Слово «подозрительный» не показывает, как часто сигнал ошибается. Допустим, в учебной совокупности из тысячи обращений двадцать действительно проблемные. Условный фильтр обнаруживает восемнадцать из них, но также ошибочно отмечает девяносто восемь нормальных. Из 116 отмеченных лишь восемнадцать проблемные - около 15,5 процента.

Чувствительность фильтра к реальной проблеме в примере составляет 90 процентов, но это не означает, что 90 процентов его срабатываний верны. Важна исходная распространённость проблемы. Все числа здесь придуманы для арифметики; они не характеризуют какой-либо рекламный сервис. Смысл примера - не путать разные условные вероятности и не наказывать человека только за сработавший признак.

Два разных вида незнания

Иногда неопределённость можно уменьшить доступной проверкой: запросить счёт, измерить срок, посмотреть исходные данные. Иногда будущее само ещё не определилось или условий недостаточно для точной вероятности. Полезно различать «я не посмотрел» и «этого пока нельзя надёжно знать». Первое требует работы с информацией. Второе - запаса, сценариев и возможности пересмотра.

В решении редко требуется абсолютная уверенность. Для обратимого небольшого эксперимента может быть достаточно рабочей гипотезы. Для большого обязательства требования к сведениям выше. Степень проверки должна соответствовать цене ошибки, а не желанию выглядеть самым уверенным участником разговора.

Проверяемость источника

Документ сильнее пересказа в отношении того, что в нём действительно написано. Но сам документ может быть неполным, заинтересованным или ошибочным. Научная публикация тоже не получает бессрочной непогрешимости: важны метод, данные, ограничения и согласованность с другими проверками. Десять сайтов, переписавших один пресс-релиз, не превращаются в десять независимых свидетельств.

Генеративные системы добавили ещё один удобный посредник. NIST в профиле рисков 2024 года отдельно выделяет создание уверенно сформулированного ложного содержания и чрезмерную опору человека на выводы системы.⁶ Практический вывод: связный ответ полезен как начало работы, но существование источника, цифры и цитаты нужно проверять отдельно. Это относится и к текстам, подготовленным с помощью таких инструментов.

Работа для читателя

Возьми одно убеждение, которое влияет на твои деньги или отношения. Запиши факт, объяснение, уверенность обычными словами и наблюдение, которое заставило бы изменить мнение. Найди сильную альтернативу. Если никакое возможное наблюдение не меняет вывод, перед тобой, возможно, ценностная позиция или вера; их следует так и назвать. Если вывод проверяем, выбери одну посильную проверку и заранее реши, что будешь делать с отрицательным ответом.

⁶ Источник 6: National Institute of Standards and Technology. Полные сведения и ссылка приведены в разделе «Источники и примечания».

Часть II Карта игры

5 Почему совпадают чужие интересы

Представь обычный супермаркет. Покупатель хочет уложиться в бюджет и получить привычный набор продуктов. Магазины важно увеличить выручку с квадратного метра. Производитель добивается места на полке. Банк предлагает оплатить покупку кредитной картой. Рекламная площадка продаёт внимание человека ещё до того, как он вошёл в торговый зал.

У этих участников разные задачи. Но их действия могут сложиться в среду, где потратить больше проще, чем остановиться. Для этого не обязательно существование общего приказа. Достаточно, чтобы каждый участник улучшал собственный показатель и мало отвечал за общий результат.

Так начинается анализ стимулов. Сначала мы спрашиваем, какое поведение вознаграждается. Затем - кто оплачивает его последствия. Продавцу может быть выгодно подписать договор сегодня, даже если клиенту станет тяжело обслуживать его через год. Руководитель может выполнять квартальный план за счёт будущего качества продукта. Пользователь может выбирать самый дешёвый вариант, а потом платить временем за переделку. Ответственность разнесена по людям и по срокам.

Называть это автоматически чьим-то злым умыслом неточно. Считать, что никакого злоупотребления быть не может, тоже нет оснований. Есть отдельные ошибки, системные перекосы, реальные сговоры и преступления. У каждого объяснения свои доказательства. Переписка участников способна подтвердить координацию; похожее поведение само по себе этого не делает.

Как исследовать механизм

Возьмём условный сервис, который помогает людям найти работу. Он получает деньги за количество откликов. Тогда его команда естественным образом начинает улучшать именно отклики: сокращает путь до кнопки, расширяет аудиторию, подбирает эмоциональные формулировки. Работодатель же ждёт подходящих сотрудников. Между оплачиваемым показателем и полезным результатом появляется разрыв.

Если поменять договор и учитывать выход сотрудника на работу, поведение сервиса изменится. Ему станет важнее соответствие кандидатов и качество вакансии. Однако возникнет новый вопрос: кто подтвердит выход и можно ли доверять этой информации? Одной заменой метрики вся задача не решается. Мы обнаруживаем цепочку зависимостей вместо одного виновника.

Такой разбор полезен и на финансовом рынке. Спроси, получает ли автор прогноза деньги за точность, за просмотры, за торговый оборот подписчиков или за продажу обучения. Ни один из этих источников дохода сам по себе не делает человека недобросовестным. Но они создают разные причины говорить чаще, увереннее и громче. Зная их, ты точнее оцениваешь совет.

Простой вопрос «кому выгодно?» даёт только начало исследования. Следом нужны вопросы: каким действием участник получает выгоду, что он действительно контролирует и какие сведения подтвердили бы причинную связь? Без этого любое событие можно объяснить задним числом.

Когда локальная рациональность становится общей проблемой

Каждый водитель может разумно пытаться быстрее выехать из переполненного района. Если все одновременно занимают свободное пространство на перекрёстке, движение остановится для всех. Причина понятна на уровне отдельных решений, хотя никто не хотел общего затора.

Подобные эффекты возникают и в организациях. Отдел продаж обещает короткий срок, чтобы получить контракт. Производство принимает перегрузку, чтобы не испортить отношения с руководством. Снабжение экономит резерв, чтобы показать эффективность. По отдельности действия получают одобрение; вместе они создают срыв. После него удобно наказать последнего исполнителя. Изменить систему труднее: придётся пересмотреть обещания, полномочия и показатели.

Для меня это принципиальная мысль. Понимание начинается там, где мы перестаём считать объяснением одно эмоциональное слово. «Жадность», «глупость», «заговор» могут описывать оценку происходящего, но почти ничего не говорят о способе исправления.

Посмотри на ситуацию, которая тебя раздражает. Кто принимает решение? Что он получит, если поступит именно так? Может ли он выбрать иначе без наказания? Где результат изменится неправильно? На каком звене изменение действительно повлияет на исход?

Такая карта не оправдывает вред. Она позволяет предъявить ответственность по адресу. И оставляет тебе больше возможностей, чем ощущение, что всё вокруг устроено против тебя лично.

Обратная связь и задержка

В учебной компании задержки вызывают жалобы. Руководитель требует отвечать на каждую жалобу лично, исполнители тратят больше времени на объяснения и ещё сильнее задерживают работу. Последствие усиливает собственную причину. Такой контур называют усиливающей обратной связью; слово «усиливающая» не означает, что эффект полезен.

Другой контур может сдерживать отклонение: запас уменьшается, закупка пополняет его. Но между заказом и поставкой есть время. Если забыть задержку и несколько раз увеличить заказ, пока первая поставка ещё в пути, затем появится излишек. Управленческое действие может быть разумным по направлению и ошибочным по масштабу или сроку.

Это авторские учебные схемы. В реальном процессе нужно подтвердить каждую связь и учесть другие причины. Практический вопрос: какое наше исправление само возвращается новой проблемой и сколько времени требуется, чтобы увидеть его действие? Ответ иногда позволяет остановить бесполезное ускорение вмешательств.

Работа для читателя

Выбери ситуацию, в которой участники постоянно разочаровывают друг друга. Для каждого запиши оплачиваемый результат, контролируемое действие и последствие ошибки. Например, заказчик ждёт продаж, подрядчику оплачивают обращения, а исполнение зависит от третьего участника. Найди конкретное несовпадение и предложи изменить одно условие. Сначала обсуди его с участниками: твоя версия их мотива не равна установленному факту.

Проверка результата: после упражнения ты можешь назвать наблюдаемое действие, которое должно измениться, и объяснить почему. Формулировка «люди станут ответственнее» для этого слишком общая.

6 Невидимые ранги и доступ к решениям

Моя исходная модель выглядит так: работник выполняет функцию, предприниматель организует чужой труд, обладатель капитала финансирует и приобретает проекты, а банки и государственные институты влияют на условия всей цепочки. В этой модели есть полезное наблюдение: доход часто зависит от того, на каком уровне принимается решение и кому принадлежит результат.

Но реальность сложнее лестницы. Успешный специалист может иметь больше свободы, чем владелец закрепитованной компании. Небольшая технологическая команда может быть важнее для крупной корпорации, чем несколько формально вышестоящих подразделений. Государство зависит от производства и налоговой базы, банк - от доверия и качества заёмщиков. Влияние движется в обе стороны.

Поэтому ранги в книге - аналитическая модель, а не тайный список людей. Она помогает различить функции. Один и тот же человек одновременно бывает работником, потребителем, собственником и должником. Его положение меняется вместе с договором, рынком и обстоятельствами.

Исполнение и организация

На уровне исполнения ты отвечаешь за конкретную работу. Это может быть сложная операция, программный код, доставка или настройка рекламы. Главный ресурс здесь - способность качественно решить задачу. Проблема начинается, когда доступ к доходу полностью зависит от одного заказчика, а цена труда определяется без твоего участия.

Развитие на этом уровне не обязательно требует открыть компанию. Можно углубить редкую компетенцию, накопить резерв, сделать результаты видимыми, получить доступ к нескольким работодателям. Экономическая самостоятельность иногда растёт быстрее через сильную профессию, чем через поспешную регистрацию бизнеса.

Организатор отвечает уже за сочетание действий. Ему нужно найти клиента, согласовать условия, распределить работу и обеспечить оплату. Он получает право распоряжаться ресурсами, но принимает обязательства перед другими людьми. Если компания существует только за счёт его постоянного вмешательства, самостоятельность остаётся ограниченной.

Предприниматель с кредитом действительно может оказаться менеджером чужих требований: банка, арендодателя, площадки, ключевого покупателя. Однако это зависит от устройства бизнеса. Кредит способен финансировать полезное расширение, а собственник способен выстроить устойчивый процесс. Проверять нужно долю свободных решений, а не само название роли.

Капитал и правила

На следующем уровне человек решает, куда направлять накопленные или доверенные средства. Он может купить долю, профинансировать производство, поддержать команду. Его преимущество - возможность выбирать между чужими проектами и выдерживать более длинные сроки.

Здесь меняется и характер ошибки. Исполнитель может потерять оплату за задачу. Распределитель капитала способен ошибкой затронуть множество работников и инвесторов. Чем шире полномочия, тем важнее контроль, ясные договорённости и способность объяснить своё решение.

Институты, задающие правила, влияют на более широкий круг участников. Закон, стандарт, банковское требование или условие доступа к платформе меняют экономику множества проектов. Но такие институты тоже ограничены: ресурсами, правом, компетенцией, политическими конфликтами, доверием. Ни один из них не превращает сложный мир в полностью управляемый механизм.

Как измерить своё положение

Ранг полезнее оценивать через конкретные возможности. Можешь ли ты отказаться от невыгодной сделки? Сколько времени проживёшь без нового дохода? Кто владеет клиентскими отношениями? Кто вправе изменить цену твоего доступа к рынку? Что сохранится, если ты неделю не будешь работать?

Представим двух предпринимателей. У первого большой оборот, но один покупатель, личное поручительство по долгу и почти нет свободных денег. У второго скромная практика, несколько клиентов, понятные расходы и накопленный запас. По публичной картинке первый выше. По способности пережить конфликт и самостоятельно выбирать работу второй может быть устойчивее.

Отсюда следует важная поправка к мечте «подняться». Не всякое увеличение масштаба улучшает твоё положение. Иногда новый уровень приносит больше ответственности, чем свободы. Значит, надо заранее понимать, ради чего ты его выбираешь.

Мне интересен рост, после которого человек лучше распоряжается жизнью и ответственнее обращается с чужими ресурсами. Титул имеет смысл, когда за ним стоит реальная компетенция. Миссию нельзя получить вместе с должностью: её приходится определять самому и подтверждать последствиями своих действий.

Работа для читателя

Нарисуй свою карту решений на трёх уровнях: что можешь сделать самостоятельно, о чём можешь договориться, на что пока способен только подготовить ответ. Для каждого важного ограничения назови его основание: ресурс, компетенция, правило, договор или собственная привычка. Не принимай любой неприятный предел за приказ неизвестной силы.

Выбери один навык или одну альтернативу, которые расширят доступный выбор за месяц. Проверь, действительно ли они снимут ограничение. Курс, титул или новое знакомство сами по себе ещё не являются новым полномочием.

Часть III Деньги и обязательства

7 Что появляется вместе с деньгами

У денег есть странное свойство: люди готовы обменивать на них реальные вещи, хотя сами деньги могут существовать только в виде записи. Чтобы понять это, полезно начать с обещания. Получая оплату, ты рассчитываешь позже обменять её на труд, товары или погашение собственных обязательств. Между сегодняшней работой и будущим потреблением появляется общий посредник.

Деньги позволяют сравнивать цены, рассчитываться и переносить покупательную возможность во времени. Эти функции не всегда работают одинаково хорошо. Валюта может оставаться удобной для ежедневных платежей и плохо сохранять покупательную способность на длинном промежутке. ЕЦБ различает деньги центрального банка и деньги коммерческих банков; деньги на обычном счёте относятся ко второму виду.⁷

Это различие многое объясняет. Остаток в банковском приложении не означает, что для тебя в отдельной ячейке лежит равная сумма наличных. Банк признаёт обязательство перед владельцем счёта. Возможность использовать запись опирается на расчётную систему, активы банка, правила его работы и доверие участников.

Кредит создаёт две стороны записи

Банк Англии описывает важный механизм: выдавая кредит, коммерческий банк обычно одновременно создаёт депозит на счёте заёмщика. В его балансе возникает актив - требование к заёмщику - и обязательство по депозиту. Возможность создавать такие записи ограничена капиталом, ликвидностью, регулированием, риском и спросом на кредит. Это не неограниченное производство богатства.⁸

Рассмотрим упрощённый пример. Компания получает кредит в миллион денежных единиц и оплачивает оборудование. На её счёте сумма уменьшается, у продавца увеличивается. Между банками при необходимости проходят расчёты. В хозяйстве появились новые обязательства, а реальное оборудование лишь сменило владельца. Будущее богатство возникнет, если оборудование поможет производить что-то полезное и востребованное.

Если станок простаивает, денежная запись сама по себе не исправит ситуацию. Кредит нужно обслуживать, а источник поступлений не возник. Финансовая возможность опередила производственную. Когда таких расхождений много, проблема выходит за пределы одной компании.

Погашение основной суммы банковского кредита в типичной операции сокращает соответствующие депозитные деньги. Но дефолт - другой процесс: он означает потери по активу банка, а не автоматическое исчезновение уже полученных продавцом средств. Проценты тоже нельзя механически приравнивать к погашению основного долга.⁹

⁷ Источник 7: European Central Bank. Полные сведения и ссылка приведены в разделе «Источники и примечания».

⁸ Источник 8: Michael McLeay, Amar Radia, Ryland Thomas. Полные сведения и ссылка приведены в разделе «Источники и примечания».

⁹ Источник 8: Michael McLeay, Amar Radia, Ryland Thomas. Полные сведения и ссылка приведены в разделе «Источники и примечания».

Деньги и богатство

Представь деревню, в которой есть десять домов, мастерская и запас продовольствия. Если каждому жителю увеличить число денежных единиц на счёте, домов от этого не станет двадцать. Может измениться распределение покупок и цен. Для роста реального достатка нужны дополнительные возможности: строительство, навыки, оборудование, организация, доступ к ресурсам.

Обратная ситуация тоже возможна. Полезные производственные мощности существуют, а обмен затруднён из-за недостатка доступного финансирования или недоверия. Тогда улучшение денежных отношений помогает использовать уже имеющийся потенциал. Поэтому фразы «всё решают деньги» и «деньги ничего не значат» одинаково плохо описывают задачу.

В личных финансах разница проявляется проще. У тебя может быть дорогой актив и недостаточно денег для ближайшего обязательного платежа. Или большой остаток на счёте, который уже предназначен поставщикам и сотрудникам. В первом случае проблема связана с ликвидностью, во втором - с ошибочной оценкой того, какая часть средств действительно принадлежит тебе.

Я предлагаю различать остаток, доход, прибыль и капитал. Остаток показывает, сколько доступно сейчас. Доход описывает поступления за период. Прибыль требует учёта расходов. Капитал в практическом смысле связан с накопленными ресурсами и правами, которые могут поддерживать будущую деятельность. Эти слова нельзя менять местами ради красивого отчёта.

Почему запись принимают

Доверие к деньгам поддерживается повседневной практикой. Ты принимаешь их, потому что принимают другие; потому что в них выражены обязательства; потому что есть инфраструктура расчётов и ожидание, что завтра обмен продолжится. Устойчивость этого порядка требует работающих институтов и реальной экономики.

Для меня главный вывод здесь прикладной. Недостаточно увеличить цифру. Надо понять, какое право она даёт, перед кем возникает встречное обязательство и что можно получить за неё в нужный момент. С этого начинается грамотное отношение и к заработку, и к накоплению, и к долгу.

Работа для читателя

Разбери небольшой условный кредит двумя записями: полученный ресурс и возникшее обязательство. Затем проследи, кто получил оплату при покупке и за счёт чего предполагается возвращать долг. Не смешивай новую запись денег с появлением нового оборудования или навыка.

В собственных цифрах отдельно выпиши доступный остаток, ожидаемые поступления и суммы, уже предназначенные для чужих требований. Практический результат - понимание, какую часть остатка ты можешь использовать без нарушения обязательств. Если сведения неполны, сначала восстанови учёт.

8 Кредит и цена будущего

Кредит позволяет использовать ресурс раньше, чем ты самостоятельно накопил на него. В обмен часть будущих поступлений оказывается связана обязательством. Это изменение во времени, а не только дополнительная сумма на счёте. Поэтому вопрос «сколько мне дадут?» обычно менее полезен, чем «какие решения я смогу принимать после подписания договора?».

Одинаковая сумма долга способна работать по-разному. Для одной компании она оплачивает оборудование под подтверждённые заказы. Для другой закрывает расходы, которые уже несколько месяцев превышают поступления. В обоих случаях деньги пришли сегодня. Но в первом появляется правдоподобный источник возврата, а во втором может просто отодвигаться момент признания проблемы.

Деление на «хороший» и «плохой» кредит слишком грубо, если забыть цену, сроки и риск. Полезный актив можно купить на условиях, которые разрушат бизнес. Потребительская покупка может оказаться посильной, хотя не приносит денежного дохода. Решение нужно рассматривать целиком.

Что кредитор покупает у заёмщика

Кредитор рассчитывает получить будущие платежи. В договоре могут быть обеспечение, поручительство, ограничения или условия досрочного требования. Конкретный набор зависит от продукта и законодательства. Экономический смысл один: часть свободы заёмщика становится предметом согласованных прав другой стороны.

Допустим, небольшая мастерская ожидает ежемесячно получать 300 тысяч выручки. После производственных и обязательных расходов остаётся 60 тысяч. Платёж по новому долгу - 45 тысяч. На первый взгляд арифметика сходится. Но запас составляет только 15 тысяч, а поступления могут задержаться. Если владелец смотрит лишь на средний месяц, он не видит опасного разрыва между сроком платежа и фактическим поступлением денег.

Изменим условия мысленного примера. Продажи на два месяца снижаются, клиент задерживает оплату, оборудование требует ремонта. Проект ещё может быть прибыльным за год, но не иметь средств в конкретную дату. Платёжный календарь отвечает на другой вопрос, чем отчёт о прибыли. Для долга нужны оба.

Почему отказ от кредита тоже имеет цену

Меня интересует возможность развиваться без постоянной зависимости от заёмных денег. Она сохраняет право на паузу и снижает давление обязательных платежей. Однако отсутствие долга не освобождает от ограничений. Рост за счёт собственных поступлений может быть медленнее, а некоторые проекты требуют больших начальных вложений.

Можно накапливать капитал, получать авансы под исполнимые заказы, привлекать партнёра, арендовать оборудование. У каждого способа своя цена. Аванс создаёт обязанность выполнить заказ. Партнёр получает права на решения и результат. Аренда требует регулярной оплаты и не всегда даёт право собственности. Важно назвать каждую зависимость, а не объявить один способ свободным по определению.

Особенно опасно занимать, чтобы поддерживать образ успешного человека. В такой ситуации будущий труд обслуживает сегодняшнее впечатление. Покупка может нравиться тебе искренне; проблема начинается, когда без чужого одобрения она теряет смысл, а обязательство остаётся.

Вопрос о процентах

Иногда можно услышать, что проценты делают возврат долгов математически невозможным, потому что банк выдал только основную сумму. Этот вывод путает запас денег и поток платежей. Одна и та же денежная единица может переходить между участниками много раз. Получатели доходов тратят их, и деньги снова участвуют в расчётах. Наличие процентов само по себе не доказывает невозможность погашения всей совокупности обязательств во времени.

Это не означает, что любой долг обслуживаем. Реальные проблемы возникают из-за неравномерного распределения дохода, сроков, убытков, изменения стоимости ресурсов и отсутствия выручки. Для их анализа нужны конкретные потоки, а не только впечатляющий общий тезис.

Личная граница

Перед обязательством я хотел бы видеть три разных картины: ожидаемый ход событий, существенное ухудшение и способ завершить отношения. Что произойдёт, если доход окажется ниже? Какие активы и люди затронуты? Можно ли выйти, сколько это стоит и что после этого останется?

Для сделки с рыночным риском заёмные деньги добавляют отдельную обязанность к уже неопределённому результату. График не знает о дате твоего платежа. Убеждённость в прогнозе эту дату не переносит.

Свобода от долга имеет для меня самостоятельную ценность, но я не превращаю её в универсальное правило для всех. Более точная цель - принимать обязательства, механизм которых понятен, а неблагоприятный исход посилен. Желание получить больше возможностей не должно незаметно лишать тебя возможности отказаться.

Работа для читателя

Для одного обязательства составь календарь поступлений и платежей на ближайший разумный для него период. Проверь три варианта: ожидаемый, задержка одного важного поступления, сочетание задержки с дополнительным расходом. Используй свои подтверждённые сроки; учебные числа из книги не являются нормой для тебя.

Найди самую раннюю дату нехватки доступных средств и запиши, каким изменением её можно избежать. Отдельно выясни последствия досрочного завершения отношений. Результатом может стать вопрос к договору, а не решение немедленно брать или гасить кредит.

Часть IV Банки и правила обмена

9 Почему банк тоже зависит

В простой картине мира банк стоит над предпринимателем: он даёт деньги, назначает условия и требует возврата. Это реальная сторона отношений, особенно когда заёмщик не располагает альтернативами. Но для понимания системы нужно посмотреть и на другую сторону банковского баланса.

У банка есть обязательства перед вкладчиками и другими кредиторами. Есть расходы, капитал, требования к устойчивости и риск того, что выданные кредиты не вернутся. Банк может обладать значительными ресурсами и одновременно зависеть от доверия множества людей. Его власть над одним заёмщиком не означает свободы от всей остальной среды.

Разные сроки

Представим условную организацию, которая принимает средства с возможностью быстрого возврата, а размещает значительную их часть на длительные сроки. Пока требования о возврате распределены во времени, процесс может работать. Если многие участники захотят получить деньги одновременно, возникает потребность в ликвидности.

Ликвидность и состоятельность - разные вопросы. Участник может владеть активами, стоимости которых достаточно для покрытия обязательств, но не иметь денег именно сегодня. Другой может располагать временным денежным запасом, хотя стоимость его активов уже ниже долгов. По одному остатку на счёте эти состояния не различить.

Такая логика встречается далеко за пределами банков. Компания получает авансы и тратит их на долгое производство. Фонд позволяет быстро выводить средства, но покупает то, что трудно продать. Предприниматель вкладывает всё в склад и обнаруживает, что поставщик требует оплату раньше следующей продажи. Различаются правила, но вопрос о сроках остаётся.

Доверие требует устройства

Можно надеяться на порядочность руководителя. Но устойчивые отношения требуют больше: понятного учёта, распределения полномочий, проверки активов, процедуры работы с ошибками. Когда все сведения сосредоточены у человека, который одновременно принимает решения и оценивает их качество, конфликт интересов становится частью конструкции.

Поэтому я различаю доверие человеку и доверие процессу. Первое возникает из опыта общения. Второе появляется, когда чужую работу можно проверить, а нарушение не остаётся без последствий. Они способны усиливать друг друга, но не заменяют друг друга.

В небольшом бизнесе это особенно легко недооценить. «Мы давно знакомы» превращается в причину не фиксировать договорённости. Пока всё хорошо, простота кажется преимуществом. Когда возникает спор о деньгах или сроках, выясняется, что участники помнят разные обещания.

Центральный банк в этой системе

Центральный банк и коммерческий банк выполняют разные функции. Один из способов воздействия центрального банка на экономику - изменение условий краткосрочного финансирования. Банк России описывает передачу такого воздействия через рыночные ставки, реше-

ния о сбережении, кредите, потреблении и инвестициях. Эффект распространяется постепенно и зависит от состояния экономики.¹⁰

¹⁰ Источник 9: Банк России. Полные сведения и ссылка приведены в разделе «Источники и примечания».

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.