



УДК 101.1:316  
<https://doi.org/10.17072/2078-7898/2025-4-565-575>  
<https://elibrary.ru/wrbnti>

Поступила: 09.03.2025  
Принята: 20.06.2025  
Опубликована: 26.12.2025

## **ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЙ ДИЗАЙН СКВОЗЬ ПРИЗМУ СОЦИАЛЬНОЙ ФИЛОСОФИИ: АНАЛИТИЧЕСКИЕ РАМКИ И КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ**

**Шаткин Максим Александрович**

*Саратовский национальный исследовательский государственный университет  
им. Н.Г. Чернышевского (Саратов)*

Сегодня в международной академической литературе широко используется понятие институционального дизайна, однако его содержание часто не определено и варьируется в широком спектре значений. Целью настоящей статьи является социально-философская концептуализация институционального дизайна в специфическом контексте дизайн-мышления как наиболее последовательного подхода к применению принципов дизайна к социальной практике. Проведена реконструкция эволюции дизайн-мышления, в которой внутренняя связь практики дизайна и «каверзных проблем» позволила перенести подходы промышленного дизайна на организационные и политические практики. Направленность дизайн-мышления на проектирование полномочий и ролей заинтересованных сторон, а также правил их взаимодействия в отношении проблемной ситуации позволяет говорить об институциональном характере дизайн-мышления. С учетом этого институциональный дизайн может быть определен как социально-политическая практика, исследующая и определяющая проблемную ситуацию, устанавливающая перечень акторов, их полномочий, ролей и правил взаимодействий друг с другом, а также релевантных инструментов решения проблемы и набора ценностей, утверждение которых может считаться легитимным решением проблемы. Основными принципами институционального дизайна являются неопределенность, вовлеченность и итеративность. Неопределенность в первую очередь отражает принципиальную невозможность полного решения проблемы и толерантное отношение к неудачам. Вовлеченность граждан в формирование структуры их взаимодействия с государственными институтами имеет негативные стороны пролетаризации гражданства, но открывает перспективу «общества институционального дизайна» как возможного варианта развития цифрового общества. Итеративность относится к диахронному и синхронному разнообразию дизайнов отдельных институциональных контекстов как набора попыток решения сходных проблем. Совокупность этих решений формирует характерный для конкретного общества институциональный канон. Результаты исследования могут быть использованы в качестве аналитического инструмента при исследовании современных проектов трансформации общества, а также как методологическая основа в реализации данных проектов.

*Ключевые слова:* дизайн-мышление, каверзные проблемы, неопределенность, ценности, политика.

### **Для цитирования:**

Шаткин М.А. Институциональный дизайн сквозь призму социальной философии: аналитические рамки и концептуальные основы // Вестник Пермского университета. Философия. Психология. Социология. 2025. Вып. 4. С. 565–575.  
<https://doi.org/10.17072/2078-7898/2025-4-565-575>. EDN: WRBNTI

## INSTITUTIONAL DESIGN THROUGH THE LENS OF SOCIAL PHILOSOPHY: ANALYTICAL FRAMEWORK AND CONCEPTUAL FOUNDATIONS

*Maxim A. Shatkin*

*Saratov State University named after N.G. Chernyshevsky (Saratov)*

Today, the concept of institutional design is widely used in the international academic literature, but its content is often undefined and varies in a wide range of meanings. This article aims to provide a socio-philosophical conceptualization of institutional design in the specific context of design thinking as the most consistent approach to applying design principles to social practice. The paper reconstructs the evolution of design thinking, with industrial design approaches transferred to organizational and political practices, which was possible due to the intrinsic connection between design practice and «wicked problems». The focus of design thinking on shaping the powers and roles of stakeholders as well as the rules of their interaction with regard to the problem situation allows us to talk about the institutional nature of design thinking. Institutional design can be defined as a socio-political practice that examines and shapes a problem situation, establishes a list of actors, their powers, roles, and rules of interaction as well as relevant tools for solving the problem and a set of values the adoption of which can be considered a legitimate solution to the problem. The basic principles of institutional design are uncertainty, engagement, and iterativity. Uncertainty primarily reflects the fundamental impossibility of a complete solution to the problem and tolerance of failure. The engagement of citizens in shaping the structure of their interaction with state institutions has negative aspects of proletarianization of citizenship, but opens up the prospect of «institutional design society» as a possible option for the development of a digital society. Iterativity refers to the diachronic and synchronic diversity of designs of individual institutional contexts, the totality of which forms an institutional canon characteristic of a particular society. The results of the study can be used as an analytical tool in the study of modern projects of social transformation, as well as a methodological basis for the implementation of these projects.

*Keywords:* design thinking, wicked problems, uncertainty, values, policy.

### To cite:

Shatkin M.A. [Institutional design through the lens of social philosophy: analytical framework and conceptual foundations]. *Vestnik Permskogo universiteta. Filosofia. Psichologija. Sociologija* [Perm University Herald. Philosophy. Psychology. Sociology], 2025, issue 4, pp. 565–575 (in Russian), <https://doi.org/10.17072/2078-7898/2025-4-565-575>. EDN: WRBNTI

---

### Введение

Сегодня в международной академической литературе, рассматривающей широкий спектр вопросов государственной политики и управления, а также решения «каверзных» (wicked)<sup>1</sup>

организационных и, шире, социальных проблем, можно отметить нарастание популярности термина «институциональный дизайн». Данный термин в широком и нечетком значении относится к процессу и результату организации ключевых социальных и политических взаимодействий, причем эта организация является либо результатом преднамеренного и сознательного планирования, либо следствием наложения результатов усилий различных акторов. Востребованность термина «институциональный дизайн» возросла в 2020-е гг. вслед-

<sup>1</sup> Встречающийся в российских переводах вариант «коварные проблемы» не может быть признан удачным, т.к. придает проблемам налет сознательной злонамеренной агентности, в то время как прилагательное «каверзный» удачно отражает неявный и непредсказуемый характер встречающихся затруднений.

ствие новой волны цифровой трансформации государственного управления. Цифровизация государственных услуг на основе больших данных и искусственного интеллекта [Dunleavy P., Margaret H., 2025] требовали целенаправленного создания и оформления новых форм взаимодействия правительства и граждан. Транзит государственного управления от традиционных форм законодательного регулирования и экономического стимулирования к созданию новых практик, в фокусе которых было не только эффективное оказание услуг, но и удобство и благоприятный опыт для гражданина, обусловил пристальный интерес к дизайну как дисциплине, предлагающей набор инструментов для обеспечения такого опыта. Особенно это касается дизайн-мышления, которое в широком смысле понимается как ориентированный на человека подход к инновациям, опирающийся на процессы, используемые промышленными и продуктовыми дизайнерами [Lewis J.M. et al., 2020, р. 112]. Взаимосвязь двух актуальных задач современного государства — обновление существующих практик в условиях цифровизации и создание новых, а также помочь гражданам в комфортном освоении этих практики, — обусловила рост интереса к комплексу понятий, связывающих термины «дизайн» и «политика» (policy): «политический дизайн», «дизайн для политики», «дизайн в политике» и «политика дизайна» [Villa-Alvarez D.P., Wellstead A.M., 2024].

В то же время исследования, оперирующие термином «институциональный дизайн» (далее — ИД), в разной степени опираются на практику дизайна и, соответственно, вкладывают в данный термин различающиеся по своему концептуальному наполнению значения. Мы выделяем четыре подхода к использованию термина ИД в зависимости от степени обращения к принципам и процессам практики дизайна.

Первый подход охватывает работы, для которых промышленный дизайн не играет теоретической роли, а термин ИД используется — часто без каких-либо определений или комментариев — наравне и в качестве синонима выражений «институциональная конфигурация», «эмпирически существующий институциональный порядок», конкретная «институционализация», например, «демократии» [Hofmann S.C., Yeo A., 2023; Filgueiras F. et al.,

2025; Landwehr C. et al., 2025]. Другими словами, в данном понимании ИД обозначает текущий набор институтов в конкретном обществе. Во втором подходе ИД отсылает к сознательному проектированию<sup>2</sup> институциональных и, шире, политических практик, однако без артикулирования связи такого понимания с дисциплиной дизайна [De Silva N., Holthoefer A., 2024; Cannon C.E.B. et al., 2024]. В этой группе исследований может быть признана классической (по крайней мере в том смысле, что в нейдается развернутое определение ИД) статья Klijn and Korpenjan [Klijn E.-H., Korpenjan J.F.M., 2006], исходящая из определения институтов как «наборов правил, которые влияют, направляют и ограничивают поведение акторов», в силу чего институтами могут называться политические сети. ИД в этой работе определяется одновременно как «деятельность» по целенаправленному изменению характеристик политических сетей и как «содержание» институциональных изменений, на которые нацелена эта деятельность [Klijn E.-H., Korpenjan J.F.M., 2006, р. 144, 149].

Третья группа исследований характеризуется применением к государственному управлению принципов «дизайнерского подхода», основными из которых являются инновационность, ориентация на потребности граждан-потребителей, прототипирование и совместный дизайн (co-design). ИД играет здесь скорее вспомогательную роль как условия, содействующего или препятствующего совместному проектированию локальных практик взаимодействий государства, сообществ и граждан [Buijten A. van et al., 2023, р. 156–157; Neudorfer N.S., Walsh D., 2025]. Наконец, четвертый подход опирается на укорененные в сфере ценностей, идентичности, инновационности и экспериментирования принципы «дизайн-мышления» [Hanifah A.P. et al., 2023; Mayer S., Schwemmlle M., 2024], оперирующие такими терминами, как «чуткость», «экологичность», «идентичность», «наarrативность» и «литеративность» процесса дизайна. Спецификой данного подхода является множественность

<sup>2</sup> В данной статье термины «проектирование» и «проектировать» являются эквивалентами терминов «designing» и «to design», используемыми в актуальной международной академической литературе.

институциональных дизайнов как инструментов решения «каверзных проблем» [Cannon C.E.B. et al., 2024], а также частое отсутствие развернутых дефиниций данного феномена.

Если первые три подхода к ИД находятся скорее в поле политических, социологических и управлеченческих наук, то четвертый, обращенный к трансформации социальных практик на основе ценностей, представляет значительный интерес для социальной философии — как в силу недостаточной разработанности данного понятия, так и в силу его теоретического потенциала в осмыслении институциональной сферы. В связи с этим представляется актуальным социально-философское осмысление и определение ИД в аналитических рамках дизайн-мышления, которое сегодня в наиболее яркой форме отражает специфические принципы дизайна применительно к социальным практикам. Для решения этой задачи сначала будет представлен обзор эволюции дизайн-мышления для определения его ключевых характеристик, на основании которых затем будет проведена концептуализация ИД и выделены его теоретически существенные и обобщаемые черты.

### Эволюция дизайн-мышления: от материальных объектов до политических практик

Началом теории дизайна традиционно считают эпохальную работу Г. Саймона «Науки об искусственном». Примечательно, что если первое издание этой книги ограничивалось преимущественно сферой промышленного и визуального дизайна, то к третьему изданию монография отражала более широкий взгляд на роль дизайна в оформлении экономических и социальных систем [Simon H.A., 1996]<sup>3</sup>. Если реконструировать траекторию исследовательского дискурса, следующего заданному Саймоном направлению, то она приведет к современному проектному менеджменту и, шире, проектному подходу, отличающемуся одномерностью в своей линейной последовательности этапов проектирования — от выявления проблемы до окончательной реализации [Szopińska-Mularz M., 2025]. Эта траектория перестала быть магистральной для теории

<sup>3</sup> В связи с этим русские издания этой книги, являющиеся переводом первого издания оригинала, сегодня существенно устарели.

дизайна в конце XX в., когда появилось дизайн-мышление как результат синтеза двух теоретических подходов. Первый из них восходит к классической работе Х. Риттеля и М. Веббера, концептуализирующей «каверзные проблемы», т.е. такие проблемы, которые не имеют однозначного определения и рационального линейного однозначного решения (*solution*), так что никто не может обладать достаточными экспертными знаниями для формулирования какого-либо устраивающего все заинтересованные стороны «оптимального решения» [Rittel H.W.J., Webber M.M., 1973]. Второй подход связан с публикациями Брюса Арчера, который поднял вопрос о том, что именно — т.е. какое соотношение характеристик продукта — определяет «ценность» (которая также может быть названа потребительской стоимостью) последнего. Дизайнер изначально создает макет продукта не как прототип, а как эксперимент, позволяющий точнее выявить потребности покупателей. При этом дизайнер должен перевести в графическую композицию продукта такие неосвязываемые параметры, как техническую осуществимость имеющимися инженерами, финансовые и юридические требования, функции безопасности и т.д. [Archer B., 1976]. В последующих работах Арчер называет дизайнерские проблемы, которые никогда не имеют достаточно информации для их однозначного решения, «плохо определенными», тем самым прямо используя терминологию, относящуюся к «каверзовым проблемам» [Collier S.J., Gruendel A., 2022].

Первым шагом к теоретическому синтезу данных подходов стала статья Найджела Кросса о дизайнерском способе познания [Cross N., 1982]. Здесь объектом моделирования становится не объект, а сама проблема, которая структурируется через экспериментирование в процессе определения ее структуры [Cross N., 1982, р. 224]. Однако в явной форме данный синтез с одновременной концептуализацией дизайн-мышления был осуществлен в эпохальной статье Ричарда Бьюкенена «Каверзные проблемы в дизайн-мышлении» [Buchanan R., 1992]. Примечательным образом не давая развернутого определения дизайн-мышления (что в целом характерно для работ в этом поле, написанных специалистами по дизайну, а не философами), Бьюкенен называет его «новым свободным искусством» [Buchanan R., 1992, р. 20], направлен-

ным к «новым интеграциям знаков, вещей, действий, символов и окружения для удовлетворения конкретных потребностей и ценностей людей в различных обстоятельствах (перевод наш. — М.Ш.)» [Buchanan R., 1992, р. 21]. Обращаясь к теории «каверзных проблем», Бьюкенен идентифицирует проблемы дизайна как «каверзные», т.к. дизайн должен «открыть или изобрести конкретный предмет из проблем и вопросов конкретных обстоятельств», при этом данный предмет изначально является неопределенным и требующим дальнейшего исследования того, как сделать его полностью определенным [Buchanan R., 1992, р. 16–17]. При таком широком определении задачи дизайна логичен вывод, что дизайн-мышление может быть применено к любой сфере человеческого опыта [Buchanan R., 1992, р. 16]. Конкретизируя данный вывод, Бьюкенен выделяет четыре уровня (позже получившие название «порядков»), в которых может применяться дизайн-мышление: знаки и символы, материальные артефакты, действия и взаимодействия и, наконец, социальные системы и структуры [Buchanan R., 1992, р. 11–12; Lee K., 2024].

Несмотря на эвристический потенциал предложенной типологии сфер применения дизайн-мышления, вплоть до недавнего времени [Lee K., 2024] она не получила должного развития. Прежде всего, она не могла быть широко использована эмпирически из-за отсутствия аналитического руководства по ее применению: тексты Бьюкенена отличаются выраженной абстрактностью. Однако, на наш взгляд, более значимой причиной недооцененности вклада Бьюкенена является то, что заявленный им уровень рефлексивности в отношении проектирования практик и систем опередил потребности и возможности современного общества примерно на два десятилетия. Только к 2010-м гг. происходит заметное оживление академического интереса к дизайн-мышлению, что, на наш взгляд, обусловлено ключевыми процессами социально-политической трансформации, чья масштабность и необозримость проявлений вынуждает описать их только с помощью максимально широких социально-философских обобщений. К этим взаимосвязанным и взаимно усиливающим факторам актуальности дизайн-мышления можно отнести:

– развитие цифровых технологий, сделавших практически осмысленную задачу проектирования форм и этапов взаимодействий между человеком и компьютером, а также социальных и политических взаимодействий, опосредованных цифровыми платформами;

– интенсивное инновационное развитие, где стоимость создания продукта дизайна стала постоянно возрастать;

– формирование в западных странах вместо демократического консенсуса культуры судебного оспаривания и внесудебной «отмены», когда любой социально и политически значимый проект сталкивается с напором «разочарованных, нетерпеливых и голосистых граждан (перевод наш. — М.Ш.)» [Junginger S., 2016, р. 4–6]. Чтобы реализация инфраструктурных проектов не тормозилась бесконечными оспариваниями со стороны разных групп активистов, требуются новые демократические процедуры, включающие в себя несколько итераций согласования проекта с заинтересованными сторонами [Nguyen S.V. et al., 2020];

– проявившееся во время экономического кризиса 2008 г. разочарование в технократических моделях управления и нарастающее стремление к наполнению государственной политики ценностным содержанием. Крайним проявлением данной тенденции стала патологически иррациональная антироссийская идеология западных стран в 2020-е гг., у которой не было «целей», но были только «ценности», воплощенные в разлагающих эпистемическое благополучие и здоровье западных обществ «нарративах»;

– активизация постколониального дискурса, одним из фокусов которого стало приятие традиционным ремеслам современных форм, которые одновременно обеспечивают наследию актуальность в современном социальном и эстетическом контексте и рост их экономической ценности [Huang W. et al., 2024].

Совокупность данных факторов обусловила нарастание интереса к дизайн-мышлению с 2010-х гг. При этом происходило развитие самого дизайн-мышления, которое постепенно переставало тавтологично толковаться как переход навыков и подходов промышленных и графических дизайнеров в другие сферы и стало определяться как «аналитический и творческий процесс, вовлекающий личность в воз-

можности экспериментировать, творить и моделировать, собирать обратную связь и пере-проектировать (перевод наш. — М.Ш.)» [Razzouk R., Shute V., 2012]. При переносе дизайн-мышления из сферы психологии и педагогики в политику и управление акцент в исследованиях сместился с раскрытия творческих способностей индивида или группы на процесс вовлечения заинтересованных сторон к такому формулированию решений, которое способствует не только их благополучию, но и поддержанию их ценностей и идентичности. В этой перспективе совместное проектирование ручной тележки может создать структуру для взаимного обучения и совершенствования рабочих взаимодействий [Lyman A.H., Chung K., 2025], а вовлечение мигрантов в дизайн карты их путешествий по скандинавским странам способствует интеграции первых в последние [Lydén H. et al., 2023].

В социально-политическом контексте предмет дизайна играет роль социальной и ценностной инфраструктуры, объединяющей людей в совместном обсуждении их потребностей и путей их удовлетворения. При этом сами по себе эстетические и функциональные качества материальных объектов не представляют интереса [Collier S.J., Gruendel A., 2022], в то время как в фокусе внимания находятся проблемы проектирования таких форм организации социальных и политических практик, которые обеспечивают возникающим в этих практиках объектам легитимность, т.е. признание со стороны всех заинтересованных сторон. Объект дизайна перестает быть «продуктом» и все больше связывается с активацией и поддержкой индивидуальных или коллективных действий [Buchanan R., 2019]. Здесь можно провести границу между традиционным планированием в публичном управлении, которое направлено на эффективное предоставление государственных услуг, и «дизайном для политики», направленным на проектирование новых форм участия граждан в процессе принятия решений, причем само вовлечение граждан является целью данной политики [Strokosch K., Osborne S.P., 2023], а также на достижение доверия и легитимности в политических процессах [Wellstead A., Howlett M., 2024].

В наиболее последовательном применении дизайн-мышления при принятии политических решений разрабатываются стратегии дизайна

политики, основанные на абдуктивной логике, где наиболее приемлемый результат должен быть разработан с учетом неопределенных «что» и «как», данных в процессе проектирования [Dorst K., 2019, p. 124]. «Каверзная проблема» всегда может рассматриваться не сама по себе, а как симптом другой проблемы [Gruendel A., 2022]. Изначальная неопределенность «каверзных проблем» усиливает такие элементы дизайн-мышления, как исследовательскую установку (решение проблемы совпадает с процессом ее исследования), экспериментальность и итеративность (последовательное создание новых моделей решения в ходе обсуждения), а также незавершенность — «каверзные проблемы» не имеют решения, с ними можно только на время справиться (*deal with*) [Van Uffelen et al., 2024]. Поэтому дизайн в политической сфере больше ориентирован на процесс непрерывного исследования структуры проблем, нежели на достижение предопределенных целей [Wellstead A., Howlett M., 2024, p. 145], вследствие чего можно говорить о «неотении дизайна», имея в виду, что результат работы дизайна больше похож на его процесс [Dorst K., 2019, p. 124].

Рассматривая соединение дизайна и политической сферы сквозь призму социальной философии, нельзя не заметить происходящую в этом соединении трансформацию институционального уровня общества. В «дизайне для политики» процесс проектирования становится тем, что выявляет перечень заинтересованных сторон, распределяет их полномочия в процессе последующего установления правил взаимодействия внутри процесса обсуждения «каверзной проблемы» и разработки модели оптимальной социальной практики. Опираясь на принятые в международной академической литературе определение институтов как стратегий, норм и правил, воплощенных в публичной политике и социальных соглашениях [Siddiki S. et al., 2022, p. 315], можно заключить, что в политической сфере происходит непрерывная реинституционализация конкретных социальных практик. Этот процесс включает в себя в качестве предпосылки оспаривание текущего распределения властных полномочий в принятии решений и действующих правил через итеративное создание новых наборов правил и распределений участников. Распространение ди-

зайн-мышления на социально-политические практики приводит к сокращению пространства взаимодействий, чьи правила определены обычаями и правовыми нормами: решение всякой вновь выявленной проблемы включает в себя одновременный процесс имманентной институционализации, т.е. установление в процессе исследования ситуации стратегий, норм, правил и участников ее решения. Институты — это не то, что передается от поколения к поколению с целью облегчения взаимодействий, а то, что заново и осознанно создается каждым поколением, исследующим окружающее их пространство проблем.

Таким образом, дизайн-мышление открывает широкие перспективы теоретических исследований в сфере социально-политических практик — перспективы, которые сегодня остаются не полностью освоенными в сфере концептуального осмысления ИД из-за акцента на прикладные аспекты политического дизайна. Рассмотрение ИД в контексте дизайн-мышления сквозь призму социальной философии позволяет восполнить этот недостаток.

### **Концептуализация институционального дизайна**

Опираясь на приведенный выше анализ, можно дать определение ИД как социально-политической практики, сфокусированной на выявление и структурирование проблемной ситуации одновременно с выявлением перечня заинтересованных сторон (акторов), их полномочий, ролей и правил взаимодействия друг с другом, набора релевантных инструментов решения проблемы, а также ценностей, утверждение которых может считаться приемлемым решением.

Ключевыми принципами (которые также могут быть названы характеристиками) ИД являются *неопределенность, вовлеченность и итеративность*. *Неопределенность* относится к субстрату ИД, каковым является проблемная ситуация, которая определяется одновременно с критериями приемлемости ее множественных решений через непрерывное исследование и экспериментирование. Решение не вытекает логически из проблемы, и невозможно заранее определить последовательность шагов, гарантирующих результаты, а любой вариант решения требует экспериментальной проверки [Brinkman G. et al., 2023, p. 243]. Эксперимен-

тальность создает ценность для неудачи как гаранту чистоты действий и фактору доверия. Поэтому в проектах приветствуются участники, играющие роль «неперфекционистов», чтобы подчеркнуть ценность неудач [Brinkman G. et al., 2023, p. 252]. Если убрать в скобки напрашивающиеся аллюзии на гротескные формы политики самокритики, проводимой в последние годы СССР, то нельзя не отметить, что здесь дизайн-мышление направлено на трансформацию институциональных зависимостей между статусом и успехом, которые сегодня ведут к скрытию ошибок и неудач для сохранения карьеры и репутации. Если экспертность и эффективность перестают быть принципиальными в карьере, то возникает перспективный с точки зрения дальнейших исследований вопрос о принципах социально-политической иерархии и формирования элит в контексте ИД.

*Вовлеченность* участников проблемной ситуации в ее решение выходит за рамки традиционной прямой совещательной демократии. Дизайн-мышление требовательно к заинтересованным сторонам, оно отрицает возможность быть пассивным получателем услуг, выбирая их из предложенного перечня. Заинтересованность сторон означает, что у них есть собственное — личное или коллективное — видение сути проблемы и путей ее решения, а также описание приемлемого результата. Потребитель в рамках совместного дизайна разделяет ответственность за полученный результат вне зависимости от своей компетентности. Considine [Considine M., 2025] сравнивает такую ситуацию с требованием к пассажирам принимать участие в ремонте летящего самолета. Вовлеченность сокращает пространство для критики результата и процесса его достижения, в дополнение к тому, что и сам результат в силу неокончательности начинает ускользать от строгих оценок. Кроме того, вовлеченность может иметь форму не столько распределения ответственности, сколько ее перекладывания на граждан, например, при формировании портфеля своих пенсионных накоплений, что становится серьезным бременем для пожилого населения [Murphy M.F., Kelly Ch., 2018, p. 37]. Предельным выражением вовлеченности в ИД может стать пролетаризация гражданства: любое взаимодействие гражданина с государственными институтами будет сопровождаться

непрерывным процессом моделирования и оценки форм этого взаимодействия, где от личности будут требоваться конкретные предложения по совершенствованию институтов, к которым он обратился за услугами. Примечательно, что сегодня, с учетом доступности генеративного искусственного интеллекта, ограничения в реализации такого сценария лежат на стороне государства, а не граждан. Поэтому перспективным направлением исследований является проектирование ИД цифрового общества, если мы говорим о последнем с точки зрения его социально-политических, а не только технологических особенностей. В этом смысле, возникающее цифровое общество в контексте взаимоотношений между гражданами и постоянно трансформирующими государственными институтами может также быть названо «обществом институционального дизайна».

*Итеративность* относится как к диахронически (последовательность процедур моделирования продукта или решения проблемы), так и синхронически (библиотека решений аналогичных проблемных ситуаций) осуществляемым попыткам решения проблемной ситуации. Обращаясь к дизайну в индустрии моды, можно увидеть, что предлагаемые модными домами «коллекции» суть собранные вместе итерации, объединенные наличием не общего прототипа, а общего вектора решения творческой задачи. Последовательные попытки решения этой задачи сами по себе являются равно неуспешными, т.к. идеальное решение обесценило бы другие варианты, лишив потребителей разнообразия и уникальности. В то же время собранные вместе итерации взаимно поддерживают ценность друг друга как выражения единого стиля, в связи с чем, как известно, в арт-маркете и индустрии моды значение имеют коллекции, а не единичные артефакты. Применение данного подхода к ИД меняет привычную, восходящую к учению Платона об идеях, перспективу. Институциональное устройство общества не является воплощением некоего архетипа, гештальта, паттерна, этоса, логоса и т.д. В то же время оно не является и бесконечным переплетением локальных ризоматических практик и уходящих в дурную бесконечность «серий». ИД предстает как набор — который также может быть назван «каноном» — схожих решений общих неопределенных проблем в рамках одного общества.

Статус институционального канона является не столько эпистемическим (набор вариантов структурирования и решения проблем) или правовым (прецеденты решения спорных ситуаций), сколько аксиологическим. Канон включает в себя исторически известные и ставшие легитимными решения, ни одно из которых не является примером полного воплощения искомых ценностей и идентичности вследствие неизбежных компромиссов, но в своей совокупности они делают реальной национальную или цивилизационную самобытность и ее ценности. В этом отношении институциональный канон может быть рассмотрен в качестве альтернативы актуальной политической теологии [Flohr M., 2025], основанной на выделении в истории и современности государственной жизни неоспоримых и священных образов и символов. Собирая примеры успешных (и не только) итераций решения проблемы воплощения ценностей и идентичности в разных исторических эпохах, регионах и контекстах, институциональный канон обеспечивает более широкое вовлечение разных поколений в формирование того, что в политической теологии признается священным, одновременно размывая его четкие границы и вводя священное в пространство неопределенности и гибкости, характерные для ИД в целом.

### Заключение

Представленная в данной статье концепция ИД обладает, на наш взгляд, существенным потенциалом как аналитического инструмента при изучении формирования институциональных структур в контексте замысла о них, так и методологического инструмента в проектировании политических сценариев, направленных на институциональную трансформацию. Если обратиться к современной России, то легко можно увидеть, что проходящее на разных уровнях обсуждение концепции «Русского мира» движется в русле дизайн-мышления в том его измерении, которое касается ИД. Познание и формулирование «Русского мира» относится к категории «каверзных проблем», поскольку все, что есть в распоряжении у ученых, политиков и публицистов, — это неопределенное интуитивное понимание специфического устройства общества без четкого понимания «что» и «как» данного устройства, его функционирова-

ния и способов воспроизведения. При этом «Русский мир», кроме своей неопределенности, соответствует другим чертам ИД — требованию участия в нем всех сознательных граждан страны, а также многообразия его итераций в истории и разных сферах жизни страны. Использование концепции ИД позволит лицам, заинтересованным в развитии и дискурсивном оформлении идеи «Русского мира», избежать бесплодных поисков архетипов и логосов, лежащих в основе народной жизни, и открыть пространство для экспериментов и локальных итераций «Русского мира» в нашем многонациональном федеративном государстве.

В то же время, рассматривая представленную концепцию ИД внутри порождающего ее дизайн-мышления, следует применять принципы последней к самой концепции. Она является одной из первых, но, очевидно, не последней итерацией попыток определения ИД в научном поиске, что предполагает не только дальнейшие направления исследования, но и переосмысление самой концепции при помещении ее в конкретные теоретические и практические контексты. Так, в данном исследовании были затронуты некоторые из этих контекстов, а именно — процессы определения идентичности и ценности внутри ИД, становление ИД, опирающееся на генеративный искусственный интеллект цифрового общества институционального дизайна, а также анализ феномена культурного наследия как не имеющего четких границ и открытого для новых итераций институционального канона. Эти направления исследования будут коррелировать перспективам усложнения институциональной сферы современного общества, переходящего от акцента на установление компетенций и контроль над процессами к гибким механизмам направления инноваций в желаемое русло и созданию лучшего опыта.

## References

- Archer, B. (1976). A new approach to Britain's industrial future: A series of papers. *Journal of the Royal Society of Arts*. Vol. 124, no. 5241, pp. 508–522.
- Brinkman, G., Buuren, A. van, Voorberg, W. and Bijl-Brouwer, M van der (2023). Making way for design thinking in the public sector: a taxonomy of strategies, *Policy Design and Practice*, Vol. 6, iss. 3, pp. 241–265. DOI: <https://doi.org/10.1080/25741292.2023.2199958>
- Buchanan, R. (1992). Wicked problems in design thinking. *Design Issues*. Vol. 8, no. 2, p. 5–21. DOI: <https://doi.org/10.2307/1511637>
- Buchanan, R. (2019). Systems thinking and design thinking: The search for principles in the world we are making. *She Ji: The Journal of Design, Economics, and Innovation*. Vol. 5, iss. 2, pp. 85–104. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sheji.2019.04.001>
- Buuren, A. van, Lewis, J.M. and Peters, B.G. (2023). *Policy-making as designing: The added value of design thinking for public administration and public policy*. Bristol, UK: Bristol University Press, Policy Press, 244 p. DOI: <https://doi.org/10.2307/jj.3252825>
- Cannon, C.E.B., Chu, E.K., Nateka, A. and Waaland G. (2024). Institutional designs for procedural justice and inclusion in urban climate change adaptation. *Journal of Planning Education and Research*. Preprint. DOI: <https://doi.org/10.1177/0739456x241274579>
- Collier, S.J. and Gruendel, A. (2022). Design in government: City planning, space-making, and urban politics. *Political Geography*. Vol. 97. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0962629822000580/pdf?md5=02dd7f9508164d20398e4317b2d3deff&pid=1-s2.0-S0962629822000580-main.pdf> (accessed 21.02.2025). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.polgeo.2022.102644>
- Considine, M. (2025). Co-design as institutional innovation: Can we build the plane while flying it? *International Journal of Public Administration*. Vol. 48, iss. 5–6, pp. 346–355. DOI: <https://doi.org/10.1080/01900692.2025.2464829>
- Cross, N. (1982). Designerly ways of knowing. *Design Studies*. Vol. 3, iss. 4, pp. 221–227. DOI: [https://doi.org/10.1016/0142-694x\(82\)90040-0](https://doi.org/10.1016/0142-694x(82)90040-0)
- De Silva, N. and Holthoefer, A. (2024). Hidden figures: how legal experts influence the design of international institutions. *European Journal of International Relations*. Vol. 30, iss. 1, pp. 52–77. DOI: <https://doi.org/10.1177/13540661231210931>
- Dorst, K. (2019). Design beyond design. *She Ji: The Journal of Design, Economics, and Innovation*. Vol. 5, iss. 2, pp. 117–127. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sheji.2019.05.001>
- Dunleavy, P. and Margetts, H. (2025). Data science, artificial intelligence and the third wave of digital era governance. *Public Policy and Administration*. Vol. 40, iss. 2, pp. 185–214. DOI: <https://doi.org/10.1177/09520767231198737>
- Filgueiras, F., Lui, L., Rosa, Th.G. and Ferreira, G.C. (2025). The institutional design of data governance in Brazil: entropy, restrictiveness and institutional grammar. *Policy Design and Practice*. Vol. 8,

iss. 1, pp. 64–88. DOI: <https://doi.org/10.1080/25741292.2025.2460838>

Flohr, M. (2025). Political theology: origins, concepts, and contradictions. *Theory Culture & Society*. Vol. 42, iss. 4, pp. 43–59. DOI: <https://doi.org/10.1177/02632764241311250>

Gruendel, A. (2022). The technopolitics of wicked problems: Reconstructing democracy in an age of complexity. *Critical Review*. Vol. 34, iss. 2, pp. 202–243. DOI: <https://doi.org/10.1080/08913811.2022.2052597>

Hanifah, A.P., Sukoco, I. and Muftiadi, A. (2023). Mapping study of design thinking on product development in the last 10 years. *Reviu Akuntansi, Manajemen, Dan Bisnis* [Accounting, Management, and Business Review]. Vol. 3, no. 2, pp. 93–109. DOI: <https://doi.org/10.35912/rambis.v3i2.2402>

Hofmann, S.C. and Yeo, A. (2023). Historical institutionalism and institutional design: divergent pathways to regime complexes in Asia and Europe. *European Journal of International Relations*. Vol. 30, iss. 2, pp. 306–332. DOI: <https://doi.org/10.1177/13540661231170717>

Huang, W., Rahman, Ah.R.A., Gill, S.S. and Ahmad Effendi, R.A.A.R. (2024). Furniture development framework for cultural conservation: a case study of Peranakan Chinese in Singapore. *Sustainability*. Vol. 16, iss. 24. Available at: <https://www.mdpi.com/2071-1050/16/24/10818/pdf> (accessed 21.02.2025). DOI: <https://doi.org/10.3390/su162410818>

Junginger, S. (2016). *Transforming public services by design*. London, UK: Routledge Publ., 200 p. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781315550183>

Klijn, E.-H. and Koppenjan, J.F.M. (2006). Institutional design. *Public Management Review*. Vol. 8, iss. 1, pp. 141–160. DOI: <https://doi.org/10.1080/14719030500518915>

Landwehr, C., Ojeda, Ch. and Stallbaum, L. (2025). Institutional design preferences among German and US citizens: results from a factorial survey experiment. *Political Studies*. Vol. 73, iss. 4, pp. 1722–1744. DOI: <https://doi.org/10.1177/00323217241309965>

Lee, K. (2024). Institutions as objects in fourth order design. *She Ji: The Journal of Design, Economics, and Innovation*. Vol. 10, iss. 2, pp. 169–191. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sheji.2024.08.001>

Lewis, J.M., McGann, M. and Blomkamp, E. (2020). When design meets power: design thinking, public sector innovation and the politics of policymaking. *Policy & Politics*. Vol. 48, iss. 1, pp. 111–130. DOI: <https://doi.org/10.1332/030557319x15579230420081>

Lydén, H., Suoheimo, M., Leminen, A. and Miettinen, S. (2023). Immigrant integration through codesign — a journey map of integration into working life. *D. De Sainz Molestina et al. (eds.) IASDR 2023: Life-Changing Design (Milan, IT, Oct. 9–13, 2023)*. Available at: <https://dl.designresearchsociety.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1101&context=iasdr> (accessed 21.02.2025). DOI: <https://doi.org/10.21606/iasdr.2023.294>

Lyman, A.H. and Chung, K. (2025). A new model of participatory design to improve social impact: Incorporating action research into the design of appropriate technology in rural Zambia. *Design Studies*. Vol. 97. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0142694X25000080?via%3Dihub> (accessed 21.02.2025). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.destud.2025.101296>

Mayer, S. and Schwemmle, M. (2024). The impact of design thinking and its underlying theoretical mechanisms: a review of the literature. *Creativity and Innovation Management*. Vol. 34, iss. 1, pp. 78–110. DOI: <https://doi.org/10.1111/caim.12626>

Murphy, M.F. and Kelly, Ch. (2018). Questioning «choice»: A multinational metasynthesis of research on directly funded home-care programs for older people. *Health & Social Care in the Community*. Vol. 27, iss. 3, pp. e37–e56. DOI: <https://doi.org/10.1111/hsc.12646>

Neudorfer, N.S. and Walsh, D. (2025). The peacemaking role of independent commissions: the role of institutional design. *International Political Science Review*. Vol. 46, iss. 5, pp. 654–671. DOI: <https://doi.org/10.1177/01925121241310858>

Nguyen, S.V., Langston, N., Wellstead, A. and Howlett, M. (2020). Mining the evidence: Public comments and evidence-based policymaking in the controversial Minnesota PolyMet mining project. *Resources Policy*. Vol. 69. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0301420720308734?via%3Dihub> (accessed 21.02.2025). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2020.101842>

Razzouk, R. and Shute, V. (2012). What is design thinking and why is it important? *Review of Educational Research*. Vol. 82, iss. 3, pp. 330–348. DOI: <https://doi.org/10.3102/0034654312457429>

Rittel, H.W.J. and Webber, M.M. (1973). Dilemmas in a general theory of planning. *Policy Sciences*. Vol. 4, iss. 2, pp. 155–169. DOI: <https://doi.org/10.1007/bf01405730>

Siddiki, S., Heikkila, T., Weible, Ch.M., Pacheco-Vega, R. et al. (2022). Institutional analysis with the institutional grammar. *Policy Studies Journal*. Vol. 50,

- iss. 2, pp. 315–339. DOI: <https://doi.org/10.1111/psj.12361>
- Simon, H.A. (1996). The sciences of the artificial. Cambridge, MA: The MIT Press, 248 p.
- Strokosch, K. and Osborne, S.P. (2023). Design of services or designing for service? The application of design methodology in public service settings. *Policy & Politics*. Vol. 51, iss. 2, pp. 231–249. DOI: <https://doi.org/10.1332/030557321x16750746455167>
- Szopińska-Mularz, M. (2025). Planning design value-driven scenarios for innovation: A case study of adaptive reuse for food production based on the design management model. *Design Studies*. Vol. 97. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0142694X25000110?via%3Dihub> (accessed 21.02.2025). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.destud.2025.101299>

## Об авторе

**Шаткин Максим Александрович**  
кандидат философских наук,  
доцент кафедры философии и методологии науки  
Саратовский национальный исследовательский  
государственный университет  
им. Н.Г. Чернышевского,  
410012, Саратов, ул. Астраханская, 83;  
e-mail: maximshatkin@gmail.com  
ResearcherID: AAX-4034-2020

Uffelen, N. van, Vermaas, P. and Pesch, U. (2024). Dealing with wicked problems: normative paradigms for design thinking. *She Ji: The Journal of Design, Economics, and Innovation*. Vol. 10, iss. 4, pp. 441–455. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sheji.2024.11.003>

Villa-Alvarez, D.P. and Wellstead, A.M. (2024). More than semantics? Navigating the «Policy \* Design» concepts' landscape. *Central European Journal of Public Policy*. Vol. 18, iss. 2, pp. 35–51. DOI: <https://doi.org/10.2478/cejpp-2024-0008>

Wellstead, A. and Howlett, M. (2024). Public value and procedural policy instrument specifications in «design for service». *Policy Design and Practice*. Vol. 7, iss. 2, pp. 144–157. DOI: <https://doi.org/10.1080/25741292.2024.2337095>

## About the author

**Maxim A. Shatkin**  
Candidate of Philosophy, Associate Professor  
of the Department of Philosophy  
and Methodology of Science

Saratov State University  
named after N.G. Chernyshevsky,  
83, Astrakhanskaya st., Saratov, 410012, Russia;  
e-mail: maximshatkin@gmail.com  
ResearcherID: AAX-4034-2020