

DOI 10.46320/2077-7639-2025-9-142-243-249

# Роль социальной интуиции в формировании корпоративных решений и государственного управления

Бондаренко А.В., Байназаров И.Н., Фархтдинов Р.Т.

Сложность и динамизм современной социально-экономической среды, в которой традиционные рационально-аналитические модели принятия решений становятся очевидно неэффективными определяют актуальность исследования, так как в условиях неопределенности, ограниченности времени и информации на первый план выходят неосознаваемые, быстрые когнитивные процессы. Объект исследования - социальная интуиция, понимаемая как сублиминальный механизм обработки информации, интегрирующий когнитивные и эмоциональные компоненты коллективного опыта и позволяющий быстро интерпретировать социальные сигналы (нормы, эмоции, намерения) без развернутого рационального анализа. Предмет исследования - роль и механизмы влияния социальной интуиции на процессы формирования и реализации корпоративных и государственных управленческих решений. Цель исследования заключается в выявлении и философско-экономическом обосновании функциональной значимости социальной интуиции как фактора, влияющего на эффективность управления на микро- и макроуровнях. Результаты исследования наглядно демонстрируют, что социальная интуиция, выступая адаптивным механизмом для навигации в сложных социальных системах играет ключевую роль в стратегическом прогнозировании, управлении человеческими ресурсами, разрешении кризисов и легитимации политических решений. При этом ее проявления и эффективность принципиально различаются на уровне индивида-лидера и коллектива (группы, организации). При этом авторы обосновывают, что в условиях цифровизации социальная интуиция подвергается рискам технологической манипуляции. Данное исследование вносит вклад в развитие экономической философии управления, предлагая интегративный взгляд на принятие решений, учитывающий как рациональные, так и интуитивно-социальные аспекты управления в обществе.

для цитирования

ГОСТ 7.1-2003

Бондаренко А.В., Байназаров И.Н., Фархтдинов Р.Т. Роль социальной интуиции в формировании корпоративных решений и государственного управления // Дискуссия. — 2025. — № 9(142). — С. 243–249.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Социальная интуиция, корпоративные решения, государственное управление, холизм, эмерджентность, легитимность, эффективность менеджмента, цифровая гиперреальность, коллективное бессознательное, интерсубъективность.

# The role of social intuition in corporate decision-making and public administration

**Bondarenko A.V., Baynazarov I.N., Farkhtdinov R.T.**

The complexity and dynamism of the modern socioeconomic environment, in which traditional rational-analytical models of decision-making are clearly ineffective, determine the relevance of this study, as in conditions of uncertainty, time, and information constraints, unconscious, rapid cognitive processes come to the fore. The object of this study is social intuition, understood as a subliminal information processing mechanism that integrates the cognitive and emotional components of collective experience and allows for the rapid interpretation of social signals (norms, emotions, intentions) without extensive rational analysis. The subject of this study is the role and mechanisms of influence of social intuition on the formation and implementation of corporate and public management decisions. The purpose of this study is to identify and provide a philosophical and economic justification for the functional significance of social intuition as a factor influencing management effectiveness at the micro and macro levels. The study's results clearly demonstrate that social intuition, as an adaptive mechanism for navigating complex social systems, plays a key role in strategic forecasting, human resource management, crisis resolution, and the legitimization of political decisions. However, its manifestations and effectiveness differ fundamentally at the level of an individual leader and a collective (group, organization). The authors also substantiate that, in the context of digitalization, social intuition is vulnerable to technological manipulation. This study contributes to the development of economic management philosophy by offering an integrative perspective on decision-making that considers both rational and intuitive-social aspects of management in society.

## FOR CITATION

*Bondarenko A.V., Baynazarov I.N., Farkhtdinov R.T. The role of social intuition in corporate decision-making and public administration. Diskussiya [Discussion], 9(142), 243–249.*

## APA

## KEYWORDS

*Social intuition, corporate decisions, public administration, holism, emergence, legitimacy, management effectiveness, digital hyperreality, collective unconscious, intersubjectivity.*

## ВВЕДЕНИЕ

Современная научное знание предметной области управления, как в корпоративной, так и в государственной сфере исторически зиждется на принципах рационального выбора, полагающий системный анализ альтернатив, оценку рисков и максимизацию целевой функции дохода, но рост неопределённости внешней среды,

информационная перегрузка и нелинейность социально-экономических процессов эксплицируют ограниченность сугубо рационалистических моделей. Отечественный исследователь М.В. Рыжкова обоснованно замечает: «Существующая модель, несмотря на все свои недостатки, обладает рядом черт, с которыми ученым «удобно» ...Наиболее активны в своих нападках пове-

денческие, экспериментальные экономисты и экономические психологи. Но пока ничего систематически лучшего они предложить не могут: происходит выделение аномалий как отклонений от рационального поведения. Поэтому экономическая теория остро нуждается в создании новой, более близкой к экономической реальности концепции экономического поведения и выбора» [1, с. 31]. В этом контексте возникает необходимость философской рефлексии над иными, не до конца познаваемыми (в силу характера проявлений) основаниями управленческих решений, среди которых центральное место занимает феномен социальной интуиции. Социальная интуиция, в рамках данного исследования, определяется как способность к быстрому, часто бессознательному распознаванию устойчивых паттернов социального взаимодействия, норм и коллективных смыслов, развившаяся как эволюционный адаптационный механизм, которая функционирует на стыке индивидуального и коллективного опыта, обеспечивая индивиду оперативную ориентацию в сложных системах социальных и общественных координат без необходимости постоянного развернутого когнитивного анализа [2]. Принятие управленческих решений, по своей сути, является социальным актом, глубоко укорененным в контексте межличностных и групповых динамик, поэтому эффективность такого решения детерминирована не только точностью аналитических выкладок, но и способностью лица, принимающего решение (ЛПР) или коллективного субъекта адекватно «считывать» и интерпретировать имплицитные социальные сигналы такие как настроения коллектива, скрытые конфликты, неформальные коалиции, культурные коды и ожидания стейкхолдеров. В корпоративном управлении это напрямую сказывается на качестве стратегического планирования, инновационном потенциале, организационной культуре и, как следствие, на финансово-экономических результатах, а на уровне государственного управления социальная интуиция обуславливает способность власти чувствовать общественные запросы, прогнозировать социальную реакцию на те или иные политические инициативы, выстраивать легитимность и управлять кризисными ситуациями в условиях дефицита времени и информации. Теоретическая значимость настоящего исследования заключается в междисциплинарном синтезе, позволяющем перенести концептуальный аппарат социальной философии (холизм, интерсубъективность, теория социального познания) в плоскость экономической

философии и теории управления. Такой синтез позволяет преодолеть редукционистские трактовки интуиции как исключительно индивидуального психологического феномена и рассмотреть ее в качестве структурного элемента социальных систем управления, обладающего собственной логикой и оказывающего системное воздействие на их эффективность.

### ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

Экономическая философия, выходящая за рамки позитивистского анализа рынков и равновесий, обращается к фундаментальным основаниям человеческого действия в хозяйственных и управленческих контекстах и социальная интуиция в этом ракурсе предстает не как иррациональный пережиток, а как необходимый ресурс и капитал, сокращающий транзакционные издержки, порождаемые полной неопределенностью и необходимостью перманентного эксплицитного взаимодействия индивидов: «В результате обширного анализа литературы собственных исследований взаимосвязи интуиции и эмоций, а также анализа собственно эмпирических данных, полученных в ходе эвристических оценок и наблюдений за социальными взаимодействиями, автор предлагает следующее определение социальной интуиции индивида: это сублиминальный механизм обработки информации, включающий как когнитивные, так и эмоциональные компоненты коллективного человеческого опыта просоциального и асоциального поведения и приводящий к непосредственному восприятию и знанию окружающей действительности без участия осознанных механизмов познания» [2, с. 133]. Социальная интуиция функционирует как эвристика, позволяющая экономить ограниченные когнитивные ресурсы в процессе координации сложных коллективных действий, имея несомненно признак интерсубъективности: «Интерсубъективность — это совместное построение социальных значений и норм, которое позволяет участникам группы согласовывать свои действия, то есть в процессе группового потребления интерсубъективность проявляется через обмен мнениями, обсуждение предпочтений и координацию действий. Социальная интуиция в этом контексте выступает как механизм быстрой интерпретации интерсубъективных сигналов, что ускоряет процесс принятия решений» [3, с. 158]. В корпоративном управлении социальная интуиция находит свою материальную полноту в способности руководства и команд предвосхищать рыночные тренды, оценивать надежность партнеров не только по формальным показателям, но и по имплицитным сигналам, чувствовать

назревающие внутренние конфликты или, напротив, моменты для организационных трансформаций, что особенно критично в сферах, связанных с инновациями и креативностью, где алгоритмизируемые решения заведомо недостаточны. На уровне государства экономическая философия социальной интуиции раскрывается через призму управления общественными благами и институционального проектирования: «*Социальная интуиция целого представляет собой механизм, который функционирует на основе коллективного бессознательного, культурных кодов и архетипических паттернов, позволяя человеку или группе мгновенно реагировать на социальные стимулы без участия осознанных процессов познания окружающей действительности*» [4, с. 91]. Государство как макросоциальный субъект вынуждено оперировать в поле интересубъективных значений и коллективных ожиданий, интуитивное понимание «социального настроения» [5], культурных особенностей, глубинных ценностных матриц населения становится условием для разработки не только эффективной, но и социально приемлемой политики. Реформы, технически безупречные на бумаге терпят фиаско, если они игнорируют интуитивно ощущаемый населением культурный и социальный контекст. то есть социальная интуиция выступает связующим звеном между формальными институтами и живой, нередко неартикулируемой самой социальной «тканью» общества.

Особую роль в аккумуляции и применении социальной интуиции играет феномен лидерства, где лидер, в рамках холистического подхода, выступает не просто индивидом с набором персональных качеств, но и точкой концентрации и выражения коллективных интуитивных процессов. Лидерский опыт, особенно в сфере управления, представляет собой непрерывный процесс «самоиндуцирования» - накопления и интернализации неявного знания через многократное погружение в социальные взаимодействия, разрешение конфликтов, наблюдение за реакциями групп на те или иные управленческие ходы. Этот опыт, часто не поддающийся вербализации, формирует обогащенную базу паттернов, на которую опирается социальная интуиция лидера и прогностическая сила социальной интуиции лидера возрастает именно за счет этой базы, так как сталкиваясь с новой, внешне уникальной ситуацией, лидер способен мгновенно провести аналоговый перенос из своего имплицитного архива случаев, уловив сущностное сходство в социальных динамиках.

Это позволяет лидеру не только реагировать, но и проактивно формировать повестку, предугадывая развитие событий и реакцию ключевых акторов, в таком смысле лидер выступает катализатором и интерпретатором коллективной социальной интуиции, переводя ее с сублиминального уровня на уровень управленческих решений и действий, но эффективность этого перевода зависит от способности лидера сохранять рефлексивную дистанцию и отличать подлинные социальные сигналы от технологически сконструированных симулякров, что является ключевым вызовом в цифровую эпоху. Систематизация взаимосвязи видов управленческих решений и социальной интуиции представлена ниже в таблице 1.

Как видно из таблицы 1 социальная интуиция не является избыточным элементом, а напротив, центральным элементом в принятии ключевых неструктурированных решений как в бизнесе, так и в государстве, так как ее проявления варьируются от индивидуального «проницательного дара» лидера до сложного эмерджентного феномена коллективного бессознательного группы или общества: «*С точки зрения организационной (и, в чем-то, — экономической) психологии встает вопрос о соотношенности команд в генах, структурах мозга, колониях муравьев, пчел и т.п. и в социальных учреждениях. Приоритет генетических команд, по-видимому, будет неоспорим, но он все же порождение долговременно функционирующих реальных структур в жизни человека и общества*» [6, с. 30]. При этом эффективное управление предполагает не противопоставление, а синергию этих уровней через способность лидера или управленческой команды корректно интерпретировать и гармонизировать собственную интуицию с интуитивными сигналами, идущими от управляемой социальной системы (организации, общества). Связь социальной интуиции с эффективностью менеджмента носит диалектический характер, так развитая социальная интуиция у ЛПР и в управленческой культуре организации способствует повышению адаптивности, скорости реакции на изменения, укреплению внутренней согласованности (уверенности) и доверия, что в конечном итоге снижает внутренние транзакционные издержки и риски стратегических провалов, позволяя выявлять проблемы и возможности на ранних, еще неочевидных стадиях. Но интуиция, оторванная от критической рефлексии и рациональной проверки, может стать источником систематических ошибок, когнитивных искажений (например, стадного поведения в инвестиционных решениях) и мани-



Таблица 1

Виды корпоративных и государственных решений и их связь с социальной интуицией

Уровень управления	Тип решения / Сфера	Характер решения	Роль и проявление социальной интуиции	Различие интуиции индивида (лидера) и группы
Корпоративный уровень	Стратегическое планирование	Неструктурированное, долгосрочное, высокий уровень неопределенности.	Формирование видения, идентификация рыночных возможностей/угроз на основе «чувства рынка», оценки неписаных правил конкурентной среды и будущих предпочтений потребителей.	<b>Индивид (CEO, стратег):</b> интуиция как синтез личного опыта и широкого контекста. <b>Группа (Правление, топ-команда):</b> интуиция как результат intersubъективного обсуждения, где групповое «чутье» может либо усилить, либо подавить индивидуальные инсайты
Корпоративный уровень	Управление человеческим капиталом (подбор, мотивация, разрешение конфликтов)	Высокая социальная компонента, необходимость оценки социальных навыков и неформальной динамики.	Оценка лояльности, потенциала, совместимости кандидата с культурой; чувство скрытых конфликтов в коллективе; интуитивное понимание неартикулируемых мотиваторов сотрудников.	<b>Индивид (менеджер, HR):</b> персональная эмпатия и опыт «чтения» людей. <b>Группа (коллеги, команда):</b> коллективное бессознательное формирует общее мнение о коллеге («атмосфера»), которое индивид может интуитивно считывать.
Корпоративный уровень	Инновации и креативные решения	Неопределенное, требующее выхода за рамки рациональной парадигмы выбора	Способность уловить зарождающийся тренд, соединить неочевидные идеи («озарение»), почувствовать, будет ли инновация принята внутри организации и на рынке.	<b>Индивид (новатор, лидер проекта):</b> личная креативная интуиция. <b>Группа (инновационная команда):</b> интуиция как свойство группы, возникающая в процессе мозгового штурма и неформальной коммуникации («коллективный разум»).
Государственный уровень	Социальная и экономическая политика (реформы)	Системное, затрагивающее массовые интересы, высокий уровень политических рисков.	Прогнозирование общественной реакции, чувство «болевых точек» и пределов допустимого для общества, выбор времени и формата запуска реформ для их легитимации.	<b>Индивид (политик, министр):</b> политическое чутье, умение «держать руку на пульсе». <b>Группа (правительство, экспертное сообщество, общество):</b> общественное мнение как форма коллективной интуиции, которую власть может либо уловить, либо проигнорировать с риском потери легитимности.
Государственный уровень	Кризисное управление (ЧС, экономические шоки)	Экстремальное, дефицит времени и полной информации.	Быстрая оценка социальной паники/сплоченности, интуитивный выбор коммуникационной стратегии и символических жестов для успокоения или мобилизации населения.	<b>Индивид (кризисный менеджер, глава государства):</b> способность к быстрому, волевому решению под давлением. <b>Группа (население, социальные институты):</b> интуиция проявляется как массовые поведенческие реакции (паника, солидарность), которые управленцы должны интуитивно предвидеть.
Государственный уровень	Международные отношения и дипломатия	Высококонтекстное, основанное на невербальных сигналах и культурных кодах.	Понимание скрытых мотивов и истинных намерений партнеров/оппонентов, чувство момента для переговоров или усиления давления, интерпретация символических жестов.	<b>Индивид (дипломат, лидер):</b> персональное искусство дипломатии и межкультурной интуиции. <b>Группа (нация, политический класс):</b> национальное самосознание и историческая память формируют «интуитивный» фон, на котором принимаются внешнеполитические решения.

Источник: разработано автором

пуляций. В цифровую эпоху эта двойственность обостряется так как алгоритмы больших данных и социальные сети могут как усиливать социальную интуицию, предоставляя новые инструменты для «чувствования» трендов, так и подрывать ее, создавая гиперреальность искусственно сгенерированных сигналов (накрученные рейтинги, ботовые кампании), на которые интуиция реагирует как на подлинные. Эффективность менеджмента в современном контексте цифровой реальности зависит от способности системы управления культивировать и одновременно дисциплинировать социальную интуицию, встраивая ее в гибридные модели принятия решений, где быстрые интуитивные инсайты проходят последующую рациональную верификацию, а данные аналитики обогащаются интуитивным пониманием социального контекста.

### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Мы обоснованно можем сделать вывод о том, что социальная интуиция представляет собой фундаментальный, социально-философски укорененный фактор, существенно детерминирующий эффективность процессов и результатов корпоративного и государственного управления. Рассмотренная не как антипод рациональности, а как комплементарный и эволюционно обусловленный механизм обработки сложной социальной информации, социальная интуиция выполняет критически важные функции в условиях неопределенности, дефицита времени и высокой сложности социальных взаимодействий. На корпоративном уровне социальная интуиция яв-

ляется ключевым элементом стратегического предвидения, управления организационной культурой и человеческими ресурсами, а также драйвером инновационной деятельности, а на уровне государства социальная интуиция выступает необходимым условием для обеспечения легитимности власти, эффективного проведения реформ, управления кризисами и ведения тонкой дипломатической игры. Принципиальное значение имеет дифференциация между индивидуальной социальной интуицией лидера, основанной на самоиндуцированном опыте и коллективной интуицией группы или общества, возникающей как эмерджентное свойство целого в рамках холизма; эффективное управление предполагает сложную настройку взаимодействия между этими уровнями. В современную цифровую эпоху общественного развития потенциал социальной интуиции как инструмента управления оказывается амбивалентным, когда технологии открывают новые возможности для ее развития и применения, но в то же время создают беспрецедентные риски ее манипуляции и искажения через конструирование симулятивных социальных реальностей. Дальнейшее развитие теорий и практик менеджмента и государственного управления требует сознательной интеграции понимания социальной интуиции в концептуальные модели, что позволит создавать более гибкие, адаптивные и устойчивые системы управления, способные функционировать в условиях нарастающей комплексности социально-экономического мира.

### Литература

1. Рыжкова, М. В. «Провалы» теории рационального выбора / М. В. Рыжкова // Вестник Томского государственного университета. Экономика. – 2012. – № 3(19). – С. 23-32. – EDN PESWAF.
2. Бондаренко, А. В. Социальная интуиция человека как социальный факт в действии / А. В. Бондаренко // Контекст и рефлексия: философия о мире и человеке. – 2024. – Т. 13, № 9-1. – С. 126-141. – EDN BSAWWC.
3. Бондаренко, А. В. Социальная интуиция и групповое потребление / А. В. Бондаренко // Контекст и рефлексия: философия о мире и человеке. – 2025. – Т. 14, № 7-1. – С. 153-168. – EDN KKLANL.
4. Бондаренко, А. В. Социальная интуиция с позиции целого в рамках философии холизма / А. В. Бондаренко // Контекст и рефлексия: философия о мире и человеке. – 2025. – Т. 14, № 4-1. – С. 82-97. – EDN HDFAUF.
5. Грушин Б.А. Массовое сознание Опыт определения и проблемы исследования. – М.: Политиздат, 1987. – 367, [1] с.; 17. – (Над чем работают и о чем спорят философы).
6. Карнышев, А. Д. Изоморфизм и эмерджентность как феномены нейрофизиологии и организационной психологии / А. Д. Карнышев // Организационная психология. – 2015. – Т. 5, № 3. – С. 26-48. – EDN WGMOHD.

### References

1. Ryzhkova, M. V. "Failures" of the Theory of Rational Choice / M. V. Ryzhkova // Bulletin of Tomsk State University. Economics. – 2012. – No. 3 (19). – Pp. 23-32. – EDN PESWAF.
2. Bondarenko, A. V. Human social intuition as a social fact in action / A. V. Bondarenko // Context and reflection: philosophy about the world and man. – 2024. – Vol. 13, No. 9-1. – Pp. 126-141. – EDN BSAWWC.
3. Bondarenko, A. V. Social intuition and group consumption / A. V. Bondarenko // Context and reflection: philosophy about the world and man. – 2025. – Vol. 14, No. 7-1. – P. 153-168. – EDN KKLANL.
4. Bondarenko, A. V. Social intuition from the standpoint of the whole within the framework of the philosophy of holism / A. V. Bondarenko // Context and reflection: philosophy of the

- world and man. – 2025. – Vol. 14, No. 4-1. – P. 82-97. – EDN HDFAUF.
5. 5. Grushin, B. A. Mass consciousness. An attempt at definition and problems of research. – Moscow: Politizdat, 1987. – 367, [1] p.; 17. – (What philosophers work on and what they argue about).
6. 6. Karnyshev, A. D. Isomorphism and emergence as phenomena of neurophysiology and organizational psychology / A. D. Karnyshev // Organizational psychology. – 2015. – Vol. 5, No. 3. – P. 26-48. – EDN WGM0HD.

## Информация об авторах

**Бондаренко А.В.**, кандидат философских наук, доцент кафедры социальных и политических коммуникаций, Уфимский государственный нефтяной технический университет; доцент кафедры политологии и связей с общественностью, Уфимский университет науки и технологий (г. Уфа, Российская Федерация).

**Байназаров И.Н.**, кандидат исторических наук, доцент, Заместитель директора, Институт рыбопромыслового флота, Камчатский государственный технический университет (г. Петропавловск-Камчатский, Российская Федерация).

**Фархтдинов Р.Т.**, кандидат социологических наук, доцент кафедры «Философия, история и право» Уфимского филиала Финансового университета при Правительстве РФ (г. Уфа, Российская Федерация).

© Бондаренко А.В., Байназаров И.Н., Фархтдинов Р.Т., 2025.

## Information about the authors

**Bondarenko A.V.**, Ph.D. in Philosophy, Associate Professor of the Department of Social and Political Communications, Ufa State Petroleum Technical University; Associate Professor of Political Science and Public Relations, Ufa University of Science and Technology (Ufa, Russian Federation).

**Baynazarov I.N.**, Ph.D. in Historical Sciences, Associate Professor, Deputy Director, Institute of the Fishing Fleet, Kamchatka State Technical University, (Petropavlovsk-Kamchatsky, Russian Federation).

**Farkhtdinov R.T.**, Ph.D. in Sociological Sciences, Associate Professor of the Department of Philosophy, History and Law of the Ufa Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation (Ufa, Russian Federation).

© Bondarenko A.V., Baynazarov I.N., Farkhtdinov R.T., 2025.