

## Аттракторы российской системы и фазовый переход искусственного интеллекта

### Почему AI-трансформация в России пойдёт не так, как на Западе, и что с этим делать

---

*Егор Апрельский, СТО соMind, консультант по цифровой трансформации, 2026*

---

В начале марта 2026 года Владимир Путин заявил, что поручит правительству проработать досрочный уход России с европейского газового рынка. На фоне иранского кризиса в Ормузском проливе и газовых цен выше \$750 за тысячу кубометров заявление выглядело как тактически сильный ход: перехват инициативы, ценовое давление, раскол европейского консенсуса через поощрение «надёжных контрагентов» вроде Венгрии и Словакии.

Тактически ход безупречен. Но стратегическая реализация наталкивается на объективные ограничения: «Сила Сибири» загружена, «Сила Сибири-2» буксует, арктические СПГ-мощности под санкциями. Между заявлением о готовности уйти на другие рынки и реальной возможностью это сделать лежит дистанция, которую невозможно преодолеть быстро. И это не единичный случай, а проявление глубокого паттерна: Россия исторически демонстрирует сильную тактику при дефиците стратегической инфраструктуры для закрепления тактических успехов.

Этот паттерн важен далеко за пределами газовой политики. Он определяет, как российская экономика, бизнес и государство будут проходить фазовый переход, вызванный приходом искусственного интеллекта. И если не понять структурных причин, по которым тактические успехи не конвертируются в стратегические, AI-трансформация рискует стать очередным циклом блестящего старта и тихого угасания.

#### **Хорошая тактика, плохая стратегия: не характер, а аттрактор**

Соблазнительно объяснить российский паттерн «менталитетом» или «национальным характером». Но это интеллектуальный тупик: менталитет объясняет всё и ничего одновременно. Более продуктивна оптика динамических систем, а конкретно, понятие аттрактора.

Небольшое отступление для читателя, незнакомого с этим аппаратом. Аттрактор в теории динамических систем представляет собой устойчивое состояние, к которому система стремится из различных начальных условий. Простейший пример: шарик на дне чаши. Куда бы вы его ни толкнули, он вернётся на дно, потому что форма чаши (в физике это называется потенциальным колодецем) создаёт устойчивую «яму», из которой трудно выбраться без достаточно сильного толчка. Этот аппарат, рождённый в физике и математике, оказывается удивительно продуктивным для описания социальных систем: институты, культурные нормы, привычки управления создают «рельеф», по которому движется общество, и определённые состояния оказываются устойчивыми не потому, что кто-то их сознательно выбирает, а потому, что для выхода из них требуются усилия, несоизмеримые с повседневными возмущениями. Именно эта оптика позволяет увидеть в

российской политической и экономической динамике не набор случайных решений и не неизменный «характер народа», а воспроизводящиеся паттерны с конкретными структурными причинами.

Российская политическая система тяготеет к определённому набору аттракторов, не потому что «так суждено», а потому что институциональная архитектура создаёт глубокие потенциальные колодцы, из которых трудно выбраться. Эти аттракторы не абсолютны: Пётр I, Екатерина II, Витте, ранний советский проект показывают, что систему можно сдвинуть. Но каждый раз после рывка она склонна возвращаться в привычное состояние.

В российской политической динамике можно выделить шесть ключевых аттракторов. Они взаимосвязаны и взаимно усиливают друг друга, образуя единый аттрактор в многомерном пространстве.

### **Шесть политических аттракторов**

**Осаждённая крепость.** Россия циклически возвращается к самовосприятию как цивилизации, окружённой враждебным внешним миром. Монгольское нашествие, Смутное время, Наполеон, интервенция 1918 года, Вторая мировая, холодная война, санкции: каждый исторический опыт переподтверждает паттерн.

Восприятие угрозы не полностью иллюзорно, Россия действительно многократно подвергалась агрессии. Но оно становится самосбывающимся пророчеством. Поведение осаждённой крепости вызывает реакцию окружения, реакция подтверждает восприятие, цикл замыкается.

На практике это проявляется в устойчивой милитаризации бюджета, в приоритете безопасности над развитием и в склонности к созданию буферных зон вместо интеграционных проектов.

**Государство как субъект, общество как материал.** Государство первично, общество является его производной. Не общество создаёт государство для своих нужд, а государство организует общество. Это прослеживается от Ивана III через Петра к советскому проекту и путинской вертикали. Каждая революция или реформа в России представляет собой не перестройку отношений между обществом и государством, а замену одного государственного проекта другим.

Попытки развернуть это отношение (земства, кооперативное движение, гражданское общество 2000-х) каждый раз затухали, причём часто не насильственно: само общество запрашивало «сильную руку», потому что альтернативный опыт ассоциировался с хаосом.

**Догоняющая модернизация через заимствование.** Россия заимствует западные модели развития и адаптирует их в мобилизационном режиме. Пётр заимствует голландскую модель, Витте берёт германскую индустриальную, советский проект адаптирует марксизм, Ельцин копирует вашингтонский консенсус.

Паттерн устойчив: осознание отставания, мобилизационное заимствование, частичный успех, а затем отторжение чужеродных институтов при сохранении технологий. Пётр привёз кораблестроение, но не парламент. Сталин взял индустриализацию, но не

профсоюзы. Путин взял вертикально интегрированные корпорации, но не все сопутствующие институциональные механизмы.

Каждое незавершённое заимствование создаёт институциональный химеризм, химеризм создаёт дисфункции, дисфункции дискредитируют «западную модель», дискредитация обосновывает «особый путь», особый путь ведёт к следующему отставанию.

**Великая держава или ничто.** Россия в своём самовосприятии может быть только великой державой. Среднее состояние, «нормальная страна» вроде Канады или Бразилии, психологически невыносимо и политически нелегитимно. Ресурсы, которые могли бы идти на внутреннее развитие, отвлекаются на поддержание статуса.

Поддержание статуса великой державы при экономике среднего размера требует перенапряжения, перенапряжение ведёт к деградации, деградация угрожает статусу, и система компенсирует это ещё большим перенапряжением.

**Персоналистская легитимность.** Власть легитимна через личность, а не через процедуру. Институт не важен, важен человек в институте. Каждая смена лидера создаёт потенциальный кризис легитимности, потому что нет механизма переноса легитимности от человека к институту. Конституция 1906 года оставалась декоративной, советская конституция была фикцией, а конституционные рамки постсоветского периода неоднократно адаптировались под логику текущего политического момента.

Это означает, что стратегическое планирование оказывается затруднено за горизонтом жизни правителя, потому что сам механизм преемственности курса не встроен в институты.

**Ресурсное проклятие как модель общественного договора.** Государство извлекает ренту из природных ресурсов и перераспределяет её в обмен на лояльность. Конкретный ресурс меняется (пушнина, зерно, нефть, газ), модель нет. Общество не платит налоги в полном смысле, а значит, не чувствует права требовать подотчётности. Государство не зависит от общества экономически, а значит, не нуждается в его согласии.

Все шесть аттракторов образуют единую систему: «осаждённая крепость» обосновывает «великую державу», «великая держава» требует «государства как субъекта», «государство как субъект» генерирует персоналистскую легитимность, персоналистская легитимность блокирует институциональное развитие, отсутствие институтов воспроизводит догоняющую модернизацию, незавершённая модернизация подтверждает «осаждённую крепость». Это не набор отдельных ловушек, а единый аттрактор в многомерном пространстве, и именно поэтому из него так трудно выйти: недостаточно решить одну проблему, нужно одновременно сдвинуть систему по нескольким измерениям.

### **Бизнес-аттракторы: тропы в политическом ландшафте**

Политические аттракторы формируют ландшафт, а бизнес-аттракторы представляют собой тропы, которые в этом ландшафте протаптываются. Они не произвольны, они вытекают из политической топологии, но имеют собственную динамику.

**Близость к государству как главный актив.** Если государство первично, то самый надёжный бизнес-актив, а не технология, рынок или бренд, это отношения с государством.

Откупщики при Екатерине, концессионеры при Александре III, «красные директора» в 1990-х, олигархи путинской эпохи, нынешние получатели госконтрактов: формы меняются, модель устойчива.

Компании, близкие к государству, получают преференции, это делает их успешнее конкурентов, успех подтверждает правильность стратегии, остальные копируют модель, и конкуренция за близость к государству вытесняет конкуренцию за потребителя. Горизонт планирования привязывается не к рыночным циклам, а к политическим: не «пять лет роста рынка», а «пока этот куратор на месте».

**Экстрактивная модель вместо созидательной.** Доминирующая бизнес-стратегия состоит в извлечении ренты из уже существующего, а не в создании нового. Девелопмент означает ренту с земли и административного ресурса. Ритейл использует ренту с логистики и масштаба на защищённом рынке. Банки получают ренту с доступа к ликвидности ЦБ. Даже IT-сектор во многом рос на дешёвых инженерах (рента с советской образовательной системы) и на обслуживании госзаказа. Экстрактивная модель даёт высокую маржу при низких инвестициях в инновации: зачем создавать продукт, если можно получить лицензию, зачем строить бренд, если можно получить госконтракт.

**Серая зона как операционная норма.** В условиях, где правила нестабильны и применяются избирательно, бизнес вынужден существовать в серой зоне. Полностью легальное существование либо невозможно (противоречивое регулирование), либо экономически невыгодно, либо конкурентно проигрышно.

Если ты работаешь полностью легально, ты проигрываешь тем, кто оптимизирует. Если ты оптимизируешь, ты уязвим для избирательного правоприменения, что возвращает к аттрактору близости к государству.

Государство при этом не заинтересовано в полной легализации: если у каждого бизнеса есть скелет в шкафу, каждый бизнес управляем. Это не баг системы, это фича.

**Короткий горизонт и вывод капитала.** Если нет уверенности, что через пять лет правила будут те же, рациональная стратегия состоит в максимизации извлечения сейчас и выводе капитала в безопасную юрисдикцию. Это не жадность, а рациональная реакция на институциональную среду. Вывод капитала ослабляет инвестиционную базу, это замедляет развитие, замедление усиливает нестабильность, нестабильность мотивирует дальнейший вывод. Государство борется с этим административно, но административные меры подтверждают нестабильность среды и усиливают мотивацию к выводу.

**Масштаб через административный ресурс.** Рыночный путь масштабирования (продукт, прибыль, реинвестирование) медленнее и рискованнее альтернативного: получить доступ к административному ресурсу, который обеспечит масштаб директивно. Это может быть госконтракт, обязательная сертификация, включение в реестр или преференциальный режим для определённой категории поставщиков.

Такая среда создаёт специфический тип бизнес-лидера: не предпринимателя в шумпетерианском смысле, а посредника между государством и рынком, чья ключевая компетенция заключается в навигации бюрократической среды.

**Имитационная конкуренция.** Рынки формально конкурентны, но фактически структурированы так, что настоящая конкуренция ограничена. Тендеры проводятся с заранее известным победителем, технические требования пишутся под конкретного поставщика, а стоимость сертификатов оказывается запретительной для новых игроков.

В результате рынок выглядит как рынок, но ведёт себя как распределительная система, в которой цены не снижаются, качество не растёт, а инновации не вознаграждаются.

Все бизнес-аттракторы тоже образуют самоподдерживающуюся систему: близость к государству даёт доступ к ренте, рента позволяет не инвестировать в продукт, отсутствие продуктовой конкуренции делает административное масштабирование оптимальной стратегией, административный ресурс требует серой зоны, серая зона создаёт уязвимость, уязвимость сокращает горизонт, короткий горизонт мотивирует вывод капитала, вывод ослабляет экономику, слабая экономика усиливает зависимость от государства.

### **AI-сдвигка: системный шок встречает систему аттракторов**

Искусственный интеллект представляет собой не просто новую технологию, а системный шок, сопоставимый с электрификацией или интернетом. И то, как система его абсорбирует, определяется именно теми аттракторами, которые мы описали.

Главный парадокс: AI как технология максимально вознаграждает открытые экосистемы, включая свободный обмен данными, глобальный рынок талантов, быструю итерацию, конкуренцию моделей. Американское и китайское лидерство в AI является прямым следствием масштаба рынка, доступа к данным и капиталу. Российская система аттракторов работает в противоположном направлении: закрытость, контроль, короткий горизонт, административный ресурс вместо рыночной конкуренции. Это означает, что Россия будет принимать AI-сдвигку в характерном для себя режиме: догоняющее заимствование с мобилизационными элементами и частичным отторжением.

Но есть принципиальный нюанс. AI отличается от атомной бомбы и железной дороги. Его нельзя «построить» централизованным решением, потому что ценность AI создаётся не в момент создания модели, а в момент её применения к конкретным процессам, данным, решениям. Мобилизационная модель, которая сработала для ядерного проекта и космоса, здесь работает ограниченно. Можно мобилизовать ресурсы на создание foundation model. Нельзя мобилизовать десятки тысяч компаний на осмысленное внедрение AI в свои процессы. Это задача принципиально распределённая, и она требует именно того, чего российская система не умеет: горизонтальной координации, экспериментирования снизу, толерантности к неудачам.

### **Три сценария, один аттрактор**

AI-трансформация российской экономики может пойти по трём сценариям.

Первый сценарий представляет собой «цифровой госкапитализм». Государство определяет приоритеты, финансирует через нацпроекты, крупные корпорации создают платформы, средний и малый бизнес потребляет их сервисы. По сути, воспроизводится аттрактор «масштаб через административный ресурс», только теперь ресурс представляет собой не лицензию, а AI-платформу. Этот сценарий наиболее вероятен именно потому, что наиболее совместим с существующими аттракторами. Он даст определённый результат: крупные

компании внедрят AI в ряде процессов, появятся витринные кейсы. Но он же заблокирует глубокую трансформацию, потому что AI будет внедряться в логике «сверху вниз», а не «от проблемы к решению».

Второй сценарий означает «стихийную адаптацию снизу». Малый и средний бизнес, фрилансеры, отдельные подразделения в крупных компаниях начинают использовать доступные AI-инструменты для решения конкретных задач, не дожидаясь корпоративных стратегий и государственных программ. Это уже происходит, и это самый продуктивный процесс, но он невидим для системы, не масштабируется через институты и уязвим для регуляторного давления.

Третий сценарий описывает «AI как инструмент контроля». Государство использует AI прежде всего для усиления собственных функций: мониторинг, прогнозирование, автоматизация бюрократии, налоговое администрирование. В этом сценарии AI не трансформирует экономику, а укрепляет существующую систему аттракторов.

Реальность будет комбинацией всех трёх, но аттрактор системы тянет к первому и третьему, а реальное развитие создаётся вторым. Это ключевое напряжение.

### **Рынок труда: тихая структурная проблема**

Российская специфика создаёт уникальную ситуацию на рынке труда. В западных странах дискуссия об AI и занятости вращается вокруг автоматизации белых воротничков: копирайтеров, юристов, аналитиков, программистов начального уровня. Россия столкнётся с этим тоже, но у неё есть дополнительный фактор.

Российский общественный договор последних двадцати лет неявно включает занятость как элемент стабильности. Огромное количество рабочих мест в госсекторе, госкорпорациях, бюджетных организациях существует не потому, что эти функции экономически необходимы, а потому, что люди должны быть заняты. Бюрократия, бухгалтерия, документооборот, контроль, отчётность представляют собой не просто неэффективность, а социальную политику, распределённую через экономику. Десятки миллионов людей заняты работой, которая в значительной части автоматизируема уже сегодня.

AI угрожает именно этому слою. Не заводским рабочим (их и так не хватает), а «бумажному» среднему классу: бухгалтерам, операционистам, делопроизводителям, контролёрам, младшим юристам, специалистам по закупкам. Это миллионы людей и электоральная база стабильности.

Государство окажется перед дилеммой. Позволить AI автоматизировать эти функции означает создать массовую скрытую безработицу, которая угрожает социальному контракту. Блокировать автоматизацию означает проигрыш в производительности. Наиболее вероятный исход можно описать как имитационное внедрение: AI формально принимается, но реальная автоматизация тормозится на уровне конкретных организаций, потому что руководители понимают неявные правила. Это будет выглядеть как «цифровая трансформация» в отчётах и как сохранение статус-кво на практике.

### **Что такое «цифровая трансформация» в этих условиях**

«Цифровая трансформация» в российском контексте означает разные вещи на разных уровнях.

На уровне государственной риторики это нацпроект, KPI, отчётность, рейтинги цифровой зрелости. Аттрактор имитационной конкуренции работает в полную силу: регионы и ведомства соревнуются не в реальном внедрении, а в показателях внедрения.

На уровне крупного бизнеса это чаще всего покупка платформы у крупного вендора, которая встраивается в существующие процессы без их изменения по существу. AI ставится поверх неоптимальных процессов и автоматизирует неоптимальность. Результат заключается в некотором ускорении при сохранении структурных проблем: компания получает быстрый неоптимальный процесс вместо медленного неоптимального.

На уровне реальных изменений трансформация происходит точно, в конкретных компаниях, где есть лидер (обычно CTO или CDO), который понимает, что AI представляет собой не инструмент автоматизации, а повод для реорганизации процессов. Таких людей мало, и они работают вопреки системе, а не благодаря ей.

### **Грабли: что будет воспроизводиться**

Практика AI-внедрения в российских компаниях будет устойчиво воспроизводить несколько типовых ошибок, каждая из которых вытекает из описанных аттракторов.

**AI как IT-проект.** Компании будут ставить задачу «внедрить AI» как технологический проект с бюджетом, сроками и ответственным IT-директором. Это надёжный путь к провалу, потому что AI-трансформация является организационной задачей, а не технологической. Но аттрактор «государство как субъект» воспроизводит именно эту модель: есть начальник, есть бюджет, есть KPI, есть срок. Проект формально завершается, фактически не работает, начинается следующий.

**AI без данных.** Российские компании исторически плохо работают с данными. Не потому что не умеют, а потому что данные означают прозрачность, а прозрачность противоречит аттрактору серой зоны. Систематизация данных о процессах делает видимым то, что удобнее не видеть: реальную себестоимость, реальную загрузку, реальные потери.

AI требует данных, данные требуют прозрачности, прозрачность угрожает существующему балансу интересов. На уровне деклараций все выступают за data-driven подход, а на уровне практики данные фрагментированы, неконсистентны и политически заряжены.

**AI для отчётности, а не для решений.** Аттрактор имитационной конкуренции предопределяет, что AI будет внедряться в те функции, которые видны руководству: красивые дашборды, автоматическая генерация отчётов, чат-боты на сайте. Реальные процессы, где AI мог бы дать наибольший эффект (операционное планирование, предиктивное обслуживание, оптимизация цепочек поставок), останутся без внимания, потому что они невидимы, сложны и требуют реорганизации.

**Свой AI вместо лучшего AI.** Аттрактор осаждённой крепости в сочетании с реальными санкционными рисками создаёт давление в сторону «импортозамещения AI». Это приведёт к использованию отечественных аналогов там, где доступны более качественные

решения. Частично это оправдано (зависимость от иностранных API является реальным риском), частично воспроизводит паттерн неэффективного импортозамещения. Критический вопрос состоит в том, найдёт ли система баланс между суверенностью и качеством.

### **Окна возможностей: что работает вопреки аттракторам**

Российская ситуация содержит и уникальные преимущества, которые при осознанном использовании могут стать источниками опережающего развития.

**Дефицит кадров как снятие политического ограничения.** Россия находится в демографической яме, рабочих рук не хватает, особенно после событий 2022 года. Это означает, что AI-автоматизация здесь не создаёт безработицу, а закрывает реальный дефицит. Парадоксально, это снимает главное политическое ограничение на внедрение: не нужно увольнять людей, нужно замещать тех, кого нет. Это работает в промышленности, логистике, сельском хозяйстве, сервисных отраслях, везде, где физический дефицит рук является бутылочным горлышком.

**Низкая база как мультипликатор эффекта.** Российские компании настолько далеки от операционной эффективности, что даже простое применение AI даёт огромный эффект. Когда компания на развитом рынке внедряет AI, она оптимизирует уже оптимизированный процесс и выигрывает три-пять процентов. Когда российская компания впервые систематизирует данные и применяет хотя бы базовую аналитику, эффект может составлять двадцать-тридцать процентов. Сам факт того, что экономика процессов впервые становится прозрачной, уже создаёт колоссальную ценность.

**Регуляторное окно.** В странах Евросоюза AI Act уже создаёт бюрократическую нагрузку, тормозящую внедрение. В России регулирование AI пока минимально, и существует временное окно для свободного экспериментирования. Это окно закроется (аттрактор контроля это гарантирует), но пока оно открыто, быстрые компании могут набрать преимущество.

**Инженерная культура.** Российская математическая и инженерная школа, при всех потерях от эмиграции, остаётся сильной. Люди, способные работать с моделями, алгоритмами, данными, существуют. Проблема не в наличии талантов, а в том, что система не умеет соединять их с бизнес-задачами. Компании, которые научились это делать, оказываются в уникальной позиции.

**AI как троянский конь трансформации.** Это самое неочевидное и самое важное окно. Внедрение AI объективно требует прозрачности данных, реорганизации процессов, новых компетенций. Если делать это всерьёз, AI становится легитимным поводом для организационных изменений, которые без него были бы политически невозможны.

«Мы меняем оргструктуру не потому, что старая плохая, а потому что AI требует других процессов» является фреймом, который позволяет обойти сопротивление. Никто не хочет быть против технологического прогресса.

По сути, AI-внедрение можно использовать как инструмент постепенного вытягивания компании из экстрактивных аттракторов в созидательные: не через революцию, а через последовательное изменение информационной архитектуры.

## **Что это значит для практика**

Если ты руководитель цифровой трансформации, СТО или консультант, работающий с российскими компаниями, твоя реальная работа состоит не во «внедрении AI» в техническом смысле. Твоя работа заключается в навигации между аттракторами.

Это означает способность одновременно говорить на языке системы (нацпроекты, КРП, импортозамещение, реестр ПО) и делать реальные изменения (данные, процессы, компетенции). Это означает умение использовать окна возможностей (дефицит кадров, низкую базу, регуляторную свободу) и обходить предсказуемые грабли (имитацию, AI без данных, AI как IT-проект). И это означает понимание того, что главный противник не технологическая сложность, а институциональная гравитация, которая тянет каждый проект в сторону имитации.

Осознанность в отношении аттракторов является тем, что отличает стратегическую трансформацию от очередного IT-проекта, который тихо умрёт через два года. Компания, понимающая, в каком поле сил она существует, может использовать эти силы, а не просто сопротивляться им. AI-сдвигка создаёт для этого уникальный момент: достаточно мощный шок, чтобы сдвинуть систему, но достаточно распределённый, чтобы его нельзя было полностью поглотить мобилизационной моделью.

Вопрос в том, хватит ли распределённой энергии снизу, чтобы использовать этот момент, или система аттракторов в очередной раз абсорбирует технологический шок, сохранив свою структуру. История подсказывает второе. Но история также показывает, что каждый цикл заимствования оставляет следы, и накопление этих следов рано или поздно меняет ландшафт. Возможно, AI станет тем шоком, чей след окажется достаточно глубоким.