

12+

ИНСТРУМЕНТАЛЬНЫЙ АТАВИЗМ - КНИГА 1

ИНСТРУМЕНТАЛЬНЫЙ АТАВИЗМ

*Как рациональные институты сохраняют инструменты,
утрачивая свою среду*



РУСТАМ МИНОРЕЦКИЙ
СВЕТЛАНА МИНОРЕЦКАЯ

**Рустам Минорецкий
Светлана Минорецкая
Инструментальный Атавизм**

<https://litres.ru/74503048>

ISBN 9785007122948

Аннотация

Почему пятнадцатилетний бумажный бланк переживает все технологии, созданные ему на замену? «Инструментальный атавизм» утверждает: институты и технологии живут на двух разных часах — одни обновляются еженедельно, другие меняются десятилетиями, — и разрыв между ними не сбой, а устойчивый порядок.

Книга показывает, как устаревший инструмент выживает в мире, которому он больше не нужен — через трёх рациональных участников.

Содержание

ИНСТРУМЕНТАЛЬНЫЙ АТАВИЗМ	5
Введение. Как читать эту книгу	6
О чём эта книга и о чём она не будет	8
Как устроены сноски	9
Глава 1. Два времени одной цивилизации	10
Инструмент, который был прав вчера	12
Три голоса, один хор	13
Замкнутый круг	16
Один вопрос, который эта книга не спешит закрывать	17
Глава 2. Ритуал мнимой субъектности	18
Форма без функции	19
Конец ознакомительного фрагмента.	20

Инструментальный Атавизм

**Рустам Минорецкий
Светлана Минорецкая**

© Рустам Минорецкий, 2026

© Светлана Минорецкая, 2026

ISBN 978-5-0071-2294-8

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

ИНСТРУМЕНТАЛЬНЫЙ АТАВИЗМ

Рустам Минорецкий / Светлана Минорецкая

Введение. Как читать эту книгу

Эта книга родилась не из желания написать книгу. Она родилась из многолетнего практического наблюдения.

Автор этих строк много лет проработал внутри государственных и околোগосударственных структур, отвечал за то, чтобы процедуры выполнялись и услуги оказывались, а затем перешёл в независимую практику на стыке администрирования, гражданского общества и предпринимательства. За эти годы накопилось не разочарование в институтах как таковых — институты, при всех их недостатках, остаются необходимой тканью любого общества, — а более узкое, куда более практичное наблюдение: очень многое из того, что заставляет процедуры буксовать, не имеет отношения ни к злumu умыслу, ни к глупости конкретных людей. Оно имеет отношение к тому, что инструмент, придуманный для одной эпохи, продолжает работать в другой, и никто в моменте не замечает, в какую именно секунду это произошло.

Эта книга написана в соавторстве. Наблюдение, с которого всё началось, было личным и административным по своей природе — но развитие теории в строгую концепцию, её проверка на смежных, не государственных системах, и в особенности вопрос о том, как выглядит практический выход из атавизма, а не только его диагностика, — заслуга Светланы Минорецкой, независимого исследователя в области

рыночной верификации и автора собственной методологии, посвящённой тому, как строится доверие, не опирающееся на бюрократического посредника. Собственно, вся Часть III этой книги — переход от диагноза к архитектуре решения — многим обязана именно этой параллельной линии исследования.

Это наблюдение и стало теоретическим ядром, которое затем было развито и формализовано в серии академических работ — «Инструментальный атавизм». Эта книга — не научная статья и не перевод академического языка на бытовую. Это отдельное произведение, написанное с нуля для человека, который никогда не слышал термина «институциональная инерция» и не обязан его знать, чтобы дочитать книгу до конца и унести из неё что-то полезное.

О чём эта книга и о чём она не будет

Эта книга не о том, что бюрократия плохая, а технологии хорошие. Такой тезис был бы одновременно и слишком простым, и попросту неверным — как станет ясно уже из первой главы, дело не в противостоянии прогресса и косности, а в том, что оба существуют одновременно, в двух разных временных режимах, и это создаёт вполне предсказуемые, объяснимые последствия.

Эта книга также не о конкретных организациях, ведомствах или платформах. Все истории и сценарии, которые встретятся дальше, — это композитные, обобщённые иллюстрации механизма, а не документальные репортажи об отдельных случаях. Там, где в основе иллюстрации лежит реальное наблюдение, оно было намеренно очищено от имён, дат, юрисдикций и любых деталей, которые позволили бы указать на конкретного человека или конкретную структуру. Цель книги — показать закономерность, а не свести счёты.

Как устроены сноски

Эта книга написана так, чтобы её можно было прочитать двумя разными способами.

Первый способ — просто прочитать её как есть, от начала до конца, ради самого рассуждения и историй. Для этого не требуется никакой дополнительной подготовки: все термины объясняются по ходу текста, все примеры самодостаточны.

Второй способ — для читателя, которому этого мало и который хочет знать, откуда взялась та или иная идея, какими данными она подкреплена, и в какой академической традиции она развивается дальше. Для такого читателя в конце книги собраны примечания — краткий словарь введённых в этой книге понятий с их более строгими определениями, и ссылки на академические работы серии «Инструментальный атавизм», где эти идеи разбираются с методологической полнотой, включая количественные инструменты измерения.

Оба способа чтения равноценны. Книга не требует от читателя переходить по сноскам, чтобы её понять, — но для тех, кто захочет пойти дальше, путь туда открыт.

Глава 1. Два времени одной цивилизации

Возьмите телефон, который лежит у вас в кармане. Полгода назад в нём было заметно меньше вычислительной мощности, чем сейчас. Год назад он не умел половины того, что умеет сегодня. А теперь представьте бланк, который вы заполняете, чтобы получить обычную справку. Он не изменился ни на одну строчку уже лет пятнадцать.

Это не совпадение и не отставание одного от другого. Это два разных времени, которые существуют одновременно, в одном и том же обществе, в один и тот же день. Технологии живут в режиме еженедельных обновлений. Институты — в режиме десятилетий. И проблема не в том, что второе медленнее первого. Проблема в том, что мы привыкли считать это временным зазором, который вот-вот сократится. А что, если это не зазор? Что, если это устойчивое, самоподдерживающееся состояние — параллельный уклад, который существует не вопреки технологическому прогрессу, а рядом с ним, никуда не исчезая?

Это и есть центральный парадокс книги. Не «прогресс против бюрократии» — это слишком простая история, и она, как правило, неверна. А то, что за неизменностью бланка чаще всего стоит не отставание, а рациональный, пусть и уста-

ревший, расчёт.

Инструмент, который был прав вчера

Когда бумажный акт появился, он решал реальную проблему: нужно было зафиксировать факт так, чтобы его нельзя было незаметно подделать, и чтобы человек, ответственный за проверку, физически мог это сделать. Это было разумно. Более того — это было единственным доступным решением.

Проблема начинается не в момент появления инструмента, а в момент, когда среда вокруг него меняется, а сам инструмент — нет. Бланк, придуманный для мира, где проверка стоила дорого, продолжает существовать в мире, где проверка стоит копейки и занимает секунды. Он больше не выполняет свою изначальную функцию лучше альтернатив. Но он продолжает существовать — потому что вокруг него уже выстроена инфраструктура: должности, процедуры, привычки, ответственность.

Назовём вещи своими именами. Это не заговор. Это атавизм — в буквальном, эволюционном смысле слова: черта, которая была полезна в прошлой среде и сохраняется в новой, потому что механизм, который должен был бы её убрать, ещё не сработал.

Но было бы наивно остановиться на этом объяснении. Потому что инструмент сам по себе ничего не защищает. Его защищают люди. И вот здесь начинается самое интересное.

Три голоса, один хор

Если вы спросите, кто именно тормозит внедрение технологий, вы, скорее всего, услышите один из трёх ответов: «косные чиновники», «неготовое общество» или «зарегулированность». Все три отчасти верны — и все три, по отдельности, неполны. Настоящий механизм виден только тогда, когда смотришь на них не как на противников, а как на три голоса одного хора, каждый из которых, сам того не желая, подпевает остальным.

Первый голос — обыватель. У человека, чей опыт с цифровыми системами формировался в эпоху их ненадёжности — зависающих терминалов, потерянных платежей, «системных сбоев» — есть законные основания не доверять автоматизации. Проблема в том, что этот опыт застывает и продолжает диктовать реакцию даже тогда, когда среда стала другой. Человек продолжает требовать «живого сотрудника» и бумажную квитанцию не потому, что они объективно надёжнее, а потому что когда-то это было правдой, и привычка пережила причину. При этом тот же человек пользуется мобильным банком, заказывает такси через приложение и доверяет навигатору свою дорогу — избирательность недоверия выдаёт: дело не в технологии как таковой, а в конкретной зоне, где старый опыт ещё не был опровергнут новым. Назовём эту роль — не человека, а именно роль, — атаки-

стическим соучастником по унаследованному недоверию.

Второй голос — тот, кто сидит по другую сторону окна. Здесь механизм тоньше и менее очевиден, но не менее силён. Чиновник или администратор, от которого зависит решение о внедрении новой технологии, зачастую сам недостаточно её понимает. И вот тут возникает развилка: признать это — значит рискнуть выглядеть некомпетентным перед коллегами, начальством, обществом. Гораздо безопаснее не решать. А чтобы не-решение выглядело не как бездействие, а как ответственность, в ход идёт готовый словарь: «риски», «неготовность общества», «необходимо сохранить контроль». Обратите внимание — это тот же словарь, которым пользуется первый голос. Личная неуверенность конкретного человека транслируется наружу как забота о безопасности системы. Это атавистический соучастник по страху экспозиции — и это уже не про недостаток знаний как таковой, а про то, что публичное признание этого недостатка стоит дороже, чем сохранение статус-кво.

Третий голос — сама процедура принятия решений. Часто система вроде бы делает всё правильно: привлекает эксперта, заказывает техническую оценку, проводит консультации. Но если присмотреться, эксперта приглашают не для того, чтобы он предложил решение, а для того, чтобы он подтвердил уже выбранное. Его дорожную карту выслушивают из вежливости и кладут в стол. Его роль сужена до одной функции: быть щитом на случай будущих обвинений в

некомпетентности — «мы же консультировались со специалистами». Это уже не соучастие через страх, а нечто более структурное — ритуал декоративной экспертизы, или, короче, синдром экспертного алиби: состояние, при котором экспертиза формально присутствует в процессе, но лишена права голоса.

Замкнутый круг

По отдельности каждый из этих трёх голосов звучит рационально. Обыватель разумно недоверчив, исходя из своего опыта. Чиновник разумно осторожен, не желая выглядеть некомпетентным. Система разумно консультируется с экспертами. Ни один из трёх шагов сам по себе не выглядит как проблема.

Но вместе они образуют замкнутый цикл. Недоверие обывателя даёт институту легитимный повод не меняться — «люди сами не готовы». Осторожность чиновника, оправданная тем же недоверием, закрепляет статус-кво. Ритуал экспертизы создаёт видимость, что вопрос был рассмотрен и решён — хотя по сути он был только упомянут. Каждый элемент цикла подпитывает следующий, и ни один не чувствует себя виновным, потому что, глядя внутрь себя, каждый видит только рациональный локальный выбор. Иррациональность видна только снаружи — на уровне системы в целом, а не на уровне любого отдельного её участника.

Это, возможно, самое важное наблюдение в этой книге: атавизм — это не про плохих людей и не про одну виноватую институцию. Это про то, как локально разумные решения на трёх разных уровнях складываются в цивилизационную неподвижность, которую не выбирал никто в отдельности.

Один вопрос, который эта книга не спешит закрывать

Стоит ли думать об этом как о переходном этапе — неизбежном трении на пути от одного технологического уклада к другому, которое со временем рассосётся само? Или это устойчивая, самовоспроизводящаяся структура — не временный сбой цивилизации, а её постоянная черта, меняющая только форму, но не суть, от эпохи к эпохе?

Однозначного ответа здесь не будет — по крайней мере, не в этой главе. Но каждая следующая глава этой книги будет добавлять данные для ответа на этот вопрос, рассматривая, как этот механизм проявляется в разных сферах — от государственных услуг до образования, от платформ знаний до систем оценки рисков. И только собрав всю картину, мы сможем вернуться к этому вопросу с чем-то более весомым, чем интуиция.

Глава 2. Ритуал мнимой субъектности

Начнём с мурашек. В буквальном смысле — с кожи.

Когда вам холодно или страшно, крошечные мышцы у корней волос сокращаются, и волосы поднимаются дыбом. У далёкого предка, покрытого густым мехом, это имело смысл — приподнятая шерсть создавала воздушную подушку, которая согревала, а перед хищником делала силуэт крупнее и опаснее. У современного человека, у которого меха почти не осталось, этот рефлекс не согревает и никого не пугает. Мурашки бегут по коже так же исправно, как и сто тысяч лет назад — просто больше ничего не делают. Реакция сохранилась. Функция исчезла.

Это удобная отправная точка, потому что она снимает с атавизма последний налёт злого умысла. Тело не хочет вас обмануть, когда покрывается мурашками. Оно честно выполняет программу, написанную для среды, которой больше нет. Ровно то же самое происходит с институтами — только вместо волосяных фолликулов у них есть процедуры, а вместо холода — тревога перед неизвестностью. И как и с мурашками, первый вопрос, который стоит задать — не «зачем нас обманывают», а «какую функцию это когда-то выполняло, и куда она делась».

Форма без функции

Первые автомобили выглядели как кареты. Не потому, что это было технически разумно — двигателю форма кареты ничем не помогала, — а потому, что людям, которые всю жизнь видели экипаж, запряжённый лошадью, нужен был узнаваемый силуэт, чтобы довериться новому средству передвижения. Кузов копировал карету. Иногда — вплоть до подставки для кнута, при полном отсутствии лошади.

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.