

# РОЛЬ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В ПОВЫШЕНИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ МЕЖДУНАРОДНЫХ ПРОЕКТОВ В СТРАНАХ ЕАЭС: СОЦИОЛОГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

## THE ROLE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN ENHANCING THE MANAGERIAL COMPETENCE OF INTERNATIONAL PROJECT LEADERS IN THE EAEU COUNTRIES: A SOCIOLOGICAL ANALYSIS

*N. Myslivets  
G. Balasanyan  
S. Tsvetov  
V. Petrov*

*Summary.* The article presents a sociological analysis of the role of artificial intelligence (AI) technologies in enhancing the managerial competence of international project leaders in the countries of the Eurasian Economic Union (EAEU). The relevance of the study is determined by the rapid penetration of AI technologies into managerial practice and the necessity to adapt leaders' competencies to new integration conditions. The scientific problem lies in identifying the socio-cultural, organizational, and cognitive changes caused by the use of AI technologies in international projects within the EAEU. The aim of the work is to determine how AI technologies influence managerial thinking, intercultural interaction strategies, and organizational practices. The empirical basis consists of interviews with experts from Armenia, Belarus, and Russia, analyzed using thematic coding. The results show that the use of AI technologies expands analytical capabilities, improves forecasting, and strengthens communications, but requires critical interpretation and a high level of digital literacy. Conclusion: AI technologies act not only as a technological but also as a socio-cultural resource of integration, shaping new standards of managerial competence for international project leaders in the EAEU space.

*Keywords:* artificial intelligence, managerial competence, international projects, EAEU, socio-cultural integration, digital transformation, intercultural interaction.

**Мысливец Николай Леонтьевич**  
кандидат социологических наук,  
директор Института социологии,  
Национальная академия наук Беларусь, Минск  
*prettor@mail.ru*

**Баласанян Григор Александрович**  
кандидат исторических наук,  
Ереванский государственный университет,  
*grigorbalasanyan@mail.ru*

**Цветов Сергей Викторович**  
кандидат социологических наук, старший  
преподаватель, ФГКОУ ВО «Белгородский юридический  
институт Министерства внутренних дел  
Российской Федерации имени И.Д. Путилина»  
*tsvetov\_86@mail.ru*

**Петров Владимир Владимирович**  
управляющий по экспорту в странах СНГ,  
АО «ДКС», Москва

*Аннотация.* Статья посвящена социологическому анализу роли технологий искусственного интеллекта в повышении управленческой компетентности руководителей международных проектов в странах Евразийского экономического союза. Актуальность исследования обусловлена быстрым проникновением технологий искусственного интеллекта в управленческую практику и необходимостью адаптации компетенций лидеров к новым интеграционным условиям. Научная проблема заключается в выявлении социокультурных, организационных и когнитивных изменений, вызываемых применением технологий искусственного интеллекта в международных проектах ЕАЭС. Цель работы: определить, каким образом технологии искусственного интеллекта влияют на управленческое мышление, стратегии межкультурного взаимодействия и организационные практики. Эмпирическую основу составили интервью с экспертами Армении, Беларусь и России, анализ проведён с использованием тематического кодирования. Результаты показали, что использование технологий искусственного интеллекта расширяет аналитические возможности, совершенствует прогнозирование, укрепляет коммуникации, но требует критической интерпретации и высокой цифровой грамотности. Вывод: технологии искусственного интеллекта выступают не только технологическим, но и социокультурным ресурсом интеграции, формируя новые стандарты управленческой компетентности руководителей международных проектов в пространстве ЕАЭС.

*Ключевые слова:* искусственный интеллект, управленческая компетентность, международные проекты, ЕАЭС, социокультурная интеграция, цифровая трансформация, межкультурное взаимодействие.

## Введение

**А**ктуальность заявленной темы определяется стремительным проникновением технологий искусственного интеллекта (ИИ) в управленческую практику, что в условиях углубляющейся интеграции стран Евразийского экономического союза (ЕАЭС) формирует новые требования к компетенциям руководителей международных проектов [1]. На фоне цифровой трансформации, сопровождающейся усложнением организационных структур и ростом международного взаимодействия [2], в том числе общественного [3], именно управленческая компетентность становится ключевым фактором устойчивости и эффективности совместных инициатив [4]. При этом ИИ всё чаще рассматривается не только как инструмент автоматизации, но и как стратегический ресурс [5], способный трансформировать подходы к принятию решений, распределению ресурсов и построению коммуникаций в интернациональной среде [6] на основе взаимного уважения к разнообразию культур [7].

В научной литературе уже накоплен определённый массив исследований, касающихся некоторых аспектов внедрения ИИ в управленческие процессы, оценки его экономического эффекта и влияния на производительность труда [8]. Отдельное внимание уделяется вопросам цифровой грамотности управленцев [9], готовности организаций к технологическим изменениям [10], а также этическим и правовым аспектам использования ИИ, формированию профессиональной культуры [11]. Однако в социологической перспективе проблема влияния ИИ на развитие управленческой компетентности именно руководителей международных проектов в пространстве ЕАЭС до сих пор остаётся фрагментарно изученной. Недостаточно прояснены механизмы, через которые ИИ воздействует на управленческое мышление, стратегии взаимодействия с многонациональными командами и способность адаптировать организационные практики к условиям интеграционной среды.

Научная проблема данного исследования заключается в необходимости выявления и анализа тех социокультурных, организационных и когнитивных изменений, которые вносят технологии ИИ в компетентностный профиль руководителей международных проектов в странах ЕАЭС. Сложность этой задачи обусловлена тем, что цифровые инструменты функционируют не изолированно, а в тесной взаимосвязи с институциональными условиями, культурными кодами и нормами делового взаимодействия, характерными для каждого из государств союза.

Цель исследования: провести социологический анализ роли технологий ИИ в повышении управленческой компетентности руководителей международных про-

ектов в странах ЕАЭС, выявив особенности влияния технологий ИИ на формирование управленческих навыков, стратегических подходов и культурно-коммуникационных практик в условиях межгосударственного сотрудничества.

Научная новизна работы состоит в том, что технологии ИИ рассматриваются не как нейтральная цифровая среда, а как социально опосредованный фактор, изменяющий способы организации и координации совместной деятельности, распределение ответственности и систему оценки эффективности управленческих решений. Данное исследование позволит дополнить существующие концепции управления в интеграционном пространстве ЕАЭС эмпирически обоснованным представлением о том, как технологии ИИ формируют новые стандарты профессиональной компетентности и влияют на качество межгосударственного взаимодействия.

## Методы

Методологической основой исследования послужила концепция социального капитала, изложенная в работах П. Бурдье [12] и Р. Патнэма [13], данная концепция позволила рассматривать владение руководителями проектов различными технологиями ИИ как способ повышения собственной управленческой компетентности. Кроме того, методологической базой стал интеграционный подход [14], позволивший представить повышение компетенции руководителей в области использования технологий ИИ как фактор интеграции населения регионов ЕАЭС и развития международных проектов.

Эмпирическую основу проведённого исследования составили результаты 17 глубинных интервью, реализованных в течение 2025 г. с привлечением экспертов, профессиональная деятельность которых охватывает широкий спектр отраслей: от крупных научных, образовательных, культурных и сервисных организаций до предприятий промышленного и сельскохозяйственного профиля. Такой подход позволил выстроить многоуровневую картину восприятия и внедрения технологий ИИ в управленческую практику международных проектов, выявляя как универсальные, так и специфические для определённых сфер закономерности. Отбор респондентов осуществлялся с учётом их опыта руководства транснациональными инициативами, в том числе в рамках интеграционных процессов на территории ЕАЭС, что обеспечивало содержательную насыщенность и аналитическую ценность собранного материала.

Географическая структура выборки включала представителей трёх государств: Российской Федерации (7 экспертов), Республики Армения (5 экспертов) и Республики Беларусь (5 экспертов). Данное распределение не только отражало пропорциональность охвата ключе-

вых участников ЕАЭС, но и позволяло проследить влияние территориальных, социокультурных и институциональных контекстов на формирование управленческих компетенций. При сравнении материалов интервью, полученных в различных национальных юрисдикциях, обнаруживались как сходства в стратегических подходах к использованию ИИ, так и различия, связанные с локальными особенностями регулирования, уровня цифровой инфраструктуры и готовности кадрового потенциала к адаптации новых инструментов.

Метод глубинного интервью был выбран в силу его способности раскрывать индивидуальные интерпретации, субъективные оценки и скрытые мотивационные механизмы, которые зачастую остаются вне поля зрения количественных методов. Каждая беседа строилась по заранее определённому сценарию, что позволяло, с одной стороны, сохранять фокус на исследовательских вопросах, а с другой — гибко реагировать на уникальные идеи экспертов. Вопросы касались не только текущих практик применения ИИ, но и перспектив его интеграции в процессы стратегического планирования, распределения ресурсов, оценки эффективности и формирования команд в международных проектах.

Аналитическая обработка собранных данных проводилась с использованием тематического кодирования, что давало возможность выявить повторяющиеся смысловые блоки, фиксировать устойчивые ассоциации и устанавливать связи между концептами, сформулированными участниками исследования. При этом особое внимание уделялось выявлению тех высказываний, где ИИ рассматривался не как технический инструмент, а как фактор трансформации управленческого мышления и стратегической культуры руководителей. Такой подход позволял интерпретировать материал в более широком социологическом контексте, связывая индивидуальные нарративы с макросоциальными процессами цифровизации и интеграции в пространстве ЕАЭС.

В результате комплексного применения данных процедур методологическая конструкция исследования обеспечила высокий уровень достоверности выводов, опираясь на глубокое погружение в субъективный опыт экспертов и системное сопоставление их позиций в межстрановом разрезе. Это, в свою очередь, создало основу для выработки концептуальных обобщений, отражающих стратегическую роль искусственного интеллекта в повышении управленческой компетентности руководителей международных проектов в странах ЕАЭС.

### Результаты и обсуждение

Проведённые глубинные интервью позволили реконструировать многоаспектное восприятие технологий искусственного интеллекта руководителями между-

народных проектов в странах ЕАЭС, выявив как общие тренды, так и национально-специфические особенности их интеграции в управленческую практику. Практически все респонденты отметили, что за последние годы технологии ИИ перестали восприниматься исключительно как вспомогательный инструмент для автоматизации рутинных операций. Он всё чаще рассматривается как ключевой элемент стратегического управления, способный усиливать аналитический потенциал, ускорять принятие решений и формировать новые стандарты межгосударственного взаимодействия.

В интервью экспертов неоднократно звучала мысль, что использование технологий ИИ позволяет расширять горизонты управленческой компетентности, интегрируя в процесс принятия решений массивы данных, которые ранее оставались неструктурированными и трудно сопоставимыми. Руководители отмечали, что благодаря алгоритмам прогнозирования и интеллектуального анализа возрастает способность предвидеть возможные риски, выстраивать более точные сценарии развития проекта и адаптировать стратегию к быстро меняющимся внешним условиям. При этом подчёркивалось, что такие преимущества проявляются лишь при условии осознанного и критического подхода к результатам работы алгоритмов, когда управленец способен интерпретировать и корректировать машинные выводы в соответствии с контекстом конкретного международного проекта.

Одним из центральных наблюдений стала различная степень институционализации применения технологий ИИ в трёх странах выборки. Российские эксперты чаще описывали использование технологий ИИ в рамках официально закреплённых корпоративных и государственных программ цифровизации, интегрированных в систему проектного управления. В Армении, по словам респондентов, технологии ИИ применяются более точно и в значительной мере опираются на инициативу конкретных руководителей, готовых экспериментировать с новыми инструментами, даже при ограниченных ресурсах. Белорусские эксперты отмечали, что внедрение технологий ИИ идёт преимущественно через отраслевые программы модернизации и технологического переоснащения, где особое внимание уделяется обучению персонала и формированию внутренней культуры работы с цифровыми системами.

Важный пласт экспертных интервью был связан с вопросом о том, как технологии ИИ влияют на межкультурное взаимодействие в международных проектах. Респонденты подчеркивали, что инструменты автоматического перевода, анализа тональности сообщений и адаптации контента под культурные особенности партнёров позволяют снижать барьеры в коммуникации и ускорять процесс согласования решений. Вместе с тем, часть экспертов указывала на риск чрезмерной зависи-

ности от таких технологий, когда утрачивается чувствительность к этическим и межличностным нюансам живого общения и контекстуальным значениям. Это приводит к тому, что компетентность руководителя начинает измеряться не только техническим умением применять технологии ИИ, но и способностью критически осмысливать полученные материалы и выводы в межкультурном пространстве.

Отдельного внимания заслуживает мотивационный аспект. Интервью показали, что руководители видят в освоении технологий ИИ не только способ оптимизации своей работы, но и элемент карьерного и институционального капитала. Владение современными цифровыми инструментами повышает их статус в глазах коллег и партнёров, укрепляет позиции в переговорах и открывает доступ к более масштабным проектам. При этом в аргументации респондентов прослеживалось пересечение прагматических и ценностных мотивов: от желания повысить эффективность и конкурентоспособность своих организаций до стремления соответствовать глобальным стандартам и формировать образ технологически зрелого лидера.

В ряде интервью звучала критика, связанная с недостатком системной подготовки управлеченцев к применению технологий ИИ. Эксперты отмечали, что во многих случаях обучение носит фрагментарный характер, не охватывая комплексно все этапы внедрения технологии — от постановки задачи и выбора алгоритма до интерпретации результатов и оценки рисков. Отсутствие таких компетенций приводит к тому, что технологии ИИ используются ограниченно и преимущественно в операционных, а не стратегических целях. Эта проблема особенно заметна в тех организациях, где нет устойчивой связи между цифровыми инициативами и долгосрочной управлеченческой стратегией.

Важно, что значительная часть респондентов связывала успешность внедрения ИИ с умением руководителя формировать международные команды, готовые к работе в условиях высокой технологической изменчивости. В этом контексте технологии ИИ воспринимались как фактор, стимулирующий обновление управлеченческих практик, развитие горизонтальных связей внутри организации и укрепление профессиональных сообществ, выходящих за рамки национальных границ.

Содержательные ответы экспертов также выявили различия в оценке рисков, связанных с использованием технологий ИИ. Российские и белорусские респонденты чаще упоминали вопросы информационной безопасности, защиты данных и соблюдения правовых норм, тогда как армянские эксперты акцентировали внимание на экономических рисках, связанных с зависимостью от зарубежных поставщиков технологий. В обоих

случаях подчёркивалась необходимость разработки общих стандартов ЕАЭС, которые учитывали бы как технологические, так и социально-культурные аспекты использования технологий ИИ. Эксперты высказали предложения, которые могут быть внедрены в современную практику (табл. 1).

Таблица 1.  
Рекомендации по использованию технологий ИИ  
для повышения управленческой компетентности  
руководителей международных проектов  
в странах ЕАЭС

Категория	Рекомендации
Развитие цифровой грамотности	Внедрение программ обучения, охватывающих не только базовые навыки работы с ИИ, но и критическую интерпретацию результатов, оценку рисков и этические аспекты
Стратегическое применение технологий ИИ	Использование ИИ для анализа больших данных, прогнозирования рисков и оптимизации стратегических решений, а не только для автоматизации рутинных задач
Межкультурное взаимодействие	Применение инструментов ИИ (например, автоматического перевода, анализа тональности) для улучшения коммуникации в многонациональных командах, но с сохранением чувствительности к культурным нюансам
Институциональная поддержка	Разработка единых стандартов ЕАЭС по использованию ИИ, включая вопросы информационной безопасности, защиты данных и правового регулирования
Создание профессиональных сетей	Формирование международных сообществ для обмена лучшими практиками, проведения совместных образовательных программ и укрепления горизонтальных связей между руководителями
Адаптация к локальным условиям	Учет национальных особенностей (например, уровня цифровой инфраструктуры, культурных норм) при внедрении ИИ-решений в управленческую практику.
Мотивация и карьерный рост	Поощрение руководителей, активно использующих технологии ИИ, через систему карьерного роста и признания их вклада в цифровую трансформацию организаций.
Критическое осмысливание технологий ИИ	Развитие навыков критической оценки результатов ИИ, чтобы избежать чрезмерной зависимости от алгоритмов и сохранить человеко-ориентированный подход в управлении.

Источник: составлено авторами по результатам проведенных экспертных интервью

Результаты анализа экспертных нарративов интервью показывают, что технологии ИИ в восприятии

руководителей международных проектов выступают не только средством оптимизации процессов, но и мощным катализатором трансформации управленческой компетентности. Их интеграция в деятельность руководителя меняет саму природу управленческих решений, повышает роль аналитических навыков, стратегического прогнозирования и межкультурной чувствительности. Вместе с тем, эффективность этого процесса во многом определяется институциональными условиями, наличием обученных кадров и готовностью лидеров адаптировать свои подходы к новым технологическим реалиям.

### Выводы

Проведённое исследование показало, что технологии ИИ становятся значимым фактором трансформации управленческой компетентности руководителей международных проектов в странах ЕАЭС, оказывая влияние не только на операционные, но и на стратегические уровни управления. Их внедрение сопровождается расширением аналитических возможностей, повышением точности прогнозирования, совершенствованием механизмов координации и углублением межкультурного

взаимодействия. Вместе с тем, потенциал технологий ИИ раскрывается в полной мере лишь при условии развитой цифровой грамотности управленцев, критической интерпретации результатов алгоритмов и способности адаптировать технологические решения к специфике интеграционного контекста.

Полученные результаты свидетельствуют, что в разных странах ЕАЭС институциональные и культурные условия применения технологий ИИ имеют собственную специфику, влияющую на темпы и формы его интеграции в управленческую практику. Это требует согласованных действий, направленных на формирование единых стандартов, развитие совместных образовательных программ и укрепление профессиональных сетей, способных транслировать лучшие практики работы с технологиями ИИ. Таким образом, искусственный интеллект в современном евразийском пространстве выступает не только как технологическое нововведение, но и как социокультурный ресурс, формирующий новую управленческую реальность и задающий ориентиры для дальнейшего развития интеграционных процессов.

### ЛИТЕРАТУРА

1. Баласанян Г.А. В преддверии 10-летия подписания «большого договора» о создании ЕАЭС: новые вызовы и новые возможности // YSU Journal of International Affairs. 2023. № 2. С. 16–23
2. Изотов В.С., Баласанян Г.А. Факторы политического риска в процессе евразийской интеграции (на примере Республики Армения) // Вестник Московского Университета. Серия 12. Политические науки. 2017. № 5. С. 7–18.
3. Волкова О.А. Некоммерческие организации Тувы как субъекты реализации демографической политики // Новые исследования Тувы. 2023. № 2. С. 99–110. DOI: <https://doi.org/10.25178/nit.2023.2.7>.
4. Gospodarik C.G. Belarus in the EAEU: problems and perspectives of economic growth / C.G. Gospodarik, M.M. Kovalev // Journal of the Belarusian State University. Economics. 2020. № 1. С. 86–95. EDN ZYCBLM.
5. Храмцова Ф.И. Развитие системы поддержки молодежных инициатив в Республике Беларусь в контексте интеграционных процессов СГ, СНГ, ЕАЭС / Ф.И. Храмцова, А.В. Гуляевич // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2023. № 6-3(81). С. 17–22. DOI 10.24412/2500-1000-2023-6-3-17-22.
6. Бабосов Е.М. Культурный код нации: бережное воспроизведение прошлого и устремленность в будущее // Экономика. Социология. Право. 2023. № 1(29). С. 35–39. EDN: ZIOEJY
7. Бабосов Е.М. Культурный код нации — кристаллизация и обогащение опыта прошлого // Журнал Белорусского государственного университета. Социология. 2023. № 2. С. 9–13. EDN: BPLGNF
8. Баласанян Г.А. Проблемы евразийской интеграции в парламентской дипломатии Армении // YSU Journal of International Affairs. 2021. № 2. С. 36–41.
9. Каменева Т.Н., Шевырев В.А., Шихгайзов П.Ш. Метакомпетенции как ключевой фактор индивидуальной и командной эффективности. Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2024. № 14(2). С. 212–223.
10. Proshin S.A. State and prospects of foreign economic activity of the Republic of Belarus within the EAEU / S. A. Proshin, O. V. Shvayakova // Gomel State Technical University named after P.O. Sukhoi, 2024. P. 275–279. EDN QYRWZE.
11. Волкова О.А. Проблемы трансформации профессиональной культуры в монографии Л.Н. Максимовой // Труд и социальные отношения. 2013. № 24(12). С. 138–142. EDN RUEONL.
12. Bourdieu P. The forms of capital. In J. Richardson (Ed.) Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education (New York, Greenwood), 1986. P. 241–258.
13. Putnam R.D. Bowling Alone: America's Declining Social Capital. In: Crothers, L., Lockhart, C. (eds) Culture and Politics. Palgrave Macmillan, New York, 2000 248 p.
14. Интеграционные процессы в Евразийском экономическом союзе: социально-демографические аспекты. К 10-летию ЕАЭС / Г.И. Осадчая, М.Л. Вартанова, О.А. Волкова [и др.]. Москва: ФНИСЦ РАН, 2025. 383 с. DOI 10.19181/monogr.978-5-89697-440-6.2024.

© Мысливец Николай Леонтьевич (prettor@mail.ru); Баласанян Григор Александрович (grigorbalasanyan@mail.ru);

Цветов Сергей Викторович (tsvetov\_86@mail.ru); Петров Владимир Владимирович

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»