

# УРАЛЬСКИЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ – КРЕПКИЙ, УВАЖАЕМЫЙ КОЛЛЕКТИВ. ПУСТЬ ТАК БУДЕТ И ДАЛЬШЕ

А. А. Азаров<sup>1</sup>, О. В. Гушчин<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Москва, Россия)

<sup>2</sup> Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Уральский институт управления – филиал (Екатеринбург, Россия)

## ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Азаров А. А., Гушчин О. В. Уральский институт управления – крепкий, уважаемый коллектив. Пусть так будет и дальше // Муниципалитет: экономика и управление. 2026. № 3. С. 6–9. EDN OCVZZW.

# THE URAL MANAGEMENT INSTITUTE IS A SOLID RESPECTED TEAM. LET IT CONTINUE TO BE SO

A. A. Azarov<sup>1</sup>, O. V. Gushchin<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Moscow, Russia)

<sup>2</sup> Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Ural Institute of Management (Yekaterinburg, Russia)

## FOR CITATION

Azarov, A. A., Gushchin, O. V. (2026) The Ural Management Institute is a solid respected team. Let it continue to be so. *Municipality: Economics and Management*, (3), 6–9. <https://elibrary.ru/ocvzzw>.

### Уважаемые читатели!



Редакция журнала «Муниципалитет: экономика и управление» с удовольствием представляет наших гостей – проректора по науке Президентской академии Артура Александровича Азарова и директора Уральского института управления – филиала РАНХиГС Олега Васильевича Гушчина. Их беседа посвящена вузовской науке, вопросам планирования и организации, достижениям и будущим перспективам.

Официальная справка. Артур Александрович Азаров родился 27 октября 1989 г. В 2006 г. поступил на математико-механический факультет Санкт-Петербургского государственного университета, который окончил с отличием в 2011 г. Параллельно учился на экономическом факультете университета по специальности «Экономика». В 2011–2013 гг. проходил обучение в аспирантуре математико-механического факультета Санкт-Петербургского университета, по окончании которой защитил диссертацию на соискание ученой степени кандидата технических наук.

В период 2011–2019 гг. Артур Александрович – сотрудник лаборатории теоретических и междисциплинарных проблем информатики Санкт-Петербургского института информатики и автоматизации Российской академии наук, а также заведующий лабораторией математического моделирования в МГГУ им. Шолохова. В течение 2017–2022 гг. А. А. Азаров работал в органах власти Санкт-Петербурга: начальник отдела информатизации администрации Центрального района, начальник отдела в городском Комитете по внешним связям. При этом трудовая деятельность оставалась и в научно-образовательном контуре: являлся доцентом на математико-механическом факультете СПбГУ.

В структуре Президентской академии с 2022 г. Сначала заместитель директора Северо-Западного института управления РАНХиГС (директор проектов), с 6 февраля 2024 г. – проректор по науке РАНХиГС.

В 2016 г. Артур Александрович прошел обучение на факультете психологии Санкт-Петербургского государственного университета по программе профессиональной переподготовки «Преподаватель высшей школы». В 2023 г. Азаров стал финалистом пятого сезона конкурса управленцев «Лидеры России». Автор 180 научных работ, в том числе монографий.

© Азаров А. А., Гушчин О. В., 2026

© Фотография предоставлена А. А. Азаровым

**Open Access** This article is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License, which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons license, and indicate if changes were made.



**Олег Гуцин (О. Г.):** Уважаемый Артур Александрович, благодарю Вас за согласие на это интервью. Нам лестно, что проректор Президентской академии по науке выступает на страницах научного журнала Уральского института управления. О науке и пойдет речь. Разнообразная сфера Ваших должностных обязанностей сводится главным образом к управлению и общему руководству научно-исследовательской деятельностью. Расскажите, пожалуйста, как выглядит система управления наукой в РАНХиГС?

**Артур Азаров (А. А.):** Спасибо за приглашение, Олег Васильевич! Отвечая на Ваш вопрос, скажу, что я выделяю три главных уровня в этой системе.

Первый – выбор направлений. Мы не можем заниматься всем подряд. Вместе с научными сотрудниками определяем, на каких темах фокусируемся. Для Президентской академии – это, прежде всего, исследования, которые помогают государству принимать выверенные решения: экономика, управление, социальная политика.

Второй – создание комфортных условий для научной работы. Чтобы исследователю не пришлось думать, где взять деньги на поездку на конференцию или как правильно оформить приказ на проведение научного мероприятия в Академии. Моя задача – выстроить понятную систему поддержки. Мы убираем бюрократию там, где это возможно, и берем административную рутину на себя.

Третий – это связь науки с реальной жизнью. Наука не должна уходить в стол. Мы выстраиваем цепочку так, чтобы результаты исследований превращались в конкретные, рабочие рекомендации для органов власти. Это самое сложное, но именно в этом я вижу главный результат: когда наши ученые становятся реальными участниками большой государственной повестки.

**О. Г.:** Как Вы оцениваете состояние науки в системе РАНХиГС в целом? Какие научные направления являются безусловными лидерами? Полагаю, это государственное и муниципальное управление?

**А. А.:** Скажу так: мы находимся в стадии активного и осмысленного роста. Мы сосредоточились на качестве – на том, что реально меняет практику и рождает экспертный продукт высокого уровня.

Что касается лидеров. Вы совершенно правы – государственное и муниципальное управление, безусловно, наша визитная карточка. Здесь у нас исторически сильнейшая школа. Но я бы предостерег от мысли, что ГМУ – единственная наша область экспертизы. Сегодня я говорю о пяти флагманских направлениях.

Первое – это, конечно, ГМУ и публичная политика. Мы остаемся ведущей экспертной площадкой страны по реформе госслужбы, региональному развитию и подготовке управленческих кадров.

Второе – экономический блок. Макроэкономика, финансы, отраслевой анализ – здесь работают

коллективы, к чьим прогнозам всерьез прислушиваются и бизнес, и регуляторы.

Третье – социальные и поведенческие исследования. Демография, рынок труда, социальная политика. Это направление сегодня бурно растет, потому что касается каждого человека. Запрос на такую экспертизу огромный.

Четвертое – мощный юридический блок и тематика национальной безопасности. Здесь у нас сосредоточены уникальные компетенции: административное и конституционное право, правовое обеспечение госслужбы, правовые режимы безопасности. В нынешних условиях эти направления выходят на передний план – от вопросов правового регулирования новых технологий до экспертизы законодательства в сфере защиты национальных интересов.

И пятое, без чего картина была бы неполной, – это гуманитарный блок: история, философия, культурология. Может показаться, что это далеко от прикладных задач. Но на самом деле именно здесь формируется ценностная и смысловая рамка государственного управления. Без понимания исторического контекста, без философского осмысления целей развития, без анализа культурного кода невозможно принимать стратегические решения. Наши историки и философы сегодня активно включены в экспертизу по вопросам национальной идентичности, исторической политики, цивилизационных основ российской государственности. Это не просто академическая ниша – это фундамент, на котором стоит всё здание подготовки управленческой элиты.

Сила Академии в том, что у нас сложилась полноценная междисциплинарная конструкция: управление, экономика, социология, право и гуманитарные науки.

**О. Г.:** Президентская академия претендует на роль авторитетного научного партнера государства. Что для этого необходимо сделать?

**А. А.:** Знаете, я бы поправил: мы не столько претендуем, сколько укрепляем эту роль. Сегодня этого статуса мало достичь, его надо доказывать каждый день. Что мы для этого делаем? Я бы выделил три вещи.

Первое – это скорость и попадание в повестку. Государство живет в очень динамичном ритме. Если мы будем реагировать на запрос через полгода, мы не нужны. Мы учимся работать в формате быстрой аналитики: короткие доклады, оперативная экспертиза, умение дать выверенный ответ в ограниченные сроки.

Второе – междисциплинарность. Реальные государственные задачи не приходят с биркой «экономика» или «юриспруденция». Они всегда на стыке. Когда мы собираем команду из управленцев, юристов, экономистов и социологов под одну проблему – выдать продукт принципиально иного качества. Сейчас мы осознанно развиваем именно такие междисциплинарные команды.

Третье – это кадры, которые понимают государство. Мало быть блестящим ученым. Надо понимать, как работает госаппарат, как принимаются решения, как устроен бюджетный процесс. Мы стараемся, чтобы наши исследователи хотя бы часть времени проводили внутри реальной управленческой работы. Тогда их аналитика перестает быть абстрактной и становится по-настоящему прикладной.

Мы выдерживаем эти линии – скорость, междисциплинарность и включенность в практику – и заслуженно занимаем место ведущего научного партнера государства.

**О. Г.:** Артур Александрович, еще один научный вопрос. С какими секторами вузовской науки Вы связываете ее ближайшее и отдаленное будущее?

**А. А.:** В ближайшей перспективе я связываю будущее вузовской науки с тремя вещами.

Первое – это исследования, встроенные в контур принятия государственных решений. Спрос на экспертную поддержку со стороны государства будет только расти. Вузы, которые научатся давать не просто отчеты, а готовые аналитические решения под ключ, окажутся вне конкуренции.

Второе – это регионалистика и исследования территориального развития. Россия огромна, регионы разные, и универсальных рецептов нет. Понимать конкретную территорию с ее особенностями – это колоссальный потенциал.

Третье – демография и рынок труда. Вопросы человеческого капитала, миграции, переобучения взрослых людей – это то, что будет волновать государство и бизнес прямо сейчас и в ближайшие годы.

А в отдаленной перспективе я бы выделил два магистральных направления.

Первое – это искусственный интеллект в управлении. Я говорю не про абстрактные разговоры про замену чиновника роботом, а про совершенно конкретные вещи: алгоритмы поддержки решений, прогнозное моделирование, анализ больших данных в социальной сфере. Вузы, которые не войдут в эту повестку, рискуют остаться в прошлом.

Второе – исследования поведения. Экономика, управление, право – все они упираются, в конечном счете, в человека: как он принимает решения, как реагирует на стимулы, почему меняет или не меняет поведение. Поведенческая экономика, социальная психология, нейронауки – вот где будет передний край. И нам важно уже сейчас закладывать компетенции на этом поле.

Так что будущее науки, на мой взгляд, лежит на пересечении технологий, данных и глубокого понимания человека.

**О. Г.:** Вы ставите задачу повышения узнаваемости Академии в бизнес-среде. Насколько успешно она реализуется?

**А. А.:** Я бы сказал так: процесс набирает обороты, и мы видим реальные сдвиги. Конечно,

Академия традиционно сильнее всего известна как партнер государства. Но компетенции, которые у нас накоплены, абсолютно применимы и в бизнесе. И бизнес это всё чаще замечает.

Что работает?

Первое – мы стали говорить на языке результата. Бизнесу не нужны абстрактные лекции. Ему нужны ответы: какой рынок перспективен, какие риски учесть, где найти подготовленных людей. И когда мы показываем наши аналитические возможности, интерес возникает быстро.

Второе – мы делаем ставку на прикладные продукты. Отраслевые исследования, совместные проекты с компаниями, целевая подготовка кадров. Там, где бизнес видит конкретную пользу, узнаваемость растет естественно, через опыт и рекомендации.

Третье – это сеть выпускников. Огромное число наших бывших студентов сегодня занимают руководящие позиции в бизнесе. Мы активно восстанавливаем и развиваем эти связи. Это мощный канал, который помогает нам укреплять репутацию в деловой среде.

Так что динамика хорошая. Мы двигаемся спокойно, шаг за шагом, через реальные дела и полезные проекты. Такой подход дает устойчивое признание в бизнес-среде.

**О. Г.:** Интересно Ваше отношение к использованию ИИ в образовательном процессе. Какова допустимая степень его применения?

**А. А.:** Я считаю, что прятаться от ИИ бессмысленно. Студенты всё равно им пользуются. И это нормально. Вопрос в том, как именно.

Для меня здесь три простых правила.

Первое – ИИ может помогать, но не думать за тебя. Пусть он соберет материал, подскажет структуру, переведет текст. Это как калькулятор: нецелесообразно считать в уме огромные цифры, но понимать математику всё равно нужно. Так и здесь: выводы, оценки, решения – это работа человека. Если студент просто копирует ответ нейросети, он не учится думать. А это тупик.

Второе – ИИ может быть отличным учебным тренажером. Можно моделировать сложные ситуации, спорить с ним, просить разобрать ошибки. Это интересно и полезно, если делать с головой.

Третье – нужны честные правила. Студент должен знать, где ИИ можно применять, а где нет. А преподаватель – уметь давать такие задания, где просто скопировать не получится, где нужно включить голову. То есть современный преподаватель обязан шагать в ногу со временем и, как и студенты, уметь работать с ИИ, понимать принципы его работы, чтоб быть способным определить, где студент мыслит самостоятельно, а где бездумно транслирует ответы нейросети.

Если коротко: я за разумное использование технологий. Запреты бессмысленны, а бездумное подчинение – опасно. Нужна золотая середина.

**О. Г.:** Артур Александрович, настал черед личных вопросов. Насколько известно, область Ваших научных пристрастий находится в сфере информационной безопасности личности. Вы продолжаете заниматься этой тематикой?

**А. А.:** Безусловно. Она остается в центре моих научных интересов. Более того, в условиях стремительного развития технологий и роста киберугроз вопросы информационной безопасности личности приобретают особую актуальность. Моя работа по этой тематике сегодня сосредоточена на нескольких ключевых направлениях, которые являются логическим продолжением и развитием моих предыдущих исследований.

Во-первых, мы углубляемся в изучение социотехнических атак. Мы разрабатываем новые подходы к их классификации, рассматривая атаки не как изолированные события, а как многоэтапные процессы, что позволяет более эффективно им противодействовать. В частности, мы анализируем факторы успеха таких атак и ищем способы их нейтрализации. Эта работа тесно связана с построением профиля уязвимостей пользователя, который позволяет оценивать риски и разрабатывать персонализированные меры защиты.

Во-вторых, я занимаюсь проблемой внешнего деструктивного информационно-психологического воздействия. Мы разрабатываем алгоритмы для автоматизированной идентификации таких информационных потоков, особенно в социальных медиа. Это направление критически важно для обеспечения информационного суверенитета и защиты граждан от манипуляций в современном цифровом пространстве.

Будучи проректором, я, конечно, не могу уделять собственной исследовательской работе столько же времени, сколько в бытность мою научным сотрудником. Административная и управленческая работа, связанная с развитием науки в Академии, является моей основной задачей и занимает большую часть времени. Однако я стараюсь по мере возможности сохранять исследовательскую активность: участвую в подготовке публикаций, в том числе с коллегами из других научных организаций, иногда выступаю с докладами на конференциях. Без живого соприкосновения с научным процессом сложно быть эффективным в роли организатора науки. Поэтому, несмотря на высокую загруженность, я стремлюсь поддерживать исследовательскую форму.

**О. Г.:** Вы финалист конкурса управленцев «Лидеры России». Расскажите, какой суммой качеств должен обладать участник, чтобы дойти до финала этого престижного мероприятия?

**А. А.:** Прежде всего, хочу сказать спасибо самому конкурсу «Лидеры России». Он мне многое дал: возможность честно проверить себя, знакомства с интересными людьми, опыт, который в обычной рабочей рутине не получишь. Я искренне благодарен за это.

А если говорить о том, какие качества помогают дойти до финала, я бы выделил четыре.

Первое – стрессоустойчивость и скорость. Задания построены так, что времени всегда не хватает, а неопределенности – с избытком. Надо уметь быстро собраться, вычленив главное и предложить решение, даже когда данных мало, а часы тикают. Паника там непозволительна.

Второе – умение слушать и работать в команде. Многие приходят с настроением показать себя, но конкурс быстро возвращает с небес на землю. Самые сложные задачи решаются только сообща. Не слышишь других, не умеешь договариваться – вылетаешь быстро, независимо от прежних заслуг.

Третье – готовность к неудобной обратной связи. Тебя оценивают и эксперты, и другие участники, иногда говорят неприятные вещи. Умение это услышать, не обидеться, а сделать выводы и по ходу поменять поведение – вот что отличает финалиста от просто сильного участника.

Четвертое – системное мышление. Задания проверяют не знание узкой отрасли, а способность видеть картину целиком: увязать экономику, социальные последствия, коммуникацию, ресурсы.

Знаю, что с этого года формат конкурса изменился и теперь предполагает командное участие. С деталями пока не знаком, да и свой опыт я получал в прежнем формате, но думаю, что с командным треком конкурс стал только интереснее и ближе к реальной управленческой жизни. Все-таки настоящие прорывы редко делаются в одиночку, и новый подход наверняка добавит глубины и пользы для участников.

Если свести к короткой формуле: финалист – это человек, который в жестком цейтноте умеет думать, договариваться и расти над собой прямо по ходу дела. Вот, пожалуй, и весь секрет.

**О. Г.:** Хотелось бы услышать Ваши пожелания преподавателям и студентам Уральского института управления.

**А. А.:** Коллегам-преподавателям желаю интересной работы и профессионального роста. Уральский институт управления – это крепкий, уважаемый коллектив. Пусть так будет и дальше.

Студентам желаю не упускать время учебы. Это хорошая возможность разобраться в том, что вам действительно интересно, попробовать себя в разных направлениях и заложить базу для будущей карьеры.

Пользуясь случаем, хочу пригласить и преподавателей, и студентов активнее включаться в научные проекты Академии. Двери открыты.

Всем желаю продуктивного учебного года, новых достижений и хорошего настроения на общее дело. Успехов!

**О. Г.:** Уважаемый Артур Александрович, благодарю Вас за добрые слова. Мы в свою очередь желаем Вам всего наилучшего, успехов в работе и осуществления всех замыслов.

**А. А.:** Благодарю, Олег Васильевич!