

ЕРЕМЕЙ ИЛЬИНСКИЙ

НЕ РЕШЕНО

КАК РЕШАЮТСЯ ПРОБЛЕМЫ
В НОВОМ МИРЕ

НОВАЯ ЭКОНОМИКА
НОВЫЕ ЛЮДИ
НОВОЕ БУДУЩЕЕ

Еремей Ильинский

Не решено

«Автор»

2026

Ильинский Е.

Не решено / Е. Ильинский — «Автор», 2026

В этом мире профессия перестаёт быть главным способом определить ценность человека. Важнее становится то, что изменилось после его появления. AI удешевляет создание ответов, а значит, дорожает способность задавать правильные вопросы, видеть скрытые проблемы, проверять гипотезы и выбирать направление. Но чем больше человечество научится решать, тем важнее станет другой вопрос: что именно следует решать? «Не решено» – исследование новой экономики, где карта нерешённых проблем может стать важнее карты существующих рынков, а главный ресурс будущего – не информация и даже не капитал, а человеческое внимание.

© Ильинский Е., 2026

© Автор, 2026

Содержание

Глава	5
Конец ознакомительного фрагмента.	8

Еремей Ильинский

Не решено

Глава

НЕ РЕШЕНО

Глава 1. До рынка

К 2035 году один из самых странных вопросов, который человек сможет задать другому человеку, будет звучать почти архаично: «Кем ты работаешь?» Не потому, что профессии исчезнут. Они останутся. Исчезнет их прежняя способность точно описывать место человека в экономике. Мы привыкли определять себя через существительные: инженер, врач, программист, дизайнер, юрист, предприниматель, исследователь. Но существительное отвечает на вопрос о том, к какой категории ты принадлежишь. Будущее всё чаще будет задавать другой вопрос: «Что ты умеешь менять?» И это уже вопрос не о профессии, а о результате. Представим человека, который не ищет работу. Он открывает систему и видит тысячи нерешённых задач. Одна из них касается очистки воды в промышленном процессе. Другая – снижения стоимости хранения энергии. Третья – поиска редкого заболевания на ранней стадии. Четвёртая – сокращения отходов производства. Пятая – проблемы, которую сегодня вообще невозможно сформулировать привычным языком, потому что для неё ещё не существует профессии. Человек выбирает одну из них, изучает контекст, подключает необходимые знания, объединяется с другими людьми, использует AI, проводит эксперименты и получает деньги не за присутствие, не за часы и даже не за обещание, а за доказанное изменение состояния. Если такая система станет достаточно развитой, вопрос «где ты работаешь?» начнёт звучать почти так же странно, как сегодня звучал бы вопрос «у какого землевладельца ты проводишь всю жизнь?». Потому что рынок может постепенно перестать быть рынком должностей и стать рынком решений. Экономика всегда была устроена вокруг одной фундаментальной операции: кто-то испытывает ограничение и готов отдать часть своих ресурсов тому, кто способен это ограничение снять. Мы покупаем не молоток. Мы покупаем возможность забить гвоздь. Мы покупаем не автомобиль. Мы покупаем перемещение. Мы покупаем не холодильник. Мы покупаем сохранение продуктов. Мы покупаем не консультацию врача. Мы покупаем изменение состояния собственного здоровья. Даже работа на самом глубоком уровне является такой же сделкой: человек продаёт не восемь часов своей жизни, а способность производить определённые изменения. Но исторически экономика научилась измерять промежуточные элементы гораздо лучше, чем конечный результат. Поэтому появились должности, профессии, тарифы, должностные инструкции, отделы, штатные расписания, прайс-листы и бесконечные каталоги услуг. Мы научились отлично описывать то, что находится между проблемой и решением, но гораздо хуже научились создавать рынок непосредственно для самого решения. Профессия говорит: «Я инженер». Услуга говорит: «Я могу спроектировать систему». Контракт говорит: «Я выполню работы». Но проблема говорит совсем иначе: «Мне нужно изменить это состояние на другое. Вот ограничения. Вот срок. Вот доказательство, которое я приму. Если изменение произойдёт, я заплачу». В этом различии скрыта одна из самых больших экономических возможностей следующего десятилетия. Проблема не знает профессии. Она не спрашивает, какой у тебя диплом. Она не знает, в каком университете ты учился. Она не интересуется тем, называется ли твоя должность «data scientist» или «биоинформатик». Она просто существует. Если в городе слишком много пробок, это не транспортная профессия. Если в больнице долго ставят диагноз, это не медицинская вакансия. Если промышленное предприятие теряет десять процентов материала, это не должность специалиста по потерям. Проблема существует незави-

симо от языка, которым мы привыкли описывать рынок труда. И именно поэтому следующий большой рынок может возникнуть не вокруг вопроса «кого нанять?», а вокруг вопроса «кто способен это решить?». Это небольшое изменение формулировки меняет почти всё. В первом случае заказчик ищет человека, соответствующего заранее известной категории. Во втором он ищет результат, а категория исполнителя становится вторичной. В первом случае неизвестность скрывается внутри вакансии. Во втором она становится объектом рынка. Назовём эту конструкцию рынком проблем – Problem Market. Его простейшая форма выглядит почти примитивно. Кто-то публикует реальную нерешённую проблему. Но не в виде жалобы и не в виде красивого задания, а как экономический объект: что происходит сейчас, какого состояния необходимо достичь, какие ограничения существуют, сколько времени есть, что считается доказательством, какие данные доступны, какие риски неприемлемы и сколько стоит успешное решение. Такой объект можно назвать Problem Contract – контрактом на проблему. В нём деньги привязываются не к обещанию выполнить работу, а к переходу из состояния А в состояние В. И в этот момент рынок впервые начинает покупать не деятельность, а изменение.

Глава 2. Мы всегда продавали решения

Человечество никогда по-настоящему не покупало вещи. Оно покупало изменения. Когда древний человек создавал первое орудие, ему был нужен не кусок камня и не палка. Ему нужна была возможность делать то, чего раньше он делать не мог. Когда появились корабли, люди покупали не дерево, парус и канаты. Они покупали способность перемещаться через воду. Когда возникла промышленность, она продавала не машины как таковые. Она продавала масштаб человеческой способности производить. Когда появились компьютеры, люди покупали не кремний, электричество и процессоры. Они покупали скорость обработки информации. Каждая технологическая революция на самом деле была революцией в способности решать проблемы. Но экономика постепенно научилась прятать эту простую истину за слоями посредников. Сначала человек продавал результат непосредственно. Затем появилась специализация. Один выращивал еду. Другой строил дом. Третий шил одежду. Четвёртый перевозил товары. Пятый создавал инструменты. Чем сложнее становилось общество, тем больше появлялось профессий. Это было великим достижением. Но одновременно произошло нечто менее заметное: мы начали путать средство с результатом. Профессия стала казаться экономической единицей. Компания стала казаться естественным местом решения проблемы. Отдел стал казаться необходимой формой организации. Резюме стало способом измерять способность человека. Диплом стал сигналом компетентности. А рынок труда превратился в огромную систему сопоставления людей с заранее определёнными категориями. Это работало, пока большинство проблем можно было сопоставить с существующими профессиями. Но что происходит, когда появляется проблема, для которой профессии ещё нет? Новая проблема редко приходит с табличкой на двери. Она появляется как странное сочетание нескольких дисциплин. Немного инженерии, немного биологии, немного программирования, немного психологии, немного экономики. Человек, который способен её решить, может вообще не существовать внутри существующей системы классификации. Рынок труда спрашивает: «Как называется твоя профессия?» Проблема спрашивает: «Можешь ли ты изменить моё состояние?» И эти вопросы становятся всё менее похожими. AI ускоряет этот разрыв. Генерация идей, текстов, изображений, кода и вариантов решений становится всё дешевле. Если раньше ценность специалиста частично состояла в способности что-то создать, то теперь сама способность создать первую версию постепенно дешевеет. Дорожать начинает другое: способность понять, что именно нужно создать; способность выбрать правильную проблему; способность проверить результат; способность доказать, что он работает; способность довести его до реального мира. Именно поэтому рынок проблем не уничтожает человеческую ценность. Он может перенести её выше по цепочке: от производства ответа к выбору вопроса, от выполнения инструкции к определению результата, от обещания к доказательству, от профессии к способности решать.

И если это произойдёт, экономика начнёт покупать не столько человеческое время, сколько человеческое изменение реальности.

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.