ИНФРАСТРУКТУРА МЫСЛИ. ПОЧЕМУ РОССИИ НУЖНА СОБСТВЕННАЯ СИСТЕМА ОТВЕТСТВЕННОЙ ЭКСПЕРТИЗЫ И КАК ПРЕВРАТИТЬ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЕ НАСТУПЛЕНИЕ В ПРОРЫВ ЧЕРЕЗ ФРОНТИР БУДУЩЕГО

Аннотация

В статье обосновывается необходимость формирования в России полицентрической инфраструктуры ответственной экспертизы — системы исследовательских центров, университетских школ, консалтинговых компаний, отраслевых институтов, данных, технологий, механизмов финансирования и профессиональных норм, обеспечивающей качество стратегических решений. На основе сопоставления американского, советского и испанского опыта выделяются три взаимодополняющих принципа: институциональная плотность и управляемый риск; глубина, преемственность и длинный горизонт; полицентричность и культура мостов. Предлагается российская модель, соединяющая устойчивое ядро компетенций с венчурным фронтиром, гуманитарной мерой и применением искусственного интеллекта как инструмента эксперта, а не автономного субъекта целеполагания. Международный транспортный коридор «Север — Юг» рассматривается как пилотная площадка новой инфраструктуры мысли. Формулируются девять первоочередных институциональных решений.

Ключевые слова: инфраструктура мысли, ответственная экспертиза, интеллектуальный суверенитет, аналитические центры, FFRDC, венчурное финансирование исследований, искусственный интеллект, субъектность, гуманитарная мера, государство-цивилизация, цивилизация мостов, МТК «Север — Юг», Большой Каспий, стратегическое управление.

Автор

Пастухов Алексей Иванович

Кандидат физико-математических наук,
основатель и генеральный директор ICS Consulting
Москва, Россия



Страна, которая экономит на мысли,
неизбежно переплачивает за ошибки.
Страна, которая отдает машине право определять цель,
начинает расплачиваться собственной субъектностью.

Инфраструктура, которой не видно

У России есть энергетическая, транспортная, промышленная, финансовая и оборонная инфраструктура. Мы умеем строить трубопроводы, заводы, порты, мосты и линии связи. Умеем считать тонны металла, километры путей, мегаватты мощности, стоимость кредита и срок окупаемости оборудования.

Но в новом мире этого уже недостаточно. Стране нужна еще одна инфраструктура — способность понимать происходящее раньше других, различать угрозы и возможности, соединять зна-

ния из разных областей, выдерживать сложность и превращать ее в решения.

России нужна инфраструктура мысли

Это не красивый образ и не просьба создать еще одно учреждение с важной вывеской и людьми, которые умеют говорить длинно. Это вопрос национальной дееспособности. Любая материальная система в конечном счете зависит от качества решений. Ошибочная мысль превращает металл в памятник просчету, технологию — в дорогую игрушку, научную разработку — в бесконечный отчет, маршрут — в линию на презентации, а сильную компанию — в заложника самоуверенности ее руководителя.

Мы вступили в эпоху, когда скорость изменений растет быстрее привычных институтов. Перестраиваются рынки, цепочки поставок, технологии, финансовые механизмы, военные и культурные балансы. На наших глазах возникает новый технологический фронтир. На нем недостаточно иметь данные, вычислительные мощности и доступ к искусственному интеллекту. Надо понимать, ради чего и в чьих интересах все это используется. Надо уметь задавать вопрос, выбирать рамку, принимать решение и вставать под его последствия.

Именно поэтому разговор об эксперте, консультанте, советнике или архитекторе решений — это не разговор о судьбе отдельной профессии. Это разговор о зрелости собственности, качестве государства, будущем общества и способности России входить в новый мир субъектом, а не объектом чужих моделей.

Страна, которая торгуется за мысль

В нашей деловой культуре есть опасная привычка. За металл платят по спецификации. За станок — по договору. За бетон — по смете. За кредит — с процентами и обеспечением. Но когда речь заходит о профессиональном понимании, начинается торг: «А что здесь такого сложного?», «Дайте пару страниц», «Мы сами все знаем», «Нейросеть уже написала обзор».

Собственник способен вложить миллиарды в новый завод и начать экономить на людях, которые должны ответить, нужен ли этот завод рынку, выдержит ли он ограничения технологии, есть ли для него кадры, сырье, логистика и управленческая культура. Корпорация может годами финансировать НИОКР, не имеющий пути к производству, потому что никто внутри не имеет права произнести: «Проект мертв». Государственная структура может заказать масштабную программу и потребовать от эксперта не анализа, а научного оформления уже принятого решения.

Деньги на интеллектуальную работу видны в договоре и поэтому кажутся дорогими. Цена интеллектуальной ошибки растворяется в стоимости проекта: в сорванных сроках, лишнем капитале, мертвых разработках, потерянных рынках, выгоревших людях и годах, которые никто не вернет. Ее редко записывают на счет того, кто отказался вовремя услышать профессионала.

Экономия на профессиональной мысли — самый дорогой вид управленческой самоуверенности

Я много писал о МТК «Север — Юг», о веществе пути, корпоративной культуре, НИОКР, аристократии труда и ответственности человека в контуре решений. На первый взгляд — это разные сюжеты. На деле — один разговор: о способности видеть целое.

Международный коридор не возникает от линии на карте. Между замыслом и реальностью стоят порт, железная дорога, склад, страхование,

банк, таможня, стандарт, язык договора, культурный код партнера, доверие и конкретный человек, который либо принимает решение, либо прячется за процедурой. Это и есть вещество пути.

НИОКР не становится инновацией от числа патентов. Между лабораторией и рынком лежат производство, экономика, снабжение, испытания, сертификация, готовность коллектива к фазовому переходу и воля руководителя взять риск на себя. Без архитектуры решений исследование легко превращается в хорошо финансируемую форму избегания результата.

Корпоративная культура не меняется приказом и плакатом с ценностями. Она проявляется в том, можно ли говорить правду, имеет ли профессионал право не согласиться, кто несет последствия ошибки и что происходит с человеком, который первым заметил проблему. Аристократия труда — это не сословие. Это люди, которые держат качество и достоинство работы тогда, когда проще отчитаться и отойти.

Незрелый заказчик и убитая профессия

Отношение к внешнему эксперту — точное зеркало зрелости собственности и управления. Слабому руководителю нужен не эксперт. Ему нужен церемониймейстер: человек, который красиво оформит уже принятое решение, подтвердит правоту начальника и найдет научные слова для чужой трусости.

Сильному руководителю нужен другой человек — тот, кто способен увидеть границы его опыта, задать неприятный вопрос и назвать цену ошибки до того, как она станет убытком, провалом проекта или разрушенной командой. Слабый ищет подтверждение. Сильный — проверку.

Незрелый заказчик хочет независимого эксперта, который не будет независимым. Он требует смелости, но только в отношении чужих ошибок. Просит объективности, но заранее сообщает желательный вывод. Перекладывает на советника ответственность за выбор и оставляет за собой право не платить за выполненную работу. Он путает право принять решение с монополией на знание. *Тот, кто покупает лояльность вместо правды, уже выбрал поражение. Тот, кто требует ответственности от всех, кроме себя, — не руководитель, а держатель должности.*

Но было бы нечестно обвинять только заказчика. Слово «консалтинг» обесценили и сами консультанты. Слишком многие продавали слайды вместо решения, чужую уверенность вместо своей школы, модные термины вместо понимания производства. Приходили после принятия решения, чтобы его освятить, и исчезали до наступления последствий.

Теперь к старой халтуре добавилась новая. Искусственный интеллект позволяет за минуты создать гладкий отчет, правдоподобную аналитику и уверенный тон. Пустота научилась выглядеть профессионально. Невежда получил словарь, трус — риторику, бюрократическая ошибка — безупречное оформление.

Слово можно обесценить. Функцию — нет

Настоящий внешний эксперт не снимает с руководителя ответственность. Он возвращает ему ее в чистом виде. Эксперт — лоцман, а не капитан. Он не забирает штурвал, но помогает капитану не перепутать власть над кораблем со знанием каждого рифа.

У сложной организации нет собственных глаз снаружи. Люди привыкают к ограничениям. Подразделения защищают границы. Плохие новости поднимаются наверх обезвреженными. Модели начинают описывать не производство, а ожидания начальства.

Цифровая модель может точно отражать технологию и ограничения оборудования, но она не описывает до конца страх, карьерный расчет, скрытый саботаж, молчаливое несогласие и поведение людей под давлением.

В результате собственник получает идеально согласованную картину бизнеса, которого больше нет. Внешний ум разрушает это удобное равновесие. Поэтому его так часто обесценивают: не потому, что он бесполезен, а потому, что он опасен для самообмана.

Если эксперта зовут освятить уже принятое решение, нужен не эксперт, а священнослужитель корпоративной религии. Если ему запрещено задавать опасные вопросы, нужна не стратегия, а анестезия. Если от него требуют дешевого ответа на дорогой вопрос, заказчик уже выбрал дорогую ошибку.

От сильного эксперта — к инфраструктуре мысли

Однако отдельных сильных людей недостаточно. Одиночка может заметить ошибку, спасти проект, собрать команду. Он не может один заменить институт. И страна, которая держится на нескольких фамилиях и личных связях, остается интеллектуально уязвимой.

России нужна плотная сеть квалифицированных и ответственных экспертов, исследовательских компаний, аналитических центров, университетских школ, отраслевых институтов, структур частной деловой разведки, бизнес-дипломатии, технологического консалтинга и независимой оценки. Коммерческих и некоммерческих. Государственных и общественных. Столичных и региональных. Больших и малых. *Стране не нужно министерство мысли. Ей нужна экосистема ответственной мысли.*

Когда заказчик, источник финансирования, эксперт и окончательная истина находятся в одном контуре, быстро складывается самоподтверждающаяся практика. Ее продуктом становятся не знание, а комфорт; не анализ, а согласование; не прогноз, а оправдание уже выбранного курса.

Независимость не означает антигосударственность, фрондерство или право ни за что не отвечать. Настоящая независимость — это экономическая и профессиональная способность сказать заказчику неприятную правду, выдержать несогласие и остаться в профессии. Это несколько источников дохода, прозрачная методология, строгая репутация и отсутствие одного хозяина, способного уничтожить центр за неудобный вывод.

Инфраструктура мысли — это не собрание умных людей. Это система людей, институтов, школ, данных, технологий, источников финансирования, профессиональных норм и каналов доступа к решению. Она позволяет стране видеть угрозы раньше других, сохранять институциональную память, сталкивать альтернативные сценарии, доводить идею до технологии и проверять решение до катастрофы. *Доклад — расходуемый продукт. Компетенция — инфраструктурный актив.*

Защитная функция такого слоя состоит не в безошибочности. Главное — чтобы решение прошло через конкуренцию аргументов. Инфраструктура мысли не гарантирует отсутствия ошибок, но повышает способность обнаруживать и исправлять их до того, как они станут национальной судьбой.

Американский урок: плотность мысли и право на риск

Американский опыт в этом вопросе бесценен не потому, что американские аналитики безошибочны или бескорыстны. Они политизируются, борются за деньги и влияние, обслуживают разные интересы и регулярно производят самоуверенную чепуху. Но Соединенные Штаты создали то, чего многим странам не хватает: плотную, постоянно

работающую инфраструктуру профессионального понимания.

Главное преимущество США — не несколько знаменитых вывесок. Не RAND. Не Stratfor. Не Brookings и не CSIS. В Соединенных Штатах институционализированы спрос на мысль и право проверить сильную гипотезу до того, как она стала очевидной.

Они создали разные режимы заказа: внутренняя аналитика Конгресса и ведомств; университетские исследования; независимые think tanks; коммерческий консалтинг; частная разведка; фонды; корпоративные центры; подписные продукты; долгосрочные федерально финансируемые исследовательские центры. Каждому типу института соответствует свой класс вопросов.

Особенно важен механизм FFRDC — федерально финансируемых центров исследований и разработок. Федеральные правила требуют, чтобы такие структуры работали в общественных интересах, сохраняли объективность и независимость и были защищены от организационных конфликтов интересов [1]. RAND управляет четырьмя такими центрами: тремя для Министерства обороны и одним для Министерства внутренней безопасности США [2]. В 2024 финансовом году в США действовали 42 FFRDC, их расходы на исследования и разработки достигли 31,7 млрд долларов [3].

Смысл не в цифре. Государственное финансирование поддерживает не только подготовку отдельного отчета, но и устойчивую способность к анализу: междисциплинарные команды, доступ к данным, институциональную память, готовность быстро включиться в новую задачу и возможность годами исследовать проблему, не начиная каждый раз с нуля.

Рядом существует огромный коммерческий контур. По оценке GAO, за 2019–2023 финансовые годы федеральные ведомства разместили более 500 млрд долларов контрактных обязательств по широкой группе услуг, связанных с консалтингом, включая технологические исследования, оборонный анализ и разведывательные работы [4]. Это не означает, что все эти деньги купили мудрость. Это означает, что профессиональное понимание признано полноценной отраслью и постоянной функцией управления.

Американская система сильна избыточностью. Если одна структура связана регламентом, есть другая. Если государственный центр слишком медленный, есть коммерческая аналитика. Если коммерческий подрядчик слишком зависим, есть университет, академия или конкурирующий фонд. Ошибка одного института не обязательно становится ошибкой всей страны.

Но у американской избыточности есть еще один смысл: ее институциональное устройство образует портфель возможностей.

Американская инфраструктура мысли не целиком похожа на венчурный фонд. Она соединяет тяжелое институциональное ядро с венчурным фронтиром. RAND, FFRDC, университеты и национальные лаборатории удерживают школу, память и длинную компетенцию. DARPA, ARPA-E, государственные посевные программы, высокорисковые научные гранты и стратегические инвесторы дают шанс идеям, которые кажутся слишком ранними, странными и рискованными для обычного заказчика.

DARPA начинает программу с жестких вопросов Хейлмайера: что именно предлагается, почему прежние подходы недостаточны, кому нужен результат, каковы риски, цена, срок и критерии проверки. Агентство использует многолетние программы, конкурсы, «посевные» исследования и ускоренные эксперименты, чтобы переводить замысел из области недоверия в область проверяемой возможности [5; 6]. ARPA-E финансирует энергетические технологии, слишком ранние для част-

ного капитала, и прямо исходит из того, что многие проекты не пройдут дальше, но немногие способны создать новую технологическую траекторию [7].

SBIR и STTR — America's Seed Fund — ежегодно дают недолевое финансирование примерно четырем тысячам компаний на сумму около 4 млрд долларов: сначала на доказательство принципа, затем на разработку и только потом на коммерциализацию [8]. NIH поддерживает высокорисковые исследования, для которых могут не требоваться предварительные данные [9]. In-Q-Tel соединяет задачи разведывательного сообщества с венчурным поиском коммерческих технологий [10]. Государство не ждет, пока рынок принесет ему готовое будущее. Оно входит в риск раньше рынка.

Но это не культ безрассудной авантюры. Риск дисциплинирован: ставка ограничена, рубежи названы, подходы конкурируют, слабый проект должен быть закрыт, сильный — получить следующий ресурс. Добросовестная неудача допустима. Сокрытие проблем, подмена результата красивым отчетом и неспособность остановить мертвый проект — нет.

Портфельная логика не требует победы от каждой идеи и допускает неудачу части ставок, если весь портфель сохраняет несколько шансов на прорыв. Формула «девять из десяти» слишком груба как статистика, но верна как вызов управленческой культуре: требование гарантированного успеха убивает именно те замыслы, которые способны выйти за границу известного. *Девять неудачных попыток могут быть ценой одной победы. Но десять удобных докладов никогда не произведут прорыва.*

Зрелая инфраструктура мысли должна уметь делать две противоположные вещи: десятилетиями сохранять глубокую школу и без страха закрывать вчера созданный эксперимент. Беречь компетенцию, но не охранять мертвые проекты. Уважать опыт, но оставлять дорогу интеллектуальной авантюре фронтира.

Ядро не позволяет системе рассыпаться. Фронтир не позволяет ей окостенеть

Нам не нужно копировать американские выводы, идеологию или зависимость повестки от крупных доноров. Нужно понять механику: государство как крупнейший, но не единственный заказчик; множество форм финансирования; регулярный корпоративный спрос; конкуренция школ; право на управляемый риск; поэтапная проверка гипотез; возможность сильной небольшой команды вырасти в институт; привычка покупать не только согласие, но и профессиональное несогласие. *В США институционализировали не мудрость, а спрос на профессиональное понимание и право на управляемый риск.*

Советский урок: глубина мысли

Советский опыт относится к иной общественно-политической формации и иной экономической модели. В СССР государство было одновременно главным собственником, заказчиком, финансистом и потребителем экспертного знания. Независимого рынка think tanks в американском смысле не существовало.

Но существовал мощный государственный интеллектуальный комплекс: Академии наук, отраслевые НИИ, конструкторские бюро, проектные институты, Госплан и предплановая наука, военно-научные центры, университеты, экономико-математические школы и институты международных исследований. Это была не свободная конкуренция поставщиков мысли, а разделение интеллектуального труда внутри единой государственной системы.

Сильнейшим качеством этой системы был длинный горизонт. Институт мог десятилетиями заниматься одной

проблемой. Школа накапливала архивы, методы, экспериментальную базу и человеческую преемственность. Большая задача воспитывала большой интеллект: атомный проект, космос, оборонный паритет, освоение территорий, новые материалы, энергетика, сложные транспортные и производственные системы.

В лучших советских практиках знание проходило через вещество дела: академический институт — отраслевой НИИ — конструкторское бюро — опытное производство — завод. Эксперт отвечал не только за формулировку, но и за расчет, конструкцию, испытание и эксплуатацию.

ЦЭМИ, созданный в 1963 году, развивал математические методы анализа экономики [11]. ВНИИСИ, созданный в 1976 году, работал со сложными междисциплинарными проблемами системного характера [12]. ИМЭМО формировал долгосрочные прогнозы и развивал ситуационный анализ. Первый такой закрытый анализ под руководством Евгения Примакова в 1970 году был посвящен последствиям Московского договора СССР и ФРГ; обсуждение завершилось конкретными выводами и рекомендациями для партийно-государственного руководства [13].

Это и есть важная часть советского опыта: диалог интеллектуала и власти. Не равный и не свободный в современном либеральном смысле — последнее слово принадлежало политическому руководству. Но власть признавала, что сложное решение требует научной школы, институциональной памяти и людей, способных говорить на языке последствий. Интеллектуал, в свою очередь, понимал: его записка может изменить отрасль, внешнюю политику и судьбы людей.

Однако ту же вертикаль, которая позволяла сосредоточить ресурсы на правильной задаче, можно было сосредоточить и на ошибке. Идеологическая монополия, административное определение истины, ведомственные интересы и зависимость школы от единственного покровителя делали систему уязвимой. Огромная глубина по вертикали сочеталась с недостаточной свободой по горизонтали. *Нам нужна советская глубина — без монополии на истину.*

Нужно вернуть длинный горизонт, институциональную память, уважение к ученому, инженеру и конструктору, связь знания с производством и способность ставить задачи исторического масштаба. Но нельзя возвращать единственного заказчика, который решает, какая мысль допустима, и какая школа имеет право жить.

Испанский урок: инфраструктура мостов

Испания интересна России не как образец для копирования, а как постимперская культурная цивилизация, сохранившая широкое языковое и историческое пространство. Ее опыт показывает, как страна может поддерживать влияние не только прямой властью, но и инфраструктурой отношений: через науку, университеты, фонды, регионы, бизнес, дипломатию и общую культурную среду.

В 1907 году была создана Junta para Ampliación de Estudios — организация, которая выводила испанскую науку из изоляции, отправляла исследователей учиться за рубеж и одновременно строила собственные лаборатории и школы [14]. Это важный код: учиться у сильных не для вечного подражания, а для создания своей компетенции.

Современная Испания сочетает несколько контуров. CSIC остается системообразующим научным центром: в 2026 году он сообщал о 17,5 тысяч специалистов и более чем 7,5 тысяч действующих проектов [15]. В государственную систему через AIReF встроена независимая оценка бюджетной устойчивости, основанная на принципах независимости, прозрачности и по-

дотчетности [16]. Real Instituto Elcano представляет гибридную конструкцию на стыке государства, бизнеса и исследовательского сообщества; в 2025 году частное финансирование обеспечило 77% его доходов [17].

Особенно интересна полицентричность. В Стране Басков Orkestra соединяет университет, региональную политику, территориальное развитие и компании [18], а TECNALIA в 2025 году выполнила 4 759 исследовательских и инновационных проектов для 1 962 компаний [19]. Здесь экспертное знание не остается внешним комментарием к промышленности, а включено в ее контур.

Наконец, Испания сохранила иберо-американское измерение: SEGIB поддерживает сотрудничество сообщества из 22 стран [20]. Язык, культура и память стали инфраструктурой международного диалога. Это не отменяет противоречий, но создает каналы, которые переживают правительства и политические циклы.

Испанская слабость тоже поучительна. Сильные интеллектуальные острова не всегда образуют единую национальную ткань. Между научным центром, регионом, государством и бизнесом может не хватать постоянного спроса, движения людей, данных и денег. Мосты существуют, но не всегда складываются в дорогу. *Испания научилась строить мосты мысли. России предстоит построить из них материк.*

Из испанского опыта нам нужны полицентричность, гибридное финансирование, региональные интеллектуальные экосистемы, культура пакта и способность превращать историко-культурные связи в современную сеть знания. Но российская модель должна быть плотнее, устойчивее и жестче связана с промышленностью, государственным решением и ответственностью за результат.

Российская формула: страна-цивилизация и цивилизация мостов

В Концепции внешней политики 2023 года Россия определена как самобытное государство-цивилизация и обширная евразийская и евро-тихоокеанская держава [21]. Формула «цивилизация мостов» — мой авторский шаг дальше. Она говорит не только о том, кто мы, но и о том, какую функцию Россия должна выполнять в формирующемся мире.

Россия сложилась на пересечении Севера и Юга, Востока и Запада, леса и степи, православного и мусульманского миров, Европы и Азии. Ее историческая сила — не в стирании различий, а в способности удерживать их в одном политическом и культурном пространстве. Это делает страну естественным узлом новой Евразии. Но география дает только возможность. Институты превращают ее в роль.

Россия не станет цивилизацией мостов от повторения этой формулы. Она должна построить реальные мосты между властью и мыслью, наукой и производством, собственником и экспертом, столицей и регионами, исторической глубиной и технологическим будущим. Без этого цивилизационная идея останется красивым самоописанием.

Советская глубина и длинный горизонт. Американская плотность и право на управляемый риск. Испанская культура мостов. Российская историческая ответственность и гуманитарная мера. Не копия RAND. Не восстановленный Госплан. Не российский филиал чужой школы. Нужна собственная полицентрическая инфраструктура мысли — национальная по центру ответственности, общественная по широте инициативы, независимая по источникам существования, евразийская по горизонту, современная по инстру-

ментам, устойчивая в ядре, венчурная на фронтире и гуманитарная по рамке.

Она не может быть московской монополией. Москва необходима как центр государственного и финансового решения. Но Санкт-Петербург должен развивать морскую, арктическую и международную экспертизу; Казань — исламские финансы, технологию и тюркское пространство; Астрахань — Каспий и логистику; Северный Кавказ — культурную и человеческую экспертизу южного направления; Поволжье и Урал — индустриальную и инженерную школы; Сибирь — фундаментальную науку, ресурсы и пространство Азии. *Регион должен стать производителем мысли, а не поставщиком исходных данных для столицы.*

Полицентричность не означает распад ответственности. У России должен быть стратегический центр и способность ставить большие задачи. Но сильный центр не обязан думать за всех. Его зрелость проявляется в способности собирать конкурирующие школы, давать им доступ к реальности, выдерживать неприятные выводы и принимать решение на себя.

«Север — Юг» как первая большая лаборатория

«Север — Юг» — идеальная первая площадка для новой инфраструктуры мысли. Коридор уже является реальным межгосударственным проектом: его развитие входит в российско-иранскую стратегическую повестку [22], а соглашение о свободной торговле между ЕАЭС и Ираном вступило в силу 15 мая 2025 года [23]. По данным Минтранса России, в 2025 году контейнерные перевозки по коридору в направлении Ирана выросли на 60%; одновременно развиваются действующие восточный и транскаспийский маршруты и западный маршрут через Азербайджан [24; 25]. Но транспортная реальность — только начало.

Железная дорога перевозит груз. Макрорегион возникает тогда, когда вместе с грузом начинают двигаться капитал, технологии, стандарты, знания, доверие и люди. Линия на карте должна стать пространством совместного производства, исследований, финансовых механизмов, деловой дипломатии и культурного взаимопонимания.

Я вижу «Север — Юг» не как дорогу к одной конечной стране. Это ось формирования нового макрорегиона: Россия, Большой Каспий, Кавказ, Иран, Центральная Азия, Персидский залив и выход к Индийскому океану. Россия в этой конструкции — не только транзитная территория, а интеллектуальный и организационный узел.

Здесь необходима Большая Каспийская интеллектуальная дельта: не один вертикальный канал и не московский институт с зарубежными филиалами, а множество рукавов. Совместные страновые и отраслевые центры. Обсерватория макрорегиона. Сеть деловой разведки и проверки партнеров. Лаборатории транспортных, финансовых и технологических стандартов. Школы бизнес-дипломатии. Сценарные группы. Обмен исследователями, инженерами, предпринимателями и руководителями.

Иран и другие государства пространства не должны быть поставщиками данных для готовой российской картины мира. В модели цивилизации мостов соседи не превращаются в интеллектуальную периферию. Такая модель предполагает пространство совместного мышления, в котором каждый участник сохраняет субъектность и ответственность. *«Север — Юг» должен стать не только транспортным позвоночником новой Евразии, но и осью совместного производства знания и решений.*

Искусственный интеллект: новый фронтир субъектности

Искусственный интеллект радикально меняет саму экономику интеллекту-

ального труда. Он удешевляет текст, обзор, презентацию, стандартный расчет и поиск информации. Эксперименты уже показали, что генеративные инструменты способны заметно ускорять отдельные виды работы и повышать качество результата, особенно у менее опытных специалистов [26]. Было бы трусостью отвечать на это только страхом и запретами.

Сильный эксперт, вооруженный ИИ, получает интеллектуальный экзоскелет. Он может обрабатывать массивы документов, сопоставлять отрасли и страны, моделировать сценарии, работать на нескольких языках, искать скрытые связи, проверять гипотезы и освобождаться от рутины. Небольшая команда из пяти сильных людей получает возможности, для которых прежде требовался тяжелый аппарат.

ИИ радикально снижает стоимость интеллектуального эксперимента. Небольшая команда может быстро проверить несколько моделей, сценариев и гипотез, отбросить слабые и сосредоточить ресурс на сильной. Это делает венчурный контур мысли технически возможным и позволяет допустить к фронтиру команды из регионов, университетов и независимых компаний. Но отбор должен происходить не по красоте машинного текста, а по столкновению с данными, практикой и веществом дела.

Эксперт без современных инструментов рискует стать медленным. ИИ без эксперта становится быстрым производителем чужой воли. Поэтому задача не в том, чтобы защищать старую профессию от будущего. Надо войти в будущее и взять его инструменты. Но сохранить власть человека над целью, вопросом, рамкой, критерием успеха, моральной мерой и последствиями. Субъектность — не отказ от машины. Это право и обязанность человека определять, зачем машина используется и где проходит граница допустимого.

Риск столь же велик, как возможность. Неверная рамка теперь порождает тысячи логичных, быстрых и красиво оформленных ошибок. ИИ способен индустриализировать глупость. Если данные отражают удобную картину, если вопрос поставлен трусливо, если критерий успеха выбран в интересах аппарата, машина лишь ускорит движение к катастрофе.

Именно поэтому нужна гуманитарная рамка. Не декоративный раздел об этике в конце проекта, а система навигации. Кто получает власть? Кто несет риск? Что происходит с человеком? Не превращает ли эффективность сотрудника, гражданина или партнера в расходный материал? Сохраняется ли право не согласиться? Кто подпишется под последствиями? В международных рамках ответственного ИИ закреплены защита человеческого достоинства, прозрачность, подотчетность и человеческий надзор [27], а также системное управление рисками [28].

Машина может предложить варианты, но она не определяет смысл. Может построить модель, но она не отвечает за ложную исходную посылку. Может подсказать решение, но не посмотрит в глаза людям, чья жизнь изменится после его принятия. Нельзя передать алгоритму моральное авторство поступка. *Человек остается источником цели, меры и ответственности. Машина расширяет его возможности, но не получает право определять смысл.*

Для России это означает необходимость цифровой инфраструктуры профессиональной субъектности: защищенных отраслевых баз данных, доступа независимых и региональных команд к современным моделям и вычислительным ресурсам, специализированных ИИ-помощников, систем аудита и проверки, защиты конфиденциальности и обязательной человеческой подписи под выводом.

Если данные, модели и вычислительная среда сосредоточены у нескольких платформ, возникает новая монополия — не административная, а когнитивная. Тот, кто контролирует ин-

струменты, незаметно задает границы допустимого мышления. Поэтому доступ к передовым технологиям — часть интеллектуального суверенитета.

Настоящий прорыв через фронтир — не когда ИИ быстрее выполняет старую бюрократическую работу. Он начинается, когда человек с его помощью видит, ставит и решает задачи, которые прежде были недоступны. Здесь рождается новый класс архитекторов решений: людей, способных соединить математику и гуманитарное знание, производство и культуру, данные и волю, технологию и ответственность.

Что именно необходимо строить

Разговор об инфраструктуре мысли имеет смысл только тогда, когда заканчивается конструкцией. Я вижу девять первоочередных решений.

1. Государство — крупнейший заказчик, но не монополист. Оно обязано ставить исторические задачи, открывать данные, финансировать долгую компетенцию и покупать альтернативные оценки. Но не должно определять единственно допустимый вывод.

2. Финансировать способность думать, а не только доклад. Нужны рамочные программы, многолетние договоры, исследовательские резервы и институциональная память. Команда не создается за две недели под конкурс и не должна распадаться после сдачи презентации.

3. Создать венчурный контур инфраструктуры мысли. Часть средств должна направляться на рискованные междисциплинарные гипотезы, новые школы и небольшие автономные команды, которые еще не помещаются в действующие отраслевые рамки. Финансирование должно быть поэтапным: небольшая ставка на доказательство принципа, следующий раунд после прохождения рубежа, масштабирование только для доказавших жизнеспособность. Добросовестная неудача не должна уничтожать репутацию исследователя. Но право на риск не означает права на вранье, а право на неудачу — права бесконечно потреблять ресурсы. Венчурной может быть гипотеза и исследовательская программа. Судьба людей, отрасли и страны не является стартапом, который можно списать.

4. Создать рынок ответственной мысли. Государственные контракты, корпоративные ретейнеры, подписная аналитика, членство в экспертных платформах, отраслевые консорциумы, фонды, эндаументы, частная разведка и платное обучение руководителей должны сосуществовать. Независимость начинается с разнообразия доходов.

5. Развивать полицентрическую сеть. Региональные институты должны иметь собственную повестку, данные, финансирование и прямой доступ к решению. Филиал, ожидающий указаний из Москвы, не является интеллектуальным центром.

6. Покупать несогласие. Красные команды, альтернативные сценарии, независимая оценка стоимости, постпроектный аудит и конкуренция методологий должны стать нормой. Эксперт, который всегда удобен, опаснее открытого противника: он делает ошибку комфортной.

7. Ввести профессиональные стандарты. Раскрытие интересов и источников финансирования, прозрачная методология, рецензирование, защита конфиденциальности, проверка прогнозов постфактум и личная репутационная ответственность должны отделять экспертизу от лоббизма и пропаганды.

8. Обеспечить движение людей между контурами. Из науки — в промышленность; из бизнеса — во временную государственную команду; из армии и специальных служб — в исследовательский центр; из реализации — обратно в аналитику. Эксперт не должен всю жизнь смотреть на вещество дела из окна.

9. Запустить «Север — Юг» как пилот. На направлении Большого Каспия можно собрать первые совместные центры, цифровые платформы, школы бизнес-дипломатии и механизмы независимой оценки. Инфраструктура мысли должна доказать себя на реальной задаче, а не на форуме о будущих форумах.

Тот, кто финансирует только гарантированный результат, финансирует только прошлое. Эти решения требуют зрелости общества, бизнеса и государства. Эксперт обязан отвечать качеством, а не статусом. Бизнес — платить за понимание до кризиса. Государство — не бояться сильных независимых центров. Общество — отличать интеллект от яркого оперения, хайпа, близости к начальству и заграничного лоска.

Не интеллектуальная оборона

Эту задачу иногда хочется назвать интеллектуальной обороной. Но обороняются, когда хотят сохранить остатки. Нам мало охранять последние научные школы, отдельных профессионалов и редкие места, где еще можно говорить правду. *Нам нужно интеллектуальное наступление.*

Наступление — не агрессивная риторика и не административная кампания. Это способность ставить собственные задачи, создавать новые школы и продукты, проектировать рынки и маршруты, понимать другие культуры, формировать технологические альянсы и предлагать миру свои решения.

Суверенитет, который только обороняется, постепенно сжимается. Россия должна не закрываться от искусственного интеллекта и новой мировой конфигурации, а пройти через фронтир. Не как рынок для чужих решений. Не как поставщик ресурсов и данных. Не как объект чужого анализа. А как страна, которая соединяет историческую глубину, человеческую волю, современные инструменты и ответственность перед будущим.

Но присоединяйтесь, если готовы работать, спорить, учиться, держать слово и идти вперед не до первой трудности. Мы строим не отдельные карьеры, не очередную вывеску и не клуб говорящих голов. Мы строим общее будущее.

Вперед и вверх

России не нужен один центр, которому поручат думать за страну. *Россия должна быть страной, способной думать.*

Государство, которое не боится сильного эксперта. Бизнес, который покупает не согласие, а правду. Общество, в котором интеллект ценят не за яркое оперение, хайп и иностранный лоск, а за глубину, точность и ответственность. Эксперты, которые не прячутся от искусственного интеллекта, а превращают его в инструмент человеческой воли. Руководители, которые используют машину, но не передают ей право определять цель.

Будущее принадлежит не тому, у кого больше моделей. Оно принадлежит тому, кто способен собрать сильных людей, вооружить их лучшими инструментами, сохранить гуманитарную меру — и принять решение на себя.

Победа начинается не с фанфар. Она начинается в тот момент, когда человек на трудном участке решает не уйти. *Не в интеллектуальную оборону. В интеллектуальное наступление. Через фронтир — в будущее. Вперед и вверх.*

Литература

1. Federal Acquisition Regulation. 35.017. Federally Funded Research and Development Centers. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://www.acquisition.gov/far/35.017 (дата обращения: 25.08.2026).
2. RAND. Federally Funded Research and Development Centers. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: www.rand.org (дата обращения: 25.08.2026).
3. National Center for Science and Engineering Statistics. R&D Spending at Federally Funded Research and Development Centers Surpassed $31 Billion in FY 2024. NSF 25-351. 2025. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://ncses.nsf.gov/pubs/nsf25351 (дата обращения: 25.08.2026).
4. U.S. Government Accountability Office. Federal Contracting: Timely Actions Needed to Address Risks of Consultant and Other Contractor Conflicts of Interest. GAO-24-106932. 2024. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://www.gao.gov/products/gao-24-106932 (дата обращения: 25.08.2026).
5. DARPA. The Heilmeier Catechism. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://web.archive.org/web/20180609130129/https://www.darpa.mil/work-with-us/heilmeier-catechism (дата обращения: 25.08.2026).
6. DARPA. About DARPA. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://www.darpa.mil/about (дата обращения: 25.08.2026).
7. Advanced Research Projects Agency–Energy. Funding Opportunity Announcement General Provisions. — 2024. — P. 5–6. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://www.arpa-e.energy.gov (дата обращения: 25.08.2026).
8. U.S. Small Business Administration. America's Seed Fund: SBIR and STTR. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://www.sbir.gov/about (дата обращения: 25.08.2026).
9. National Institutes of Health Common Fund. High-Risk, High-Reward Research. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://commonfund.nih.gov/highrisk (дата обращения: 25.08.2026).
10. Central Intelligence Agency. Technology Collaboration: In-Q-Tel. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://www.intelligence.gov/mission/our-values/collaboration (дата обращения: 25.08.2026).
11. *Сафронов А.В.* Академия наук и новые подходы к планированию народного хозяйства в СССР (конец 1950-х — начало 1960-х годов) // Новая и новейшая история. — 2024. — № 1. — С. 103–117. DOI: 10.31857/S0130386424010085.
12. Институт системного анализа РАН. История института: создание ВНИИСИ в 1976 году. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.isa.ru/index.php?id=48&Itemid=60&lang=ru&option=com_content&view=article (дата обращения: 25.08.2026).
13. ИМЭМО РАН. Академик Евгений Примаков и развитие метода ситуационного анализа. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://www.imemo.ru/files/File/ru/Primakov/PRIMAKOV-IMEMO.pdf?ysclid=mu16v9ufdf550418127 (дата обращения: 25.08.2026).
14. Museo Nacional de Ciencias Naturales — CSIC. Fondo Junta para Ampliación de Estudios e Investigaciones Científicas (1907–1939). — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://www.mncn.csic.es/es/colecciones/archivo/fondo-JAE (дата обращения: 25.08.2026).
15. Consejo Superior de Investigaciones Científicas. El CSIC alcanza los 7.500 proyectos científicos, 17.500 profesionales y refuerza su compromiso con la investigación, la innovación y la transferencia. 2026. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://www.csic.es/es/actualidad-del-csic/el-csic-alcanza-los-7500-proyectos-cientificos-17500-profesionales-y-refuerza-su-compromiso-con-la-investigacion-la-innovacion-y-la-transferencia (дата обращения: 25.08.2026).
16. Autoridad Independiente de Responsabilidad Fiscal. Sobre nosotros. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.airef.es/es/paginas/1-sobre-nosotros (дата обращения: 25.08.2026).
17. Real Instituto Elcano. Reunión del Patronato del Real Instituto Elcano. Junio de 2026. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://www.realinstitutoelcano.org/notas-de-prensa/reunion-del-patronato-del-real-instituto-elcano-jun-2026/ (дата обращения: 25.08.2026).

18. Orkestra — Instituto Vasco de Competitividad. Acerca de Orkestra. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://www.orkestra.deusto.es/es/ (дата обращения: 25.08.2026).
19. TECNALIA. TECNALIA developed more than 4,700 R&D&I projects for companies in 2025. 2026. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://www.tecnalia.com/en/press-room/tecnalia-developed-more-than-4700-rdi-projects-for-companies-in-2025 (дата обращения: 25.08.2026).
20. Secretaría General Iberoamericana. ¿Quiénes somos? — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://www.segib.org/quienes-somos/ (дата обращения: 25.08.2026).
21. Указ Президента Российской Федерации от 31.03.2023 № 229 «Об утверждении Концепции внешней политики Российской Федерации». — П. 4. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.kremlin.ru/acts/bank/49090?ysclid=mu18hnphd5658400910 (дата обращения: 25.08.2026).
22. Президент России. Встреча с Президентом Ирана Масудом Пезешкианом. 12.12.2025. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.kremlin.ru/events/president/news/78722?ysclid=mu18iivt12847729900 (дата обращения: 25.08.2026).
23. Евразийская экономическая комиссия. Отчет о реализации Основных направлений международной деятельности ЕАЭС в 2024–2025 годах. — С. 64. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://docs.eaeunion.org/documents/242/9797/ (дата обращения: 25.08.2026).
24. Перевозки по транспортному коридору «Север–Юг» продолжаются, несмотря на внешние факторы. 01.04.2026. / Министерство транспорта Российской Федерации. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://mintrans.gov.ru/press-center/news/12533?ysclid=mu18reofta699952900 (дата обращения: 25.08.2026).
25. Приоритетные направления развития транспортного коридора «Север–Юг» обсудили в Казани. 16.05.2025. / Министерство транспорта Российской Федерации. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://mintrans.gov.ru/eye/press-center/news/11880?ysclid=mu18thy7n6345690303 (дата обращения: 25.08.2026).
26. *Noy S., Zhang W.* Experimental Evidence on the Productivity Effects of Generative Artificial Intelligence // Science. — 2023. — Vol. 381. — No. 6654. — P. 187–192. DOI: 10.1126/science.adh2586
27. UNESCO. Recommendation on the Ethics of Artificial Intelligence: Key Facts. 2023. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://www.unesco.org/en/articles/unescos-recommendation-ethics-artificial-intelligence-key-facts (дата обращения: 25.08.2026).
28. *Autio C., Schwartz R., Dunietz J.* et al. Artificial Intelligence Risk Management Framework: Generative Artificial Intelligence Profile. NIST AI 600-1. Gaithersburg, 2024. DOI: 10.6028/NIST.AI.600-1.