Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Кубанский государственный университет»

На правах рукописи

Соловьев Владимир Александрович

ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНЫЙ ПОДХОД В СИСТЕМЕ ПУБЛИЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

5.5.3 Государственное управление и отраслевые политики

Диссертация на соискание ученой степени кандидата
политических наук

Научный руководитель
Самаркина Ирина Владимировна,
доктор политических наук, профессор

Краснодар – 2026

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ……...…….. 4
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ФЕНОМЕНА ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНОСТИ В СИСТЕМЕ ПУБЛИЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ……... 24
1.1 Человекоцентричность в современном социально-политическом знании……..... 24
1.2 Человекоцентричность в публичном управлении: потенциал современных теорий для объяснительной модели исследования…... 55
2 ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНЫЙ ПОДХОД В ТРАНСФОРМАЦИИ ПУБЛИЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ СОВРЕМЕННЫХ ГОСУДАРСТВ …..... 78
2.1 Человекоцентричность в практиках публичного управления: национальные тенденции и их специфика (компаративный анализ)……... 78
2.2 Вызовы и факторы, определившие состояние и динамику трансформации системы публичного управления в России в XXI веке в контексте человекоцентричности…….……..... 96
2.3 Трансформация российской системы публичного управления в контексте человекоцентричности: институты и результаты…… 114
3 ТЕХНОЛОГИИ ТРАНСФОРМАЦИИ СИСТЕМЫ ПУБЛИЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ РОССИИ НА ПРИНЦИПАХ ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНОСТИ……. 143
3.1 Ценности корпоративной культуры в системе публичного управления в контексте человекоцентричности……..…..... 143
3.2 Роль лидера в трансформации публичного управления в контексте человекоцентричности ……... 160
3.3 Технологии внедрения человекоцентричного подхода в систему публичного управления……...……...…. 181

ЗАКЛЮЧЕНИЕ…….…… 202
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ…….…… 206
ПРИЛОЖЕНИЕ А…….…… 238
ПРИЛОЖЕНИЕ Б……... 242

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность. Человекоцентричность как феномен и как практика функционирования бизнеса в современном мире давно стала распространенным явлением, в начале XXI века этот феномен распространяется шире и сегодня требуется его осмысление в широком контексте практик публичного управления. При всей очевидности содержания понятия (человек в центре принятия бизнес- и публичных решений) масштаб распространения этого феномена требует его научного осмысления в контексте публичного управления, в системе государственной власти и на уровне локальной политики.

О масштабах и практической значимости этой задачи свидетельствует публичный дискурс, в котором понятие «человекоцентричности» маркирует наиболее политически актуальные и значимые тематики: «Мы, безусловно, должны свою работу строить на … морально-нравственных принципах внимания к человеку. Человекоцентричность должна быть во главе всей нашей работы», - подчеркнул В.В. Путин на Пленарном заседании Форума будущих технологий (Москва, 14.02.2024)[1]. Несмотря на то, что контекст этого высказывания – область здравоохранения и технологии сохранения жизни человека, слова первого лица государства, по мнению экспертов, отражают во многом вектор государственной политики современной России[2]. Более того, по оценкам Экспертного института социальных исследований (ЭИСИ) в программе, с которой В.В. Путин победил в 2024 году на Президентских выборах, этот вектор сохраняется: «Главная характеристика программы В. Путина – человекоцентричность решений»[3].

Вместе с тем, даже в бизнес-среде, внутри которой возник феномен и понятие человекоцентричности, не достигнут консенсус в трактовке содержания этого

[1] Путин заявил, что в РФ не должно быть отказа в медпомощи даже людям без медстраховки // ТАСС. 14.02.2024. URL: https://tass.ru/obschestvo/19987621 (дата обращения: 15.10.2024).

[2] Политолог: Путин 25 лет ведет человекоцентричную политику // Взгляд. Деловая газета. 16.08.2024. URL: https://vz.ru/news/2024/8/16/1282427.html (дата обращения: 19.12.2024).

[3] У Путина – реальный план развития. Эксперты обсудили программы кандидатов // АиФ. 05.03.2024. URL: https://aif.ru/politics/russia/u_putina_realnyy_plan_razvitiya_eksperty_obsudili_programmy_kandidatov (дата обращения: 20.11.2024).

понятия. Этот факт подтверждает опрос 50 руководителей крупного, среднего и малого бизнеса в России, согласно которому 72% опрошенных «не в достаточной степени понимают, что означает человекоцентричная модель организации как термин…, при этом 93% опрошенных отнесли свою организацию к человекоцентричной». Часть руководителей ведущих компаний России «отождествляют человекоцентричную модель предприятия во многом с социальным пакетом сотрудникам» (Овчинникова, Лебедева, 2023). Другие подчеркивают, что «в новых реалиях человекоцентричность оказывается шире, чем привычный перечень «гигиенических факторов» – место работы, спецодежда и организация бытовых условий, – и включает в себя не только материальные вещи»[1]; в частности «истинная человекоцентричность в построении такой системы управления, при которой сотрудник самостоятелен в решениях и видит результат своей деятельности»[2].

Учитывая тот факт, что для российской системы публичного управления человекоцентричность – феномен относительно новый, его публичное и научное осмысление, внедрение в практику в современных условиях становится задачей крайне важной, требующей внимания всех, кто включен в этот процесс: «управленцы должны кожей чувствовать проблемы людей, принимать их как свои собственные»[3].

Научная проблема, требующая решения в рамках диссертационного исследования, состоит в дефиците научного знания об эффективных механизмах публичного управления в России в ситуации геополитической турбулентности и внутренних вызовов и рисков, и необходимости обоснования эффективных механизмов легитимации власти.

---

[1] Денисенко Е. Человекоцентричность: модное слово или новый тренд в HR // РБК. 2024. URL: https://spb.plus.rbc.ru/news/6620cfc17a8aa92a9fe275f5 (дата обращения: 08.06.2024).

[2] «Человекоцентричность» как тренд: о чем рассказали «Росатом», «ВкусВилл», РЖД и QIWI на InterComm Club. URL: https://raso.ru/news_partners/tpost/tzvncm1uv1-chelovekotsentrichnost-kak-trend-o-chem (дата обращения: 08.06.2024).

[3] Путин посоветовал управленцам относиться к проблемам людей как к своим собственным. Выступление Президента на встрече с выпускниками программы кадрового резерва Высшей школы госуправления // ТАСС. 17.06.2021. URL: https://tass.ru/obschestvo/11678025 (дата обращения: 10.08.2024).

Степень изученности проблемы. Анализ научной литературы позволяет утверждать, что человекоцентричный подход в публичном управлении представляет собой сложившееся и многомерное исследовательское поле, в рамках которого как зарубежными, так и отечественными исследователями накоплен значительный объем знаний.

В зарубежной научной литературе наиболее полно изучены *практики управления, ориентированного на гражданина* (гражданоцентрированное управление), в рамках которого сформировалось устойчивое представление о гражданине как о равноправном участнике управленческих процессов, а не только как о получателе государственных услуг. Т. Купер, Т. Брайер и Дж. Мик[1] разработали и обосновали концепт публичного управления, ориентированного на граждан, который рассматривается как нормативный ориентир будущих изменений публичной власти. Э. Лёффлер и С. Мартин Е.[2] исследовали баланс между формами демократии, показав, что эффективность участия граждан зависит от качества модерации, прозрачности обратной связи и ее устойчивости. К. Нидхэм[3] исследовала конфликтогенный потенциал вовлечения граждан в публичное управление. М. Шох-Спана с коллегами[4] изучили механизмы гражданоцентрированного управления в период пандемии COVID-19. На примере исследования механизмов вовлечения молодежи и мигрантов в городских сообществах Швейцарии А. Прифтис и Ж. Трабише[5] показали необходимость

[1] Cooper T. L., Bryer T. A., Meek J. W. Outcomes Achieved Through Citizen-Centered Collaborative Public Management // Big Ideas in Collaborative Public Management. Routledge, 2014. P. 221–239. DOI: 10.4324/9781315706146-17.

[2] Loeffler E., Martin S. Citizen Engagement // Public Management and Governance / ed. by T. Bovaird, E. Loeffler. 3rd ed. Routledge, 2015. P. 301–318. DOI: 10.4324/9781315693279-35.

[3] Needham C. Managerial Discretion // Discretion and the Quest for Controlled Freedom / ed. by T. Evans, P. Hupe. Palgrave Macmillan, 2019. P. 295–312. DOI: 10.1007/978-3-030-19566-3_19.

[4] Schoch-Spana M., et al. The Public's Role in COVID-19 Vaccination: Human-Centered Recommendations to Enhance Pandemic Vaccine Awareness, Access, and Acceptance in the United States // Vaccine. 2021. Vol. 39, № 40. P. 6004–6012. DOI: 10.1016/j.vaccine.2020.10.059.

[5] Priftis A., Trabichet J.-P. Open Government benchmarking for the State of Geneva // Proceedings of the 14th International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance (ICEGOV 2021), Athens, Greece, 6–8 October 2021. New York : Association for Computing Machinery, 2021. P. 373–380. DOI: 10.1145/3494193.3494244.

целенаправленных институциональных усилий формирования эффективной обратной связи с населением.

Значительный объем зарубежных исследований посвящен *человекоцентрированному дизайну в государственном управлении*. Й. Квист и М. Франссон[1] ввели и обосновали концепт «organization learning through design» (дизайн как внутренняя практика организации). К. Кэмпбелл с коллегами[2] исследовали трансформацию роли гражданина в процессе проектирования государственных услуг. С. Юнгингер[3] разработала теоретические основания человекоцентрированного дизайна как рефлексивной институциональной трансформации публичного управления. К. Бейсон[4] ввел понятие «design-leadership». К. Кёрнер-Вюртки с коллегами[5] показали роль привлечения граждан на ранних стадиях проектирования публичных услуг. С. Бэк и С. Ким[6] на опыте Южной Кореи исследовали внедрение цифровых сервисов в систему публичного управления, спроектированных через пользовательские прототипы. М. Фарр[7] описала опыт партисипативного сервисного дизайна в социальных службах Великобритании. Я. Саад-Сулонен с соавторами[8] исследовали феномен эмпатийного понимания в механизмах оказания публичных услуг. Т. Комацу и

[1] Quist J., Fransson M. Collaborative Service Innovation in the Public Sector // Framing Innovation in Public Service Sectors / ed. by L. Fuglsang, R. Rønning, B. Enquist. London : Routledge, 2014. P. 171–186. DOI: 10.4324/9781315885612-16.

[2] Campbell C. et al. Unnoticed, Untapped, and Underappreciated: Clients' Perceptions of their Public Defenders // Behavioral Sciences & the Law. 2015. Vol. 33, № 6. P. 751–770. DOI: 10.1002/bsl.2182.

[3] Junginger S. Design Research and Practice for the Public Good: A Reflection // She Ji: The Journal of Design, Economics, and Innovation. 2017. Vol. 3, № 4. P. 290–302. DOI: 10.1016/j.sheji.2018.02.005.

[4] Bason C. Leading Public Design: Discovering Human-Centred Governance. Bristol : Policy Press, 2017. 256 P. DOI: 10.2307/j.ctt1t88xq5.

[5] Schmager S., Pappas I., Vassilakopoulou P. Citizens-Focused Design Principles for Human-Centered AI in Public Services // AMCIS 2024 Proceedings. 2024. Paper 16.

[6] Baek S., Kim S. Participatory Public Service Design by Gov.3.0 Design Group // Sustainability. 2018. Vol. 10, № 1. Art. 245. DOI: 10.3390/su10010245.

[7] Farr M. Power Dynamics and Collaborative Mechanisms in Co-production and Co-design Processes // Critical Social Policy. 2018. Vol. 38, № 4. DOI: 10.1177/0261018317747444.

[8] Saad-Sulonen J. et al. Service Design and Participatory Design: Time to Join Forces? // Proceedings of the 16th Participatory Design Conference 2020: Participation(s) Otherwise. Vol. 2. New York : Association for Computing Machinery, 2020. P. 76–81. DOI: 10.1145/3384772.3385133.

коллеги[1] изучили роль человекоцентричного дизайна в преодолении барьеров между ведомствами и формировании новых управленческих идентичностей. К. Бейсон и Р. Остин[2] обосновали механизмы человекоцентричного дизайна услуг в публичном управлении.

Еще одной значимой частью предметного поля зарубежных исследований является изучение *электронного правительства как платформы для реализации человекоцентричного подхода*. Х.-Ю. Лю и С.-Ю. Хуан[3] исследовали готовность государственных структур к переходу на клиентоориентированные модели в контексте преодоления цифрового неравенства. М. Ниеминен с коллегами[4] на опыте Финляндии изучили функционирование платформ, ориентированных на человека. С. Каррашкейру с соавторами[5] на примере Португалии обосновали модель зрелости электронного правительства. Х. Кано и коллеги[6] исследовали, как цифровизация может служить инструментом социальной справедливости. С. Раймер и П. Вайс[7] на опыте Германии изучили применение чат-ботов в управлении социальными выплатами.

Важной частью обширного исследовательского поля зарубежной науки представляется изучение феномена *умных городов в контексте*

---

[1] Komatsu T. et al. Policy Labs Challenges in the Public Sector: The Value of Design for More Responsive Organizations // Policy Design and Practice. 2021. Vol. 4, № 2. P. 271–291. DOI: 10.1080/25741292.2021.1917173.

[2] Bason C., Austin R. D. Design in the Public Sector: Toward a Human Centred Model of Public Governance // Public Management Review. 2021. Vol. 24, № 11. P. 1727–1757. DOI: 10.1080/14719037.2021.1919186.

[3] Liu H.-Y., Huang S.-Y. Fostering a Customer-Centric E-Government through Customer Relationship Management Readiness Assessment // International Journal of Business and Systems Research. 2014. Vol. 8, № 1. P. 51–71. DOI: 10.1504/IJBSR.2014.058008.

[4] Nieminen M. et al. How to Involve Users in Government System Procurement? // Proceedings of the 8th Nordic Conference on Human-Computer Interaction. Helsinki : ACM, 2014. DOI: 10.1145/2639189.2654832.

[5] Carrasqueiro S., et al. Dematerialization of the Medical Certificate for Driving License in Portugal: A Case Study of Success Factors of Whole-of-Government e-Government Initiatives // Proceedings of the 11th International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance (ICEGOV 2018) / ed. by D. Soares, A. Kankanhalli, A. Ojo. New York : Association for Computing Machinery, 2018. P. 127–132. DOI: 10.1145/3209415.3209510.

[6] Cano J. et al. New Tools for e-Justice...

[7] Raimer S., Weiß P. Fostering human centred design in public service development // Advances in the human side of service engineering / ed. by C. Leitner, W. Ganz, D. Satterfield, C. Bassano. Cham : Springer International Publishing, 2021. P. 265–272. DOI: 10.1007/978-3-030-80840-2_31.

человекоцентричности. Ф. Ли и Цз. Ван[1] изучили управляемый краудсорсинг как элемент цифрового урбанизма в Китае. А. Оливейра[2] с коллегами исследовали интеграцию человекоцентричных принципов в стратегии устойчивого городского развития в Португалии. К. Паскалева и И. Купер[3] разработали концепт «urban co-creation» применительно к формированию умной городской среды в Великобритании. Г. Шлива[4] ввел понятие «инфраструктурной справедливости» – распределения ресурсов и доступности цифровых решений для всех слоев населения. М.Н.И. Саркер с соавторами[5] провели компаративные исследования технологий управления данными как основы городской политики в Европейском Союзе, Южной Корее и США. Ч. Чу и коллеги[6] исследовали потенциал цифровых технологий как средства демократии в умном городе на кейсах Сеула и Шанхая. М. Дэн и Ц. Дэн[7] изучили потенциал платформенных решений как средства нивелирования дисбаланса между центром и периферией в Китае.

Активно изучается в зарубежной литературе и *интеграция искусственного интеллекта в публичное управление как часть политики человекоцентричности,* прежде всего в системе социального страхования, здравоохранения[8], защиты

[1] Li F., Wang J. Citizen Fusion Service Platform for Smart Cities: Architecture, Technologies and Practice // Proceedings of the 2014 IEEE 9th International Conference on Global Software Engineering Workshops. 2014. P. 51–56. DOI: 10.1109/ICGSEW.2014.15.

[2] Oliveira A., Campolargo M., Martins M. Human Smart Cities: A Human-Centric Model Aiming at the Wellbeing and Quality of Life of Citizens // eChallenges e-2014 Conference Proceedings. 2014. P. 475–482.

[3] Paskaleva K., Cooper I. Open Innovation and the Evaluation of Internet-Enabled Public Services in Smart Cities // Technovation. 2018. Vol. 78. P. 4–14. DOI: 10.1016/j.technovation.2018.07.003.

[4] Schliwa G. Smart Cities by Design? Interrogating Design Thinking for Citizen Participation // The Right to the Smart City. 2019. P. 151–164. DOI: 10.1108/978-1-78769-139-120191011.

[5] Sarker M.N.I., et al. Big Data Driven Smart City: Way to Smart City Governance // 2020 International Conference on Computing and Information Technology (ICCIT-1441). Tabuk, Saudi Arabia : IEEE, 2020. P. 1–8. DOI: 10.1109/ICCIT-144147971.2020.9213795.

[6] Ju J., Liu L., Feng Y. Citizen-Centered Big Data Analysis-Driven Governance Intelligence Framework for Smart Cities // Telecommunications Policy. 2018. Vol. 42, № 10. P. 881–896. DOI: 10.1016/j.telpol.2018.01.003.

[7] Deng M., Deng C. Data-Assisted Smart Territorial Spatial Planning Practice: A Case Study of Guangzhou // Tropical Geography. 2023. Vol. 43, № 12. P. 2311–2320. DOI: 10.13284/j.cnki.rddl.003781.

[8] Designing for AI Transparency in Public Services: A User-Centred Study of Citizens' Preferences // HCI in Business, Government and Organizations: 11th International Conference, HCIBGO 2024. Cham : Springer, 2024. P. 237–253. DOI: 10.1007/978-3-031-61315-9_17.

детей[1]. М. Финк и Т. Финк[2] проанализировали нормативно-политические аспекты использования ИИ на примере Европейского Союза. Д. Лопес-де-Ипинья с коллегами[3] исследовали конкретные европейские проекты (INTERLINK и inGOV), способствующие внедрению инноваций для обеспечения качества государственных услуг.

В отечественной научной литературе, в свою очередь, также накоплен значительный объем исследований о феномене человекоцентричности. Российскими исследователями детально изучены принципы человекоцентричного подхода в государственных и негосударственных организациях. *Фокус на внутреннем контуре*, на сотрудниках организации демонстрируют исследования А.В. Бояркин и И.А. Питайкина[4], Н.Ю. Ерофеева[5], В.А. Штроо[6], С.А. Гальченко с коллегами[7], О.П. Овчинникова и Д.В. Лебедева[8], В.А. Штроо[9], И.А. Демененко[10], И.М. Алиев[11].

---

[1] Saxena D. Designing Human-Centered Algorithms for the Public Sector: A Case Study of the U.S. Child-Welfare System // Companion Proceedings of the 2023 ACM International Conference on Supporting Group Work. New York : Association for Computing Machinery, 2023. P. 66–68. DOI: 10.1145/3565967.3571759.

[2] Fink M., Finck M. Reasoned A(I)dministration: Explanation Requirements in EU Law and the Automation of Public Administration // European Law Review. 2022. Vol. 47, № 3. P. 376–392.

[3] López-De-Ipina, D., et al. Democratizing Co-production of Sustainable Public Services // Proceedings of the 23rd Annual International Conference on Digital Government Research (dg.o 2022): Intelligent Technologies, Governments and Citizens / ed. by L. Hagen, M. Solvak, S. Hwang. New York : Association for Computing Machinery, 2022. P. 497–499. DOI: 10.1145/3543434.3543665.

[4] Бояркин А. В., Питайкина И. А. Становление теории здоровья населения в человекоцентричной экономике // Евразийский Союз Ученых. 2015. № 4–1 (13). С. 50–53.

[5] Ерофеева Н. Ю. От человекоцентрированного подхода к человекоцентрированной организации: вызов времени или осознанная необходимость // Вестник педагогического опыта. 2023. № 4 (58). С. 6–9.

[6] Штроо В. А. Человекоцентрированный подход и практика управления персоналом в российских организациях // Организационная психология. 2016. Т. 6, № 3. С. 91–104.

[7] Гальченко С. А. и др. Человекоцентричность – необходимое условие экономики будущего // Лидерство и менеджмент. 2022. Т. 9, № 2. С. 309–322. DOI: 10.18334/lim.9.2.114587.

[8] Овчинникова О. П., Лебедева Д. В. Формирование человекоцентричной модели организации в современных условиях // Креативная экономика. 2023. Т. 17, № 9. С. 3269–3282. DOI: 10.18334/ce.17.9.118832.

[9] Штроо В. А. Человекоцентрированный подход и практика… С. 91–104.

[10] Демененко И. А. Человекоцентричность как новая парадигма управления человеческими ресурсами // Социально-гуманитарные знания. 2024. № 8. С. 37–39.

[11] Алиев И. М. Инновационные методы и практики управления человеческими ресурсами на основе подходов проектного менеджмента // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2023. Т. 144, № 6–1 (144). С. 144–147.

Важным направлением исследований отечественных ученых является изучение смысловой и *аксиологической специфики человекоцентричности*. В.В. Колпачникова и А.Н. Тишова[1] одними из первых обосновали фокус исследований публичного управления на человеке и его смыслах, предостерегая от терминологической путаницы между клиентоцентричностью и человекоцентричностью. Эту линию продолжают исследования О.А. Самольянова[2], М.М. Груничев[3], Л.С. Каиржанова с коллегами[4].

Значительное внимание отечественными исследователями уделено изучению *человекоцентричности в контексте публичной политики и государственного управления*. В. Грязнова[5] исследовала необходимость преобразований в кадровой политике и управлении человеческими ресурсами для повышения лояльности кадров к органам публичной власти. Д.О. Голубятников[6] проанализировал результаты развития России по общественно значимым направлениям, связанным с человекоцентричностью государственной политики. Е.Я. Литау и А.Н. Сологуб[7] исследовали применение концепции человекоцентричности в процессе цифровой

[1] Колпачников В. В., Тишова А. Н. Человекоцентрированный подход в организациях: утопия или стратегический потенциал? // Организационная психология. 2016. Т. 6, № 3. С. 38–49.

[2] Самольянов О. А. Разработка модели уровней зрелости руководителей в контексте смыслоцентричного подхода к управлению // Социология. 2024. № 3. С. 141–147.

[3] Груничев М. М. «Человекоцентричный» («человекоразмерный») поворот в эволюции концепции «Smart City» и участие субъектов гражданского общества в принятии политических решений // Управленческое консультирование. 2023. № 6 (174). С. 130–136. DOI: 10.22394/1726-1139-2023-6-130-136.

[4] Каиржанова Л. С. и др. Формирование ценностей у молодежи (на примере государственных служащих) // Вестник Шадринского государственного педагогического университета. 2023. № 3 (59). С. 142–151. DOI: 10.52772/25420291_2023_3_142.

[5] Грязнова В. Трансформации в кадровой политике в контексте развития профессионального капитала публичного управления // Миссия конфессий. 2024. Т. 13, ч. 2, № 75. С. 177–183.

[6] Голубятников Д. О. Достижение человекоцентричности в государственной политике России // Вестник Университета мировых цивилизаций. 2024. Т. 15, № 3 (44). С. 23–29. DOI: 10.24412/2587-6236-2024-344-23-29.

[7] Литау Е. Я., Сологуб А. Н. Концепция человекоцентричности как основа цифровой и ценностной трансформации при управлении современными предпринимательскими проектами // Экономика и управление. 2024. Т. 30, № 6. С. 728–739. DOI: 10.35854/1998-1627-2024-6-728-739.

трансформации. Е.В. Стецко[1], С.Х. Хасан[2], О.В. Мандрощенко[3], С.А. Гальченко с коллегами[4] анализируют эволюцию подходов к развитию цифровых сервисов в контексте человекоцентричности. Г.С. Хубаев[5] выявил тенденции развития и опыт внедрения модели человекоцентричности в публичной политике. М.О. Кулаков[6] исследовал факторы, обуславливающие тренд на человекоцентричность. Д.А. Деткина и А.Д. Мурзин[7] изучили применение принципов бережливого управления в публичной коммуникации.

Анализ научного дискурса показывает, что в современном социально-политическом знании происходит рефлексия широкого спектра сюжетов, связанных с человекоцентричностью в публичном управлении. Вместе с тем, несмотря на значительный объем накопленного знания, сохраняются существенные лакуны, главной из которой является отсутствие интегрированной объяснительной модели человекоцентричности в публичном управлении, анализа факторов и траектории трансформации российской системы публичного управления в контексте человекоцентричности, а также принципов и практик реализации человекоцентричного подхода в публичном управлении. Именно эти нерешенные вопросы обусловливают необходимость дальнейшего исследования человекоцентричности в современной российской системе публичного управления.

---

[1] Стецко Е. В. От социального капитала к человекоцентричности: эволюция подходов к управлению развитием цифровых сервисов // Общество. Среда. Развитие. 2023. № 4 (69). С. 17–22. DOI: 10.53115/19975996_2023_04_017_022.

[2] Хасан С. Х. Совершенствование регламентации исполнения государственных функций и предоставления государственных услуг в контексте цифровизации государственного управления // Академический юридический журнал. 2023. Т. 24, № 1 (91). С. 116–125. DOI: 10.17150/1819-0928.2023.24(1).116-125.

[3] Мандрощенко О. В. Человекоцентричность — новый тренд в организации работы налоговых органов // Экономические системы. 2023. Т. 16, № 2. С. 107–114. DOI: 10.29030/2309-2076-2023-16-2-107-114.

[4] Гальченко С. А. и др. Человекоцентричность – необходимое условие… С. 309–322.

[5] Хубаев Г. С. Человекоцентричность как вектор развития современного государственного и муниципального управления // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2024. № 9–5 (96). С. 121–124. DOI: 10.24412/2500-1000-2024-9-5-121-124.

[6] Кулаков М. О. Выявление и характеристика ключевых факторов, влияющих на систему управления организацией // Социальные и экономические системы. 2024. № 11 (61). С. 119–132.

[7] Деткина Д. А., Мурзин А. Д. Бережливые коммуникации органов муниципальной власти в социальных сетях и мессенджерах // Вестник Академии знаний. 2023. № 3 (56). С. 82–87.

Исследовательский вопрос диссертационного исследования.

В чем заключается специфика реализации человекоцентричного подхода в российской системе публичного управления? Какова структура и содержание экосистемы человекоцентричного подхода в системе публичного управления России?

Хронологические рамки исследования охватывают период внедрения и развития человекоцентричного подхода в деятельности органов публичного управления Российский Федерации (с 2000 года по настоящее время).

Объект – система публичного управления.

Предмет – институты, технологии и практики внедрения человекоцентричного подхода в системе публичного управления современной России.

Цель – обосновать объяснительную модель экосистемы человекоцентричного подхода в системе публичного управления России и охарактеризовать ее состояние на основе эмпирических данных.

Задачи:

– на основе анализа научного дискурса определить возможности социально-политического знания в исследовании человекоцентричного подхода в публичном управлении;

– определить и охарактеризовать потенциал современных теорий государственного и публичного управления в исследовании феномена человекоцентричности;

– на основе компаративного анализа выявить доминирующие глобальные тренды и специфические национальные практики использования человекоцентричности в системе публичного управления;

– охарактеризовать вызовы и факторы, определившие состояние и динамику трансформации системы публичного управления в России в XXI веке в контексте человекоцентричности;

– определить институты и результаты трансформации российской системы публичного управления в контексте человекоцентричности;

– выявить роль и ценностные основания корпоративной культуры в системе публичного управления в контексте человекоцентричности;

– определить роль и функции лидера в трансформации публичного управления в контексте человекоцентричности;

– систематизировать технологии внедрения человекоцентричности в систему публичного управления России.

Теоретическая основа исследования.

Исследование выполнено на основании методологических принципов неоинституционального, сетевого и компаративного подходов. Неоинституциональный подход в исследовании является интегрирующей теоретической рамкой, включающей теорию публичной политики, позволившую исследовать циклический процесс агрегации интересов, проблематизации и принятия публичных решений в контексте человекоцентричности, теорию публичного управления, которая стала инструментом анализа институционально-организационных механизмов имплементации человекоцентричного подхода в системе публичной политики; концепцию хорошего государственного управления (Good Governance), которая в рамках объяснительной модели выполняет функцию нормативной телеологии по отношению к эмпирическим процессам реализации человекоцентричного подхода в системе публичного управления; а также концепция общественно-государственного управления, аналитический инструментарий которой позволил описать эмпирические формы координации интересов государства и гражданского общества в институциональном поле человекоцентричности.

Теоретические конструкции теории общественно-государственного управления, построенные на основании признания взаимной ответственности государства, граждан, общественных организаций за решение проблем современной общественной жизни позволили обосновать место и роль человека в системе публичного управления. Эти аналитические инструменты позволили проанализировать трансформацию функций государства в контексте человекоцентричности, в результате которой оно становится системой

взаимодействия акторов управления, сетью совместной работы органов управления и гражданского общества, становясь особым типом – государством участия, в котором происходит трансформация содержания участия, расширяется состав акторов, изменяется качество технологий участия, меняется содержание и формы участия. Таким образом, использование аналитического инструментария концепции общественно-государственного управления позволило трактовать человекоцентричность есть феномен, определяющий сущность публичного управления в современных условиях и возможность оперативно реагировать на возникающие кризисы, комплектуя ситуативные пулы заинтересованных субъектов управления, адаптируя предлагаемые решения под их потребности. Человекоцентричность как подход в публичном управлении определяет устойчивость системы в ситуации кризиса, позволяет ускорить реакцию на кризисные явления, предупредить протесты, сделать ответные управленческие решения адресными.

Непосредственные инструменты вовлечения граждан в процессы формирования публичных ценностей и целей выявлены и описаны с опорой на аналитический инструментарий концепта менеджмента публичных ценностей, в основе которого лежит признание значимости ценностей как социального регулятора поведения граждан и понимание возможностей повышения качества публичного управления, в том числе за счет обращения к ценностным ориентациям граждан, интериоризации и экстериоризации значимых публичных ценностей.

Эмпирическая база диссертации представлена комплексом различных источников, характеризующих нормативные основания человекоцентричного подхода, а также запрос государства и общества о трансформации публичного управления в контексте человекоцентричности, отраженные в публичном дискурсе; открытые данные о практиках внедрения человекоцентричности в системе публичного управления; а также результаты серии эмпирических исследований, проведенных под руководством автора, направленных на выявление конкретных практик человекоцентричности в системе публичного управления и востребованных качеств и технологий реализации человекоцентричного подхода.

Эмпирическая база включает:

– официальные документы, отражающие нормативные основы реализации человекоцентричного подхода за рубежом и в российской системе публичного управления, включающие нормативно-правовые акты, в том числе: Конституция РФ, Указ Президента Российской Федерации от 09.11.2022 г. № 809 «Об утверждении Основ государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей», Федеральный закон от 13.03.2006 № 38-ФЗ (ред. от 08.08.2024) «О рекламе» (с изм. и доп., вступ. в силу с 19.08.2024), Паспорт федерального проекта «Кадры для цифровой экономики»;

– открытые данные о практиках человекоцентричности за рубежом и в российской системе публичного управления, в том числе, размещенные на открытых ресурсах системы МФЦ РФ, Ассоциации волонтеров России, Президентской программы «Россия – страна возможностей», Минтруда РФ о лучших кадровых практиках в системе государственного и муниципального управления, Регламент Европейского Парламента и Совета Европейского Союза (ЕС) 2016/679 от 27 апреля 2016 г. о защите физических лиц при обработке персональных данных и о свободном обращении таких данных, а также об отмене Директивы 95/46/ЕС (Общий регламент по защите данных, GDPR);

– вторичные данные, характеризующие отечественные и зарубежные практики человекоцентричного подхода и их рефлексию, в том числе аналитический отчет корпоративной академии Росатома «Индекс человекоцентричности компаний» (2023);

– открытые данные, опубликованные на официальных ресурсах органов власти, субъектов публичной политики, в частности, стенограммы Посланий Президента Федеральному собранию РФ (с 2001 года по настоящее время), опубликованные на сайте Президента РФ; стенограммы публичных выступлений Президента РФ, в том числе выступление на Пленарной сессии XVII ежегодного заседания Международного дискуссионного клуба «Валдай», выступление Президента на встрече с выпускниками программы кадрового резерва Высшей школы госуправления 17.06.2021 и другие;

– результаты серии эмпирических исследований трансформации системы публичного управления России в контексте человекоцентричности, поведенных Лабораторией человекоцентричности и лидерских практик НИУ ВШЭ «Высшая школа экономики» в 2023-2025 гг., включающей онлайн-опрос руководителей среднего звена органов государственного управления (Приложение А) и глубинные интервью (Приложение Б) с руководителями органов власти и учреждений системы публичного управления. Всего было проведено 54 глубинных интервью, в онлайн-опросе приняли участие 16095 руководителей.

Положения, выносимые на защиту:

1. Возможности социально-политического знания в исследовании человекоцентричности в публичном управлении заключаются в его способностях концептуализировать сложный, многомерный феномен, выходящий за рамки инструментального улучшения услуг; раскрывать человекоцентричность как новую нормативную парадигму и институциональную культуру, в центре которой – переосмысление роли человека (гражданина, государственного/ муниципального служащего) как активного субъекта, носителя ценностей, смыслов; исследовать глубинные аксиологические основания человекоцентричного подхода, механизмы институционализации эмпатии и соучастия, а также выявлять противоречия между технократической эффективностью и этическими императивами, обеспечивая критическую рефлексию и формируя целостное понимание человекоцентричности как стратегии общественного развития и ее имплементации в практиках публичного управления.

2. Для теоретического обоснования исследования человекоцентричности в системе публичного управления предлагается комплексная объяснительная модель, опирающаяся на парадигму публичного управления и интегрирующая систему компонентов (экосистему ценностей, инструментов, технологий и практик реализации человекоцентричности; институциональный ландшафт реализации и факторы актуализации человекоцентричности в системе публичного управления); структурированных вокруг двух взаимозависимых контуров – внутреннего (ориентированного на сотрудников) и внешнего (направленного на граждан и

общество в целом). В рамках объяснительной модели *человекоцентричность в публичном управлении* понимается как подход к организации и осуществлению публичного управления, при котором права, интересы, потребности, ценности, благополучие человека являются приоритетными при разработке, реализации и оценке политик, услуг и административных процессов, а он сам при этом выступает социально ответственным субъектом публичного взаимодействия как во внешнем, так и во внутреннем контуре.

3. Глобальный тренд человекоцентричности, зародившийся как универсальная парадигма публичного управления, в своей практической реализации преломляется через уникальные социокультурные, исторические и политические национальные контексты, порождая качественно различные модели человекоцентричности в публичном управлении: от инструментально-прагматичной и децентрализованной англосаксонской модели, через основанную на доверии и со-творчестве североевропейскую, строго регламентированную континентально-европейскую, директивно-эффективную восточноазиатскую и консенсусно-гармоничную японскую – до российского ценностно-институционального синтеза.

4. Человекоцентричность в российской системе публичного управления выступает как комплексный ответ на совокупность взаимосвязанных вызовов XXI века, который формируется под влиянием системы социально-демографических, технологических, политико-управленческих, глобальных и социокультурных факторов, то есть социально-демографической дифференциации и поляризации, требующих перехода к инклюзивным и персонализированным услугам; технологической революции, создающей новые возможности для диалога, анализа и сервиса; политико-управленческой необходимости укрепления легитимности через диалог и повышения эффективности; экономической прагматики, связывающей инвестиции в человеческий капитал с бюджетной эффективностью и конкурентоспособностью; глобальных шоков, таких как пандемия и климатические изменения, обнаживших хрупкость систем и приоритет безопасности жизни; а также глубинных социокультурных сдвигов в ценностях,

правосознании и запросе на смысл. В своей совокупности эти факторы формируют устойчивый запрос на такую модель управления, которая ставит в центр конкретного человека, трансформируя государственные решения и сервисы в инструменты обеспечения качества жизни, достоинства и устойчивого развития.

5. Эволюция человекоцентричного подхода в российской системе публичного управления заключается в переходе от декларации принципов человекоцентричности к институционализации социальных обязательств на конституционном и программном уровнях. Институционально-нормативная трансформация российской системы публичного управления в контексте человекоцентричности включает пять последовательных этапов: на этапе *институционального становления* (2000–2003 гг.) были сформированы базовые правовые рамки для внедрения человекоцентричности в российскую систему публичного управления; на этапе *отраслевой институционализации человекоцентричного подхода* в российской системе публичного управления (2004–2008 гг.) произошел переход от институциональных реформ к реальным решениям в социально-ориентированной политике; на этапе *субъектной модернизации публичного управления* (2008–2011 гг.) человекоцентричность в российской системе публичного управления приобрела новое измерение, в котором человек стал рассматриваться агентом изменений; на этапе *внедрения механизмов обратной связи* (2012–2018 гг.) происходило формирование эффективных механизмов обратной связи в периоды внешнеполитической напряженности; на современном *этапе институциональной интеграции* (2019–2024 гг.), человекоцентричность обрела высшую нормативную форму.

6. На основе анализа эмпирических данных описаны и систематизированы ценности российской человекоцентричной корпоративной культуры публичного управления. Человекоцентричная корпоративная культура публичного управления в РФ представляет собой экосистему (культуру служения), включающую ценности, практики и инструменты, в которой лидер-руководитель выступает ключевым интегратором, транслятором ценностей, обеспечивающим безопасность среды и баланс интересов системы, сотрудников и граждан.

Систематизированы траектории трансформации корпоративной культуры государственного управления к человекоцентричности, отражающие многоуровневый и системный характер перехода и связанный комплекс сдвигов на пяти взаимозависимых уровнях: ценностно-мировоззренческом, организационно-управленческом, социально-психологическом, процессно-результативном уровне, технологическом уровнях.

Человекоцентричная корпоративная культура в публичном управлении РФ выполняет комплекс взаимосвязанных функций, формирующих устойчивую и эффективную систему: на индивидуальном, внутриорганизационном уровнях, во внешней среде, а также системообразующую мета-функцию, являясь катализатором организационной эффективности системы публичного управления.

7. Лидер-руководитель играет ключевую роль в российской экосистеме служения. Модель компетенций современного российского лидера-руководителя в публичном управлении и ее динамика в контексте человекоцентричности определяется системой операционально-средовых, стратегических, антропоцентричных и социокультурных вызовов, которые формируют комплексный запрос на смену управленческой парадигмы и требуют от лидера принципиально новых интегративных качеств и компетенций.

По результатам эмпирического исследования портрет современного человекоцентричного лидера в публичном управлении РФ, способного отвечать на актуальные вызовы современного общества, структурирован вокруг нескольких взаимосвязанных уровней: ценностно-этического, стратегического, социально-психологического и инструментально-технологического; дифференцирован для внутреннего (фокус на формировании команды, психологическом климате, развитии, мотивации) и внешнего (фокус на проектировании услуг, проактивности, цифровизации, коммуникации с населением) контуров и отражает необходимость поиска баланса между ними.

8. Технологический компонент экосистемы человекоцентричного публичного управления в РФ включает технологии (стратегический уровень), практики (организационно-процессуальный уровень) и инструменты

(операционный уровень), которые на основе проведенного эмпирического исследования систематизированы по трем ключевым критериям: по целевому объекту трансформации (технологии, центрированные на внешнем контуре, центрированные на сотруднике, центрированные на системе), по характеру организационных изменений и по уровню зрелости (технологии ценностной трансформации, технологии процессно-структурной трансформации, технологии инструментально-методической трансформации) и системности реализации человекоцентричного подхода в системе публичного управления (технологии операционного уровня, технологии процессного уровня и технологии трансформационного уровня).

Научная новизна исследования состоит в следующем:

1. Описан и систематизирован научный дискурс социально-политического знания в контексте человекоцентричности; показаны ключевые дискурсивные поля и лакуны в исследовании человекоцентричности в современном социально-политическом знании; определены содержание и сущность феномена человекоцентричности; выявлены концептуальные предпосылки интегративного подхода к исследованию человекоцентричного подхода в системе публичного управления.

2. Определены возможности теорий публичного управления в исследовании феномена человекоцентричности и на их основе создана объяснительная модель исследования человекоцентричного подхода в системе публичного управления России.

3. Выявлены глобальные тренды и систематизированы национальные практики человекоцентричности в системе публичного управления.

4. Выявлены вызовы и факторы, определившие состояние и динамику трансформации системы публичного управления в России в XXI веке в контексте человекоцентричности.

5. Описаны и систематизированы этапы и институты трансформации российской системы публичного управления в контексте человекоцентричности.

6. Выявлены роль и ценностные основания корпоративной культуры в системе публичного управления в контексте человекоцентричности.

7. Определены роль и функции лидера в трансформации публичного управления в контексте человекоцентричности.

8. Систематизированы эффективные технологии внедрения человекоцентричности в систему публичного управления.

Достоверность полученных данных определяется всесторонним исследованием феномена человекоцентричности в системе публичного управления в кросс-национальной, исторической и социокультурной проекциях на основе обоснованной автором интегративной теоретической модели, и ее апробацией на актуальном массиве релевантных эмпирических данных.

Практическая значимость диссертации состоит в возможности использования созданных технологий в практиках публичного управления. Предложенные модели позволяют оценить уровень человекоцентричности организации; сделать предположения относительно используемой в организации модели управления; на основании полученных данных предложить оптимальный процесс внедрения человекоцентричного подхода к управлению организацией; по завершению мероприятий по внедрению человекоцентричного подхода провести повторный процесс оценки уровня человекоцентричности, предложить рекомендации по дальнейшему развитию организации в контексте человекоцентричности.

Диссертационное исследование выполнено в рамках научной специальности **5.5.3 Государственное управление и отраслевые политики** и соответствует следующим направлениям исследований: 2. Теории, концепции и модели государственного управления. 4. Модели и процедуры подготовки, принятия, имплементации, оценки эффективности и результативности государственных, политических, политико-административных и административных решений. 10. Механизмы, инструменты и стадии государственной политики и отраслевых политик. 11. Публичная политика и управление публичной политикой. Процессы,

стадии и модели публичной политики. Публичные ценности и государственное управление.

Промежуточные и итоговые результаты исследования были апробированы на научных конференциях международного и всероссийского уровня, в том числе: Всероссийской научно-практической конференции «Человеческое измерение политики. Возможности и вызовы современной политической науки» (Краснодар, 2026), IV Всероссийской научно-практической конференции Донецкого регионального отделения Российской ассоциации политической науки «Российская политика в условиях современной международно-политической напряжённости» (Донецк, 2026). Результаты исследования также апробированы в рамках стратегических сессий, форумов, практических конференций, посвященных проблематике реализации человекоцентричного подхода в публичном управлении современной России, в том числе на Первом международном конгрессе государственного управления (Москва, 10-13 февраля 2026 г.), Первом всероссийском форуме «Государство для людей» (Красноярск, 23-35 апреля 2026 г.), XXVI Международном форуме HREXPO PRO «Человек и машина»: переосмысление организации и роли человека в эпоху машин» (Москва, 18-19 июня 2026); Ежегодном форуме «Сильные идеи для нового времени» (Нижний Новгород, 27-28 августа 2026 г.).

Основные положения диссертации изложены автором в 8 научных статьях общим объемом более 3,6 печатных листах, в том числе в 6 статьях в ведущих рецензируемых журналах, рекомендованных ВАК Министерства науки и высшего образования Российской Федерации для публикации результатов кандидатских диссертаций, в том числе 3 статьях в журналах ВАК по специальности 5.5.3.

Диссертация подготовлена и обсуждена на заседании кафедры государственной политики и публичного управления факультета управления и психологии Кубанского государственного университета.

Структура работы состоит из введения, трех глав, восьми разделов, заключения, списка использованной литературы, приложений.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ФЕНОМЕНА ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНОСТИ В СИСТЕМЕ ПУБЛИЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ

1.1 Человекоцентричность в современном социально-политическом знании

Осмысление феномена человекоцентричности в публичном управлении требует детального предварительного анализа современного отечественного и зарубежного социально-гуманитарного дискурса, отражающего значимое изменение фокуса научных исследований, центром которых становится человек. В научном и публичном дискурсе этот поворот отразился появлением целого ряда «клиентоцентричных», «человекоцентричных» и подобных теорий и концепций, претендующих на новые социально-технологические решения.

Понятие «человекоцентричность» является относительно новым для отечественной науки. Истоки этого подхода исследователи относят к первой половине XX века в предметном поле психологии, когда понятие «человекоцентричность» возникло «качестве недирективной или клиенто-центрированной психотерапии, получило чрезвычайное распространение в 60-70-е годы XX века, и до сегодняшнего дня оказывает явное влияние на всю область психотерапевтической и консультационной практики»[1].

Человеческая (поведенческая) революция в социальных науках второй половины XX века привела к тому, что человек оказался в фокусе предметного поля многих наук. Появилось понятие «человекоцентричная экономика», которая представляет собой «перенос приоритетов в сторону возрастания значимости ценностей, удовлетворения потребностей и развития личностного и профессионального потенциала каждого человека без ущерба для другого или окружающего мира на основе баланса экономического прогресса и решения

[1] Орлов А. Б. Человекоцентрированный подход в психологии, психотерапии, образовании и политике (к 100-летию со дня рождения К. Роджерса) // Вопросы психологии. 2002. № 2. С. 64–71.

социальных проблем с целью адаптации к быстрым изменениям, вызванным стремительным развитием технологий, обеспечения необходимого человеческого капитала для экономики будущего»[1]; исследователи говорят о «человекоцентричной» модели государственного управления: «построение “человекоцентричной” модели государственного управления обозначает, что в центре внимания – человек, услугополучатель с его потребностями, нуждами, запросами, ценностями»[2]; а также – о «человекоцентричной» модели организации: «В контексте человекоцентричности сотрудник – автор создания новых структур, идёт ли речь о проектах, гибких командах, неформальных сообществах, новых подразделениях, перестройке бизнес-процессов, корпоративном предпринимательстве или о других формах индивидуальной агентности сотрудников компаний»[3].

В зарубежном научном дискурсе человекоцентричность трактуется, как социотехническая революция, которая ставит в приоритет благополучие людей в производственных системах[4]. Человекоцентричный подход определяется, прежде всего, как инвестиции в сотрудников с целью привития им навыков и умений, необходимых для работы, а также предоставления им достойных возможностей трудоустройства, учет прав и потребностей сотрудников, повышении производительности труда за счет внедрения результатов научно-технического прогресса и цифровизации[5].

---

[1] Смирнова Е. Н. Человекоцентричная парадигма развития общества и экономики // Тренды развития современного общества: управленческие, правовые, экономические и социальные аспекты : сборник научных статей 11-й Всероссийской научно-практической конференции, Курск, 23–24 сентября 2021 года. Курск : Юго-Западный государственный университет, 2021. С. 249.

[2] Каиржанова Л. С. и др. Формирование ценностей у молодежи… С. 148.

[3] Сорокин П. С. Прометей, улучшающий структуру: Почему человекоцентричный подход так важен для современного мира // IQ.HSE. 14.02.2024. URL: https://iq-media.ru/archive/896586293 (дата обращения: 25.06.2024).

[4] Hermawati S. et al. Defining human-centricity in Industry 5.0 and assessing the readiness of ergonomics/human factors communities in UK // Ergonomics. 2025. Vol. 68, № 6. P. 857–876. DOI: 10.1080/00140139.2024.2343947.

[5] Cooke F. L., Dickmann M., Parry E. Building sustainable societies through human-centred human resource management: emerging issues and research opportunities // International Journal of Human Resource Management. 2022. Vol. 33, № 1. P. 8. DOI: 10.1080/09585192.2021.2021732.

К другим принципам «человекоцентричной» организации исследователи относят: создание инклюзивных рабочих мест, содействие сотрудничеству человека и искусственного интеллекта, разработку протоколов и схем защиты здоровья в соответствии с пандемией COVID-19[1], обеспечение разнообразия рабочего графика, ротацию рабочих мест, учет требований сотрудников к выполнению работы, эргономичное обустройство рабочего места[2]. Важным компонентом человекоцентричного подхода исследователи определяют человекоцентричное лидерство как баланс в поведении лидера, которое демонстрирует сотрудникам ощущение ценности и уверенности в своем профессиональном росте[3], включающий такие важные слагаемые: подлинность (стремление действовать целенаправленно и давать возможность подлинного самовыражения себе и своей команде), эмпатию (способность проявлять искреннее уважение и заботу о благополучии сотрудников) и адаптивность (умение обеспечивать гибкость и поддержку, которые соответствуют уникальным потребностям членов команды)[4].

Следует отметить, что наряду с этим в зарубежных исследованиях челокекоцентричность рассматривается и как важный компонент государственного управления, поскольку без опоры на человека легитимность, ценность и сила ведущих общественных институтов снижаются[5].

---

[1] Ivanov D. The Industry 5.0 framework: viability-based integration of the resilience, sustainability, and human-centricity perspectives // International Journal of Production Research. 2023. Vol. 61, № 5. P. 1689. DOI: 10.1080/00207543.2022.2118892.

[2] Alves J., Lima T. M., Gaspar P. D. Is Industry 5.0 a human-centred approach? A systematic review // Processes. 2023. Vol. 11, № 1. Art. 193. P. 8. DOI: 10.3390/pr11010193.

[3] Marone M. The vicious cycle preventing your people from adapting to change – and how human-centered leadership can help // Harvard Business Impact. 19.01.2024. URL: https://www.harvardbusiness.org/insight/how-human-centered-leadership-helps-people-adapt-to-change/ (дата обращения: 14.06.2024).

[4] Leadership vision for 2023: top 3 strategic priorities for Chief HR Officers // Gartner. 2022. P. 8. URL: https://www.gartner.com/en/human-resources/trends/leadership-vision-chief-hr-officer (дата обращения: 14.06.2024).

[5] Virtanen P., Jalonen H., Tammeaid M. Public sector leadership: a human-centred approach. London : Routledge, 2023. P. 2.

В этом контексте следует выделить несколько теоретических подходов, в рамках которых происходит осмысление сущности публичного управления с учетом глобального тренда на человекоцентричность.

Одним из наиболее проработанных направлений исследований является *гражданоцентрированное управление* (citizen-centered governance). Этот подход опирается на представление о гражданине как о равноправном участнике управленческих процессов, а не только получателе услуг. В центре внимания исследователей находятся такие феномены как доверие к институтам, партисипация, восприятие легитимности решений, качество обратной связи и распределенное со-управление. В рамках данного подхода сформировалось устойчивое исследовательское поле, в котором выявляются национальные и региональные особенности взаимодействия в системе публичной власти на основе анализа конкретных кейсов. Исследования конкретный кейсов говорят о том, что отсутствие устойчивых механизмов вовлечения граждан в оценку услуг зачастую дестабилизирует систему публичной власти[1], а для ее стабильности гражданоцентрированное управление должно быть коллаборативным: институционально определенным и может быть описано термином «citizen-centered collaborative public management» (как нормативный ориентир будущих изменений публичной власти).

Продолжая эту дискуссию, исследователи[2] предлагают баланс между тремя формами демократии: представительной (через выборы), прямой (через референдумы) и партисипативной (через общественные советы, цифровые платформы, панельные консультации) для формирования современной системы публичной коммуникации; и подчеркивают, что эффективность участия зависит от качества модерации, прозрачности обратной связи и ее устойчивости.

Критическое осмысление баланса формальных институтов в публичной управлении и практика персонализации[3] показывает, что вовлечение граждан в

[1] Cooper T. L., Bryer T. A., Meek J. W. Outcomes achieved...
[2] Loeffler E., Martin S. Citizen engagement...
[3] Needham C. Managerial discretion...

публичное управление не всегда означает подлинный контроль и также имеет конфликтогенный потенциал, поэтому необходим баланс между индивидуальной автономией и поддерживающими структурами.

В научной периодике существует целый спектр работ, осмысливающих механизмы управления, центрированного на гражданине, которые использовались в разных странах в критических или конфликтных ситуациях, в частности в период COVID-19[1]. Исследователи сходятся на том, что без доверия и обратной связи государственная политика оказывается неэффективной, и осмысление этого опыта позволяет создать модель партисипативной эпидемиологии, где голос граждан и локальных лидеров критически важен для легитимности мер в условиях пандемии.

Отдельным исследовательским полем является осмысление механизмов вовлечения граждан в принятие решений в сложных условиях открытых мультикультурных сообществ, в частности, на примере исследования механизмов вовлечения молодежи и мигрантов в принятие решений в городских сообществах Швейцарии[2] показана необходимость целенаправленных институциональных усилий и недостаточность наличия открытых платформ для диалога между администрацией и непривилегированными группами.

Многочисленные исследования цифровых инструментов на кейсах Германии, Австрии, Эстонии, Финляндии[3] показывают, что они усиливают участие, только если сопровождаются оффлайн-легитимацией, прозрачными процедурами и продуманной архитектурой цифровой вовлеченности. Этот тезис подтверждается многочисленными исследованиями, осмысливающими опыт европейских сообществ в выстаивании отношений (в том числе, с использованием цифровых сервисов) с сообществами мигрантов[4], в которых показана

[1]Schoch-Spana M. et al. The public's role in COVID-19...

[2] Priftis A., Trabichet J.-P. Open Government benchmarking...

[3]EGOV-CeDEM-ePart 2021: Proceedings of ongoing research, practitioners, posters, workshops, and projects of the International Conference EGOV-CeDEM-ePart 2021 / ed. by S. Virkar et al. Granada : CEUR-WS, 2021. (CEUR Workshop Proceedings ; Vol. 3049).

[4] Truong L., Lee S., Sawhney N. Enhancing conversations in migrant counseling services: designing for trustworthy human-AI collaboration // Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction. 2024. Vol. 8, № CSCW2. Art. 495. DOI: 10.1145/3687034.

необходимость создания мультиязычных, эмпатийных интерфейсов и процедур, и подчеркивается, что цифровая инклюзия невозможна без предварительного оффлайн-взаимодействия.

Осмысление механизмов управления, ориентированного на граждан в зарубежном научном дискурсе, строится, преимущественно, на кейсах городских сообществ: исследование урбанистического партисипативного проектирования в Испании[1] описывает модель «умного соседства», в которой жители вовлекаются в планирование городского пространства; китайский опыт вовлечения граждан в проекты умного города[2] демонстрирует гибридную модель, включающую технократическая основа с элементами bottom-up-механизмов.

Исследования партисипативного управления показывают, что вовлечение граждан становится неотъемлемой частью человекоцентричного управления, но его качество напрямую зависит от институционального дизайна; эффективное участие требует учета культурных, языковых и цифровых барьеров и целой палитры форм (от консультативных до совместного проектирования и со-управления); цифровые инструменты расширяют доступ, но все же не способны заменить реальное взаимодействие. Таким образом, в научном дискурсе гражданоцентрированное управление рассматривается уже не просто как метод, а скорее как форма политической и административной культуры, нуждающаяся в устойчивом институциональном закрпеплении и постоянной адаптации к контексту.

Еще одно масштабное предметное поле в зарубежной науке включает исследования *человекоцентрированного дизайна* в государственном управлении, в котором ключевыми становятся такие элементы, как вовлечение гражданина в проектирование решений, применение методов ко-дизайна, создание сервисов на

[1] Landa-Oregi I., Gonzalez Ochoantesana I., Anaya Rodríguez M. The importance of a human-centered approach in public participation to develop citizen-oriented smart neighborhoods // Actas del XXVII Congreso Internacional de Dirección e Ingeniería de Proyectos (CIDIP). Donostia-San Sebastián, 10–13 July 2023. 2023. P. 413–425. DOI: 10.61547/3373.

[2] Yuan C. et al. Impact of new-type urbanization pilot policy on public service provision: Evidence from China // Cities. 2025. Vol. 161. Art. 105853. DOI: 10.1016/j.cities.2025.105853.

основе эмпатии и анализ пользовательского опыта. Это не просто адаптация инструментов из частного сектора, а переосмысление роли гражданина: от пассивного потребителя к активному соавтору. Исследования в рамках этого направления объединяет интерпретация человекоцентрированного дизайна в публичном управлении не столько как отдельных практик, а как инструмента рефлексивной институциональной трансформации, предполагающей: перенос центра внимания с процесса оказания услуги на опыт и восприятие человека; системную институционализацию эмпатии и участия в административных процессах; разрушение границ между гражданином, госслужащим и разработчиком – все становятся соавторами; создание новых управленческих идентичностей и лидерства, основанного на фасилитации.

Человекоцентрированный дизайн становится ядром современного реформирования государственного управления в странах, ориентированных на устойчивую инклюзию, прозрачность и диалог с обществом. В этом контексте ведено понятие «organization learning through design» [1], где дизайн – это не внешний этап[2], а внутренняя практика организации. Исследователи сходятся на том, что человекоцентрированный дизайн – это не инструмент, а культура взаимодействия, предполагающая непрерывную рефлексию и совместную настройку между участниками[3].

Человекоцентричность как управленческая стратегия, в которой инновации рождаются из эмпатического понимания жизни граждан невозможна без «design-leadership»[4] – управленца, способного не только управлять, но и способствовать креативным процессам в госсекторе, что является важным вкладом в институционализацию человекоцентрированного подхода.

Исследования роли человекоцентричного дизайн-мышления в трансформации региональных и муниципальных сервисов[5] показывает роль

[1] Quist J., Fransson M. Collaborative service innovation...
[2] Campbell C. et al. Unnoticed, untapped, and underappreciated...
[3] Junginger S. Design research and practice...
[4] Bason C. Leading public design...
[5] Schmager S., Pappas I. O., Vassilakopoulou P. Citizens-focused design...

привлечения граждан на ранних стадиях проектирования услуг и включению эмпатии как проектной категории. Опыт южно-корейских исследователей демонстрирует важный аспект человекоцентричного дизайна – внедрение цифровых сервисов, спроектированных не «сверху вниз», а через пользовательские прототипы[1], применение практик дизайн-групп, включающих госслужащих и граждане; на опыте перехода к администрированию к партисипативному сервисному дизайну в социальных службах Великобритании[2] исследованы механизмы снижении асимметрии информации между гражданином и госструктурами, показаны ограничения формализованных процедур и эффект живого взаимодействия; исследование интеграции сервисного дизайна в муниципальное управление[3] иллюстрирует феномен эмпатийного понимания, который основан на вовлечении в разработку цифровых сервисов и самой архитектуры услуг пожилых пользователей, мигрантов, НКО. Часть исследований сфокусирована на изучении роли человекоцентричного дизайна в преодолении барьеров между ведомствами[4], они показывают, что дизайн-подход способствует формированию новых управленческих идентичностей. Интеграция дизайн-мышления в стратегические документы и стандарты[5] перестает быть методом и становится нормативной парадигмой управления.

Отдельно следует выделить исследования потенциала и инструментов ИИ в публичном управлении[6]; а также роли университетов и исследовательских центров в развитии человекоцентричного дизайна публичного управления[7], в которых авторы вводят концепт «public service design academia», подчеркивая

[1] Baek S., Kim S. Participatory public service...
[2] Farr M. Power dynamics and collaborative...
[3] Saad-Sulonen J. et al. Service design and participatory design...
[4] Komatsu T. et al. Policy labs challenges...
[5] Bason C., Austin R. D. Design in the public sector...
[6] Weitz K. et al. Explaining it your way – findings from a co-creative design workshop on designing XAI applications with AI end-users from the public sector // Proceedings of the CHI Conference on Human Factors in Computing Systems (CHI '24). New York : Association for Computing Machinery, 2024. 14 P. DOI: 10.1145/3613904.3642563.
[7] Mager B., Davis M. How to public sector? The key to impactful collaborations between the public sector and service design universities & programs. Berlin : Logos Verlag Berlin, 2024. 120 P. DOI: 10.30819/5881.

необходимость межсекторального взаимодействия: наука – госслужба – пользователь; а также исследования этическое проектирование алгоритмов на основе участия граждан[1].

Существенную часть научного дискурса о человекоцентричности составляют работы, в которых происходит описание, анализ и осмысление описываются инструментов *электронного правительства* (e-government) как одной из ключевых платформ для реализации человекоцентричного подхода. Ключевая идея, которая отражается в этом дискурсе состоит в том, ято цифровая трансформация органов власти не ограничивается автоматизацией процессов – она включает фундаментальную переориентацию на потребности, опыт и ожидания граждан; а основными элементами человекоцентричной цифровой трансформации являются: доступность (цифровые сервисы должны учитывать разные уровни цифровой грамотности, языковые и когнитивные особенности); участие (успешные платформы электронного правительства включают механизмы сбора и учета пользовательской обратной связи на всех этапах разработки); инклюзивный дизайн (интерфейсы должны быть созданы с участием пользователей, особенно из уязвимых групп); этика и доверие (прозрачность алгоритмов, возможность обратиться к человеку, защита персональных данных); институциональное сопровождение (цифровизация должна сопровождаться обучением, поддержкой, правовым оформлением стандартов). Анализ показывает, что внедрение инструментов электронного правительства представляет собой глобальный тренд.

В материалах исследования, посвящённого внедрению управления взаимоотношениями с клиентами (CRM) в электронное правительство в Китае[2] анализируется готовность государственных структур к переходу на клиентоориентированные модели; показано, что внедрение e-services требует не только технологической готовности, но и внимания к цифровому неравенству, адаптации интерфейсов к различным группам пользователей и формированию цифровой культуры взаимодействия.

[1] Schmager S., Pappas I. O., Vassilakopoulou P. Citizens-focused design…
[2] Liu H.-Y., Huang S.-Y. Fostering a customer-centric e-government through...

Осмысление опыта цифровизации Финляндии[1] показывает, что платформы, ориентированные на человека, позволяют собирать обратную связь, персонализировать услуги и повышать вовлеченность; а создание точек цифрового доступа в местах проживания уязвимых групп определяет эффективность коммуникации. Другое исследование[2] на опыте Финляндии показывает, сервисное со-проектирование (для пожилых пользователей и людей с ограничениями) и со-дизайн – это ключевой инструмент человекоцентричности в цифровом управлении.

Авторы исследования опыта Португалии[3] обосновали модель зрелости электронного правительства, в которой уровень человекоцентричности определяется не только числом сервисов, но и степенью участия граждан в их формировании. Создание цифровых платформ для взаимодействия граждан с судебными органами в Португалии[4] показывает, что цифровизация может служить инструментом социальной справедливости, если проектируется на основе принципов доступности и удобства.

Механизмы формирования цифровых госуслуг на локальном уровне исследованы на опыте Литвы[5], авторами показана важность процесса кодификации стандартов качества и вовлечения граждан в оценку функционирования платформ, а также – цифровой педагогики и просвещения пользователей.

Роль федеративной структуры в условиях усложнения цифровой интеграции осмыслен на опыте Германии[6] по созданию онлайн-порталов, предлагающих

---

[1] Nieminen M. et al. How to involve users in government system procurement...

[2] Rönkkö E., Herneoja A. Working across boundaries in urban land use and services planning—building public sector capabilities for digitalisation // Smart Cities. 2021. Vol. 4, № 2. P. 767–782. DOI: 10.3390/smartcities4020039.

[3] Carrasqueiro S. et al. Dematerialization of the medical certificate...

[4] Cano J. et al. New tools for e-justice: legal research available to any citizen // Proceedings of the 2nd International Conference on eDemocracy & eGovernment (ICEDEG 2015). 2015. P. 108–111. DOI: 10.1109/ICEDEG.2015.7114455.

[5] Rudyte D., Kontrimaite M. New public management at local self-government institutions // Eurasian Economic Perspectives / ed. by M. H. Bilgin, H. Danis, G. Karabulut, G. Gözgor. Cham : Springer, 2020. P. 169–180. DOI: 10.1007/978-3-030-40375-1_12.

[6] Kuhlmann S., Bogumil J. The digitalisation of local public services. Evidence from the German case // The future of local self-government: European trends in autonomy, innovations and central-local relations / ed. by T. Bergström, J. Franzke, S. Kuhlmann, E. Wayenberg. Basingstoke : Palgrave Macmillan, 2021. P. 101–113. DOI: 10.1007/978-3-030-56059-1_8.

унифицированный доступ к муниципальным и федеральным сервисам, проект «one-for-all» показал необходимость стандартизации пользовательского опыта и учета региональных потребностей при централизованной архитектуре; а прототипирование e-government решений с акцентом на поведенческую адаптацию и архитектуру обратной связи в цифровых интерфейсах эффективны для создания миграционные и налоговые платформы[1]. На опыте Германии также исследован опыт применения чат-ботов в управлении социальными выплатами[2], показано, что чат-боты, использующие человекоцентричную логику, повышают удовлетворенность и снижают нагрузку на персонал, однако без возможности перехода к живому общению эффект ограничен.

Таким образом, в зарубежном научном дискурсе электронное правительство рассматривается как инструмент человекоцентричности, ориентированный не на технологический эффект, а на социальный результат (повышение доверия, справедливости и удобства для граждан).

Следующий сектор научного дискурса о человекоцентричности в публичном управлении включает работы, осмысливающие феномен *умных городов* (smart cities), рассматривающий цифровую урбанизацию как форму социальной инновации, в центре которой находится житель, его качество жизни и участие в управлении пространством.

Следует подчеркнуть тематическое и географическое многообразие исследований: управляемый краудсорсинг как элементе цифрового урбанизма в Китае[3]; интеграция человекоцентричных принципов в стратегии устойчивого городского развития в Португалии[4]; использование концепта «urban co-creation» в формировании умной городской среды в Великобритании[5]; феномен

[1] Wessel D. et al. Prototypes for e-government websites to support the digital sovereignty of citizens // MuC '22: Proceedings of Mensch und Computer 2022. Darmstadt : Gesellschaft für Informatik e. V., 2022. P. 615–617. DOI: 10.1145/3543758.3547514.

[2] Abdenebaoui L. et al. Enhancing citizen accessibility to public services: a case study on AI-assisted application for housing entitlement certificates // INFORMATIK 2024. 2024. P. 745–750. DOI: 10.18420/INF2024_62.

[3] Li F., Wang J. Citizen fusion service platform...

[4] Oliveira Á., Campolargo M., Martins M. Human smart cities...

[5] Paskaleva K., Cooper I. Open innovation and the evaluation...

«инфраструктурной справедливости» – распределение ресурсов и доступность цифровых решений для всех слоев населения[1]; компаративные исследования технологий управления данными как основы городской политики в ЕС, Южной Корее, США[2]; потенциал цифровых технологий как средства демократии в умном городе («co-constructed urbanism») при условии институциональной гибкости управленческих структур (кейс Сеула и Шанхая)[3]; потенциал платформенных решений как средства нивелирования дисбаланса между центром и периферией в Китае[4]; использование платформ управления городской инфраструктурой для учета мнений жителей сельских территорий, перемещающихся в города в Китае в контексте политики «urban–rural equalization»[5]; человекоцентричная архитектура в цифровом урбанизме как средство повышения доверия и прозрачности городской власти в Китае[6].

Проведенный анализ показывает, что в зарубежных исследованиях человекоцентричности в контексте феномена умных городов исследователи рассматривают последнюю не только как комплекс технических решений, но и как организационный, нормативный и культурный механизмы, которые обеспечивают: цифровое участие (включение граждан в проектирование городской среды, а не только в ее использование); устойчивость и справедливость (приоритизацию нужд уязвимых территорий и групп при распределении ресурсов); открытость и интерпретируемость данных (доступ к данным должен сопровождаться возможностью их осмысления и использования для коллективного действия); гибридность форм взаимодействия (сочетание цифровых и офлайн-инструментов усиливает доверие и эффективность); институциональную адаптивность (органы

[1] Schliwa G. Smart cities by design...

[2] Sarker M. N. I. et al. Big data driven smart city...

[3] Ju J., Liu L., Feng Y. Citizen-centered big data analysis-driven...

[4] Deng M., Deng C. Data-assisted smart...

[5] Cheng K., Liu S. Does urbanization promote the urban–rural equalization of basic public services? Evidence from prefectural cities in China // Applied Economics. 2024. Vol. 56, № 29. P. 3445–3459. DOI: 10.1080/00036846.2023.2206625.

[6] Zhang H., Eimicke W. B. In the pursuit of the balance between efficiency and responsiveness: a case study on the innovation of the administrative service organization in Chinese local government // Public Organization Review. 2024. Vol. 24, № 1. P. 201–216. DOI: 10.1007/s11115-022-00627-8.

управления должны быть способны подстраиваться под обратную связь и инициативы снизу).

Отдельным динамично развивающимся полем исследований человекоцентричности является осмысление опыта интеграции *искусственного интеллекта* в публичное управление. В фокусе зарубежных исследований – не столько технические аспекты внедрения инструментов ИИ в публичное управление, сколько проблемы этики, прозрачности, прав граждан на участие в формировании цифровых решений. В этом контексте осмыслены механизмы вовлечения пользователей в проектирование алгоритмических решений (на примере системы соцстрахования и здравоохранения)[1], проектирование алгоритмов с учетом ценностей конечных пользователей[2] (концепция «value-sensitive design»); инклюзивный цикл разработки человекоцентричных алгоритмов ИИ для государственных организаций – от выявления потребностей до фазы контроля[3]; модели вовлечения граждан в обучение алгоритмов[4]; потенциал интерфейсных решений для осмысления алгоритмических выводов при помощи концепта «civic intelligibility» (способность граждан понять, как и почему система пришла к конкретному результату)[5] и опыт участия граждан в тестировании и настройке моделей ИИ, который повышает доверие и снижает вероятность ошибок

[1] Schmager S. et al. Designing for AI transparency in public services: a user-centred study of citizens' preferences // HCI in business, government and organizations: 11th International Conference, HCIBGO 2024, held as part of the 26th HCI International Conference, HCII 2024. Cham : Springer, 2024. P. 237–253. DOI: 10.1007/978-3-031-61315-9_17.

[2] Kappenberger J., Stuckenschmidt H. A framework for human-centered AI-based public policies // Human-centered AI: a multidisciplinary perspective for policy-makers, auditors, and users / ed. by C. Régis, J.-L. Denis, M. L. Axente, A. Kishimoto. Boca Raton : CRC Press, 2024. P. 287–303. DOI: 10.1201/9781003320791-29.

[3] Van den Bogaert L., Geerts D., Harambam J. Putting a human face on the algorithm: co-designing recommender personae to democratize news recommender systems // Digital Journalism. 2024. Vol. 12, № 8. P. 1097–1117. DOI: 10.1080/21670811.2022.2097101.

[4] Bagheri S., Dirksen V. Public value-driven assessment of trustworthy AI in the public sector: a review // 23rd IFIP Conference on e-Business, e-Services and e-Society, I3E 2024. Cham : Springer, 2024. P. 3–13.

[5] Lomborg S. Automated decision-making: toward a people-centred approach // Sociology Compass. 2023. Vol. 17, № 8. Art. e13097. DOI: 10.1111/soc4.13097.

при принятии решений[1]; риски и противоречия между стремлением к автоматизации и необходимостью учитывать индивидуальные случаи[2]; пределы применения ИИ и зоны необходимой человеческой дискреции[3] («meaningful human control»).

Отдельно следует исследования моделей управления цифровыми инновациями. В частности, исследование модели управления цифровыми инновациями GovTech[4], исследование DiakHub – платформы совместного творчества по принципу «четверной спирали» (партнерство государственного и частного секторов и людей в Финляндии)[5] показывает, как может формироваться человекоцентричный баланс между централизацией и распределенностью в цифровых системах.

В фокусе исследователей также находятся возможности умных сервисов, в которых человекоцентричность достигается через гармонизацию стандартов и учет разнообразия пользователей[6]; а также за счет интеграции офлайн и онлайн поддержки при создании контактных точек цифрового взаимодействия (на опыте Германии)[7].

К этому предметному полю относятся также исследования ИИ в контексте человекоцентричного подхода разных отраслях публичного управления: в

---

[1] Sigfrids A. et al. Human-centricity in AI governance: A systemic approach // Frontiers in Artificial Intelligence. 2023. Vol. 6. Art. 976887. DOI: 10.3389/frai.2023.976887.

[2] Hietala H., Päivärinta T. Governing collective ambidexterity: antecedents, mechanisms, and outcomes in digital service ecosystems // Government Information Quarterly. 2025. Vol. 42, № 1. Art. 102001. DOI: 10.1016/j.giq.2024.102001.

[3] Henriksen A., Blond L. Executive-centered AI? Designing predictive systems for the public sector // Social Studies of Science. 2023. Vol. 53, № 5. P. 738–760. DOI: 10.1177/03063127231163756.

[4] Hoekstra M., Van Veenstra A. F., Bharosa N. Success factors and barriers of GovTech ecosystems: a case study of GovTech ecosystems in the Netherlands and Lithuania // Proceedings of the 24th Annual International Conference on Digital Government Research – Together in the Unstable World: Digital Government and Solidarity, DGO 2023 / ed. by D. Duenas Cid. New York : Association for Computing Machinery, 2023. P. 280–288. DOI: 10.1145/3598469.3598500.

[5] Perikangas S. et al. A human-centric co-creation platform for solving wicked social challenges // Social innovation in higher education / ed. by C. Păunescu, K.-L. Lepik, N. Spencer. Cham : Springer, 2022. P. 227–244. DOI: 10.1007/978-3-030-84044-0_11.

[6] Toscanelli C., Udayar S., Massoudi K. Antecedents and consequences of technology appraisal: a person-centered approach // Technology, Mind, and Behavior. 2022. Vol. 3, № 3. P. 401–414. DOI: 10.1037/tmb0000081.

[7] Raimer S., Weiß P. Fostering human centred design…

образовательных программах, связанных с устойчивым развитием изучен (на опыте Испании)[1]; цифровые сервисы в сфере миграционной политики и ЖКХ (на опыте Китая)[2]; конкретные проекты (INTERLINK и inGOV в ЕС) [3], которые способствуют внедрению инноваций для обеспечения качества государственных услуг. В этом предметном поле также осмыслены нормативно-политические аспекты использования инструментов ИИ и пробелы в нормативной базе (например, на опыте ЕС)[4]; а также американский опыт внедрения ИИ в систему защиты детей[5]. Исследователи акцентируют внимание на том, что алгоритмические решения без учета контекста могут усиливать неравенство.

Таким образом, в зарубежном научном дискурсе осмысления человекоцентричности в применении ИИ выработаны и отражены нормативные требования, сформулированные на основе анализа практик: необходимость понимания гражданами логики принятия решений ИИ; участие граждан, в разработке и тестировании систем ИИ; необходимость проектирования алгоритмов с учетом ценностей и справедливости; гибридный формат алгоритмов (решения не должны быть полностью автоматизированы в чувствительных сферах); четкие правовые рамки, закрепляющие право на объяснение, обжалование и защиту от дискриминации. Для того, чтобы технологии ИИ были максимально эффективными в сфере публичного управления, необходимо обеспечить устойчивость архитектуры подотчетности, прозрачности и взаимодействия с гражданским обществом.

Отдельное предметное поле составляют работы, посвященные анализу практик человекоцентричности в управлении *сферой здравоохранения и социальной сфере,* в которых ошибки напрямую затрагивают физическое и

---

[1] Martinez-Buján R. et al. Campus greening from social sciences: emerging formulas on social responsibility and teaching innovation // International Journal of Sustainability in Higher Education. 2020. Vol. 21, № 7. P. 1545–1561. DOI: 10.1108/IJSHE-04-2020-0134.

[2] Li Z. et al. How to satisfy dissatisfied citizens with urban public services? The case from Nanjing, China // Urban Research & Practice. 2022. Vol. 15, № 3. P. 464–471. DOI: 10.1080/17535069.2022.2094565.

[3] López-De-Ipina D. et al. Democratizing co-production...

[4] Fink M., Finck M. Reasoned A(I)dministration… P. 376–392.

[5] Saxena D. Designing human-centered algorithms… P. 66–68.

психическое состояние человека. Исследования в этой области подчеркивают важность эмпатийного взаимодействия[1], вовлеченности пациентов[2] и граждан, культурной чувствительности, межсекторальной координации и цифровой инклюзии. Человекоцентричность в сфере здравоохранения и социального обслуживания не просто гуманизирует систему, но и делает ее более эффективной, устойчивой и воспринимаемой как легитимная со стороны общества. В этом контексте представлены исследования, которые предлагают новые методы исследования – например, метод «narrative analysis» – истории пациентов как источник данных о барьерах и потребностях[3]; и новые принципы дизайна (со-дизайна) социальных услуг («adaptive service logic» – услуги строятся не как универсальные, а как ситуативные и гибкие)[4].

Важной частью зарубежного научного дискурса человекоцентричности является тематика *лидерства* и тесно связанные с ней общественные ценности, фасилитация участия, доверие и этика в управлении. В этом контексте следует упомянуть масштабное сравнительное исследование азиатских и западных моделей управления (по шкале «bottom-up – top-down»)[5], которое подчеркивает, что в Азии человекоцентричность реализуется через социальную гармонию и культурный код общинности, системную культуру взаимной ответственности и консенсуса, а не формализованное участие. Новая модель лидерства определяется исследователями как «public value creation through facilitation» – управление как создание

[1] Berenguera A. et al. Beyond the consultation room: proposals to approach health promotion in primary care according to health-care users, key community informants and primary care centre workers // Health Expectations. 2017. Vol. 20, № 5. P. 896–910. DOI: 10.1111/hex.12530.

[2] Stepney P., Davis P. Mental health, well-being and recovery-oriented practice: a study of community services in one English center // International Journal of Interdisciplinary Social and Community Studies. 2020. Vol. 16, № 1. P. 41–55. DOI: 10.18848/2324-7576/CGP/V16I01/41-55.

[3] Gomez A. et al. Reaching and targeting more effectively: the application of market segmentation to improve HIV prevention programmes // Journal of the International AIDS Society. 2019. Vol. 22, suppl. 4. Art. e25318. DOI: 10.1002/jia2.25318.

[4] Soo C., Chen S., Edwards M. G. A knowledge-based approach to public value management: a case study of change implementation in disability services in Western Australia // Australian Journal of Public Administration. 2018. Vol. 77, № 2. P. 187–202. DOI: 10.1111/1467-8500.12279.

[5] Inoguchi T. An evidence-based typology of Asian societies: what do Asian societies look like from the bottom up instead of top down? // Japanese Journal of Political Science. 2017. Vol. 18, № 1. P. 216–234. DOI: 10.1017/S1468109916000384.

пространства для участия, роста и совместного принятия решений[1] (фасилитирующее лидерство, в котором управленец выступает как медиатор между гражданами и системой); важной частью которого является постоянная обратная связь[2]; а реализация его на муниципальном уровне дает значительный эффект в виде доверия и эффективности[3]. Внедрение публичных инноваций в условиях неопределенности требует от лидеров способности лидеров ориентироваться на ценности, а не только KPI[4] (модель «values-based navigation» – стратегическое управление на основе смыслов и ориентации на благо).

В зарубежном научном дискурсе также происходит осмысление механизмов и противоречий, связанных с одной стороны, с использованием больших данных; с другой стороны, с ориентацией на человека и его индивидуальные ценности и потребности. Авторы подчеркивают, что человекоцентричный подход требует некоторого смещения фокуса от просто данных к осмысленному, инклюзивному и прозрачному использованию информации, в котором данные должны не заменять, а дополнять участие граждан[5] (модель «participatory data governance», где пользователи соавторствуют в построении аналитических моделей), а используемые алгоритмы не только выдавать результат, но и объяснять, какие данные и связи его породили[6]. В том контексте разработана, например,

---

[1] Virtanen P., Jalonen H., Tammeaid M. Public sector leadership...

[2] Hafer J. A., Hossain M. S. Idiosyncrasies of public value: how individual characteristics influence citizen perceptions of public value // Public Management Review. 2025. Vol. 28, № 4. P. 890–913. DOI: 10.1080/14719037.2025.2460170.

[3] Johnston L., Fenwick J. New development: public service innovation // Public Money & Management. 2025. Vol. 45, № 2. P. 151–156. DOI: 10.1080/09540962.2024.2362873.

[4] Schedler K., Helmuth U. Process and quality management in public service organizations // Public management and governance / ed. by T. Bovaird, E. Loeffler. 4th ed. London : Routledge, 2023. P. 166–180.

[5] Yun H. et al. Construction research and application of poverty alleviation knowledge graph // Web information systems and applications: 16th International Conference, WISA 2019, Qingdao, China, September 20–22, 2019. Cham : Springer, 2019. P. 430–442. DOI: 10.1007/978-3-030-30952-7_42.

[6] Lu P., Liao H.-T., Lei J. Applying service design in public services: A scientometric review for innovations in public health and administration // 2020 Management Science Informatization and Economic Innovation Development Conference (MSIEID). 2020. P. 381–384. DOI: 10.1109/MSIEID52046.2020.00081.

методология доказательной политики на основе «data heuristics»[1] как основа для создания нарративно-аналитических платформ, сочетающих цифру, историю кейсов и мнения пользователей.

Отдельно следует акцентировать внимание на работах, в которых сделаны попытки концептуально осмыслить новые формы взаимодействия с гражданами. В частности, концепт «new public governance» как гибрид между государственным управлением и сетевыми формами соучастия[2] предложен на основе анализа цифровизации и организационного климата в Италии; модель «participatory maturity», учитывающая уровень зрелости партисипативных практик в зависимости от вовлеченности, доступности информации и способности трансформировать политику[3], предлагается для улучшения взаимодействия между гражданами и местными органами власти.

Анализ зарубежных источников по тематическим кластерам позволяет заключить, что человекоцентричность в публичном управлении сформировалась как междисциплинарное и многоуровневое предметное поле. Научный дискурс охватывает широкий спектр тем, объединяющим основанием которых выступает установка на перераспределение фокуса власти от институтов и процедур к человеку, его потребностям, опыту и правам. Основные сюжеты зарубежного научного дискурса о человекоцентричности в публичном управлении отражены в Таблице 1.

[1] Lampoltshammer T. J. et al. Challenges toward evidence-based policymaking using agent-based modeling for federal sports grants: a self-reflection from a transdisciplinary project // Sustainability. 2023. Vol. 15, № 4. Art. 2853. DOI: 10.3390/su15042853.

[2] Palumbo R. Does digitizing involve desensitizing? Strategic insights into the side effects of workplace digitization // Public Management Review. 2022. Vol. 24, № 7. P. 975–1000. DOI: 10.1080/14719037.2021.1877796.

[3] Vizela I., Costa E., Santos V. Innovation accelerator to make Portuguese parishes smarter // Smart technologies for smart cities / ed. by M. Banat, S. Paiva. Cham : Springer, 2020. P. 3–21. DOI: 10.1007/978-3-030-39986-3_1.

Таблица 1 – Основные сюжеты зарубежного научного дискурса о человекоцентричности в публичном управлении

Содержательные сюжеты	Ключевые идеи и концепты	Авторы
Граждано-центрированное управление (Citizen-Centered Governance)	Гражданин как равноправный участник (со-управление), а не получатель услуг. Акцент на доверии, легитимности, партисипации. Влияние обратной связи на стабильность системы. Концепт *citizen-centered collaborative public management*.	Schoch-Spana M. et al. (2021); Priftis & Trabichet (2021); Truong L. et al. (2024); Landa Oregi et al. (2023); Yuan et al. (2025)
Человеко-центрированный дизайн (Human-Centered Design) в госуправлении	Дизайн как инструмент рефлексивной институциональной трансформации. Переход от процесса оказания услуги к опыту человека (*user experience*). Методы ко-дизайна и эмпатии как проектные категории. Концепты: *organization learning through design*, *design-leadership*.	Quist J.; Fransson M. (2014); Campbell C. et al. (2015); Junginger S. (2017); Bason C. (2017); Körner-Wyrtki et al. (2024); Baek S.; Kim S. (2018); Farr M. (2018); Saad-Sulonen J. et al. (2020); Komatsu T. et al. (2021); Bason & Austin (2022)
Электронное правительство (E-Government) как платформа человекоцентричности	Цифровая трансформация не как автоматизация, а как переориентация на потребности граждан. Ключевые элементы: доступность, инклюзивный дизайн, этика и доверие, институциональное сопровождение. Персонализация услуг и цифровая педагогика.	Li F.; Wang J. (2014); Oliveira A.; Campolargo M.; Martins M. (2015); Paskaleva K., Cooper I. (2018); Schliwa (2019); Sarker M.N.I. et al. (2020); Ju J. et al. (2018); Deng M., Deng C. (2023); Cheng K., Liu S. (2023); Zhang H., Eimicke W.B. (2024)
«Умные города» (Smart Cities) как социальная инновация	Умный город — не только технологии, но и организационный, нормативный и культурный механизм. Концепты: *urban co-creation*, *инфраструктурная справедливость*, *co-constructed urbanism*. Приоритет нужд уязвимых групп и территорий.	Li F.; Wang J. (2014); Oliveira A.; Campolargo M.; Martins M. (2015); Paskaleva K., Cooper I. (2018); Schliwa (2019); Sarker M.N.I. et al. (2020); Ju J. et al. (2018); Deng M., Deng C. (2023); Cheng K., Liu S. (2023); Zhang H., Eimicke W.B. (2024)

Содержательные сюжеты	Ключевые идеи и концепты	Авторы
Интеграция Искусственного Интеллекта (ИИ): этика и управление	Смещение фокуса с технологий на этику, прозрачность и право граждан на участие в формировании алгоритмов. Концепты: *value-sensitive design*, *civic intelligibility* (понятность алгоритмов для граждан), *meaningful human control*. Риски усиления неравенства.	Schmager et al. (2024); Fink & Finck (2022); Saxena D. (2023); Truong L. et al. (2024); López-De-Ipina D. et al. (2022)
Отраслевые аспекты: здравоохранение и социальная сфера	Эмпатийное взаимодействие, вовлеченность пациентов и культурная чувствительность как факторы эффективности. Методы *narrative analysis*, концепция *adaptive service logic* (гибкие, а не универсальные услуги).	Berenguera et al. (2017); Stepney P., Davis P. (2020); Gomez et al. (2019); Soo C. et al. (2018)
Лидерство и ценности в человеко-центричной парадигме	Новая модель лидерства: фасилитирующее лидерство (*public value creation through facilitation*), управленец как медиатор. Стратегическое управление на основе ценностей (*values-based navigation*), а не только KPI. Культурные различия моделей (Азия vs Запад).	Virtanen P., Jalonen H., Tammeaid M. (2022); Hermawati S. et al. (2024); Cooke F., Dickmann M., Parry E. (2022); Ivanov D. (2023); Alves J., Lima T. M., Gaspar P. D. (2023)

Анализ зарубежного научного дискурса свидетельствует о формировании устойчивого и многомерного исследовательского поля, в котором человекоцентричность исследуется как новая нормативная парадигма публичного управления. Однако при всей глубине проработки отдельных кейсов и концептов в дискурсе сохраняются существенные лакуны. Во-первых, наблюдается дефицит компаративных исследований, выявляющих обусловленность моделей человекоцентричности различными административными и культурными контекстами (преимущественно доминируют страновые или локальные кейсы). Во-вторых, недостаточно разработаны механизмы институционализации «низовых»

(bottom-up) практик соучастия в жестких иерархических структурах государственного управления. В-третьих, фокус исследований смещен в сторону взаимодействия с внешними получателями услуг (гражданами), оставляя на периферии проблему человекоцентричности по отношению к внутренней среде — государственным служащим как носителям агентности, чье благополучие и вовлеченность являются необходимым условием устойчивости самой человекоцентричной модели публичного управления.

В отечественном научном дискурсе исследователями определены принципы человекоцентричного подхода в государственных и негосударственных организациях. Перечень ключевых принципов не противоречит, соотносится с зарубежным дискурсом:

– забота организации о здоровье сотрудников: «человек, который работает, не спеша и потому способен работать постоянно, не только дольше сохранит здоровье, но в течение года выполнит большее количество работ»[1];

– предоставление возможность сотрудникам профессиональное развиваться путем повышения квалификации, выстраивания индивидуальных траекторий развития, предоставления гибкости в выборе формата работы, обеспечения условий профессионального роста[2];

– использование индивидуальных различий сотрудников для повышения производительности труда[3];

– гарантия возможности сотрудникам получать расширенные полномочия[4] при минимальном внешнем контроле; работа должна иметь элементы

[1] Бояркин А. В., Питайкина И. А. Становление теории здоровья населения… С. 51.

[2] Ерофеева Н. Ю. От человекоцентрированного подхода… С. 8; Штроо В. А. Человекоцентрированный подход и практика… С. 92; Гальченко С. А. и др. Человекоцентричность – необходимое условие… С. 318.

[3] Ерофеева Н. Ю. От человекоцентрированного подхода… С. 8; Штроо В. А. Человекоцентрированный подход и практика... С. 92.

[4] Овчинникова О. П., Лебедева Д. В. Формирование человекоцентричной модели… С. 3277-3278.

творческого характера, что даст возможность получать от ее выполнения удовольствие[1]; использование принципа модульности решения задач[2];

– ответственный выбор работником организации, в которой он работает, осознанное разделение им ее миссии и философии, ответственное принятие на себя своих функциональных обязанностей, его актуальные оперативные решения и выборы, инициативу и т.п.[3];

– поощрение командной работы, за которую команда несет полную ответственность в выборе методов достижения результата[4]; развитие коммуникации внутри коллектива[5];

– разработка внутренних проектов с учетом динамической природы своих клиентов, предоставляя им возможность активного участия в разработке и совершенствовании продукта или услуги[6]; быть открытыми, заслуживающими доверия[7]; ориентация бизнеса на результаты, связанные с человеком[8].

Вместе с тем, в отличие от зарубежных исследований, в российском научном дискурсе исследователи в качестве ключевых приоритетных сюжетов исследования человекоцентричности определяют смыслы, и в первую очередь, смыслы, которые вкладываются в ключевое понятие подхода – человек. Отметим, что в концепции клиентоцентричности (которая предшествовала современной концепции человекоцентричности) речь шла о «внешнем» (клиенте) и «внутреннем» (работнике) клиентах, на которых фокусировалась организация. Отечественные исследователи, выделяя их обоих в качестве субъектов, которые

---

[1] Штроо В. А. Человекоцентрированный подход и практика... С. 92.

[2] Овчинникова О. П., Лебедева Д. В. Формирование человекоцентричной модели… С. 3277-3278.

[3] Колпачникова В. В., Тишова А. Н. Человекоцентрированный подход в организациях… С. 39.

[4] Овчинникова О. П., Лебедева Д. В. Формирование человекоцентричной модели… С. 3276.

[5] Штроо В. А. Человекоцентрированный подход и практика… С. 92; Индекс человекоцентричности компаний — 2023 : аналитический отчет. М. : Корпоративная академия Росатом, 2023. С. 6.

[6] Овчинникова О. П., Лебедева Д. В. Формирование человекоцентричной модели… С. 3275-3276.

[7] Ерофеева Н. Ю. От человекоцентрированного подхода… С. 8.

[8] Овчинникова О. П., Лебедева Д. В. Формирование человекоцентричной модели… С. 3277-3278.

находится в фокусе принимающих решения, в то же время предостерегают от содержательной, терминологической путаницы: «смена фокуса с клиента на человека представляет опасность слишком широких и неопределенных интерпретаций. Человекоцентричное лидерство и руководство будет, очевидно, включать в себя фокус на человеке и заботу о нем, но разное понимание того, что такое человек, для разных руководителей в разных контекстах может привести к тому, что оценивать уровень человекоцентричности и предлагать практические рекомендации будет очень сложно»[1]. Таким образом, подчеркивают авторы, фокус отечественных исследований в поле человекоцентричности необходимо держать на человеке и его смыслах.

В отечественных исследованиях систематизированы и описаны аналитические модели человекоцентричных организаций в негосударственном и в государственном секторе.

В.В. Колпачникова, А.Н. Тишова[2] определили пять основных компонентов человекоцентричности в организациях негосударственного сектора: человекоцентричность в отношении сотрудников, человекоцентричность в отношении руководителей; человекоценричность в отношении подачи распоряжений (коммуникаций); человекоцентричность в отношении обещаний и доверия (ценностей); человекоцентричность в отношении конфликтных ситуаций.

В отечественном научном дискурсе также представлен аналитический инструментарий для анализа человекоцентричности в системе государственного управления. Его авторы исходят из того, что государственные организации предоставляют услуги обществу, сохраняя четкие элементы вертикали подчинения, они ориентируются на удовлетворение запросов общества с целью сохранения стабильности в обществе, а не коммерческой выгоды. В этой связи следует отметить концепцию смарт-сити, которая определяет главной целью деятельности публичной сферы – обеспечение благополучия гражданина и человека, которые, в свою очередь, выступают «двигателями» изменений, активно действующими и

[1] Самольянов О. А. Разработка модели уровней зрелости… С. 146.

[2] Колпачникова В. В., Тишова А. Н. Человекоцентрированный подход в организациях… С. 41.

созидающими акторами, эффективно решают основные городские проблемы[1], выступают инновационными партнерами правительства в четырех активных ролях гражданина: предлагающего (выполняет функцию докладчика и советчика); соавтора (участвует в переговорах с властью относительно решения проблем), лица, принимающее решения; лидера (реализует внедрение задач гражданского общества в жизнь)[2].

В отечественном научном дискурсе человекоцентричности нашли отражение и инструменты реализации этого подхода: стажировки в разных организациях; трансформация института наставничества с усилением его роли в адаптации и социализации впервые принимаемых; обучение руководителей трендам в управлении персоналом; применение инструментов коучинга в отношениях руководитель - сотрудники[3]; обучение персонала базовым человекоцентрированным умениям (эмпатическому слушанию, конгруэтности, эмпатии, безусловному позитивному принятию)[4]; корректировка нормативной базы с целью построения процессов организации с опорой на принципы человекоцентричности.

Важным предметным полем дискурса человекоцентричности является инструментарий оценки человекоцентричного подхода в организациях: «целевые показатели эффективности такой (человекоцентричной – *примеч.авт.*) организации не должны выражаться в абсолютных величинах показателей продаж, прибыли, роста стоимости акций и т.п. Показатели эффективности в человекоцентричной модели организации должны показывать удовлетворенность клиентов и общества в целом деятельностью компании. Очевидно, что такой поход требует пересмотра всех бизнес-показателей организации»[5]. В свою очередь, внедряя новые тип отношений требуется новые инструментарии для его оценки с

[1] Груничев М. М. «Человекоцентричный» («человекоразмерный») поворот… С. 131.
[2] Там же. С. 133.
[3] Каиржанова Л. С. Формирование ценностей у молодежи… С. 148-149.
[4] Штроо В. А. Человекоцентрированный подход и практика… С. 91.
[5] Овчинникова О. П., Лебедева Д. В. Формирование человекоцентричной модели… С. 3275-3276.

возможной адаптацией существующих методик (например, пульс-опроса руководителей, который включает: методы обратной связи, проблемные зоны в рабочей обстановке организации, варианты позитивных изменений[1]).

Ключевым отличием содержания отечественного дискурса человекоцентричности выступает фокус на ценностях человека: «Техногенные преобразования, с одной стороны, значительно облегчают жизнь человека, с другой стороны, делают его зависимым от различных приспособлений, гаджетов, ограничивая активность. В таких условиях важно сохранять не только критичность мышления и поведения, но и определенный своего рода «внутренний стержень», от которого будет зависеть и принятие решений, и взгляд на мир в целом. Основу такого «стержня», как правило, составляют ценностные ориентации (ценности) личности, выступающие и регуляторами поведения, и морально-нравственным выражением человека. Развитие системы ценностей зависит от этических, культурных, политических, научных убеждений современного гражданского общества, от экономического развития государства, от проводимой внешней и внутренней политики»[2].

Соглашаясь с аксиологической трактовкой человекоцентричного подхода, отечественные исследователи дискутируют о наборе ценностей, которые должны лежать в его основе. М. М. Груничев определяет в качестве таковых счастье, благополучие, сотрудничество, инклюзивность[3]; Л.С. Каиржанова – ответственность, чувство долга и справедливости, стремление к познанию и самосовершенствованию[4]; А. Р. Галеева считает приоритетными эмпатию, профессионализм и честность[5]; О. А. Самольянов считает, что «логично было бы предположить, что в Российской Федерации имеет смысл фокусироваться на

[1] Ерофеева Н. Ю. От человекоцентрированного подхода… С. 6.
[2] Каиржанова Л. С. Формирование ценностей у молодежи… С. 143.
[3] Груничев М. М. «Человекоцентричный» («человекоразмерный») поворот… С. 130.
[4] Каиржанова Л. С. Формирование ценностей у молодежи… С. 148.
[5] Галеева А. Р. Применение принципов человекоцентричности как инструмента формирования налоговой культуры // Налоговая культура и цифровизация налогового администрирования : материалы XVI Всероссийской научно-практической конференции, Нижний Новгород, 18 мая 2022 г. Нижний Новгород : Приволжский институт повышения квалификации Федеральной налоговой службы, 2022. С. 50.

человеке, который исповедует определенные Указом Президента РФ традиционные ценности»[1].

Исследование феномена человекоцентричности в публичной политике представлено в работах ряда отечественных ученых. Грязнова В.Н. рассматривает необходимость преобразований в кадровой политике, управлении человеческими ресурсами, реализации принципа человекоцентричности, использования цифровых решений для усиления лояльности кадров к органам публичной власти и повышения удовлетворенности результатами профессиональной деятельности[2]. Голубятников Д.О. анализирует результаты развития России по общественно-значимым направлениям, связанным с человекоцентричностью государственной политики, и делает вывод о недопустимости игнорирования государством важных вопросов, касающихся национальной безопасности и социальной стабильности[3].

Литау Е.Я. и Сологуб А.Н. исследуют применение концепции человекоцентричности в процессе цифровой трансформации, обосновывая необходимость формирования гуманистических ценностных установок на ранних стадиях развития проектов. Авторы отмечают, что организации, реализующие человекоцентричный подход, успешнее привлекают и удерживают квалифицированный персонал[4]. Стецко Е.В. анализирует концепции социального капитала, клиентоцентричности и человекоцентричности применительно к развитию взаимодействий граждан с институтами публичного управления в цифровой среде, демонстрируя эволюцию данных подходов[5].

Демененко И.А. подчеркивает необходимость смещения фокуса управления персоналом с традиционных моделей на новые инструменты, ориентированные на повышение роли человека и его потребностей в управленческих процессах. Автор приводит примеры лучших практик реализации человекоцентричного подхода в

[1] Самольянов О. А. Принципы человекоцентричности в современной России: социально-философский анализ // Социально-гуманитарные знания. 2024. № 3. С. 215.

[2] Грязнова В.Н. Трансформации в кадровой политике...

[3] Голубятников Д. О. Достижение человекоцентричности...

[4] Литау Е. Я., Сологуб А. Н. Концепция человекоцентричности...

[5] Стецко Е. В. От социального капитала...

управлении человеческими ресурсами[1]. Хубаев Г.С. рассматривает тенденции развития и опыт внедрения модели человекоцентричности в публичной политике, отмечая, что действия власти должны соответствовать ожиданиям общества и удовлетворять запросы граждан[2].

Жураховский А.С. и Федотова М.А. проанализировали данные исследования «Индекс человекоцентричности компаний», проведенного Академией Росатома совместно с НИУ «Высшая школа экономики» в 2022 году. Результаты анализа и примеры лучших практик показывают, как в российских организациях отлажены HR-процессы, лежащие в основе построения системы человекоцентричности[3]. Кулаков М.О. исследует причинно-следственные связи перехода к человекоцентричности, выявляя факторы, влияющие на систему управления, такие как смена структурной организации в сторону кросс-функциональных команд с многозадачностью, мобильностью, гибкостью и высокой эффективностью[4].

Хасан С.Х. отмечает проблемы организации межведомственного электронного взаимодействия, недостаток компетенций в разработке и использовании электронных административных регламентов. Автор предлагает разработку единого нормативно-правового акта об административных процедурах, опирающегося на принципы человекоцентричности и клиентоцентричности, учитывающие интересы всех групп населения[5]. Гальченко С.А., Сезонова О.Н., Ходыревская В.Н., Трубникова В.В., Рюмшин А.В. представляют авторскую модель человекоцентричности цифровой экосистемы, состоящую из трех элементов: gig economy, industry 4.0 и lifelong learning[6].

Алиев И.М. рассматривает проблему внедрения гибких подходов к управлению сотрудниками на основе инновационных проектных методологий, в

---

[1] Демененко И. А. Человекоцентричность как новая парадигма...

[2] Хубаев Г. С. Человекоцентричность как вектор развития...

[3] Жураховский А. С., Федотова М. А. Особенности управления российскими компаниями с точки зрения индекса человекоцентричности // Друкеровский вестник. 2023. № 4 (54). С. 119–126. DOI: 10.17213/2312-6469-2023-4-119-126.

[4] Кулаков М. О. Выявление и характеристика...

[5] Хасан С. Х. Совершенствование регламентации исполнения...

[6] Гальченко С. А. и др. Человекоцентричность – необходимое условие экономики… С. 309–322.

основе которых лежит человекоцентричность, коммуникации и кооперация. Автор отмечает, что данные подходы ставят под вопрос существование в 21 веке понятия «человеческие ресурсы» и помещают сферу HR в организационную надстройку[1]. Люблинский В.В. и Макушина Л.В. обосновывают необходимость перехода к новой модели социально-экономической политики на основе человекоцентричности в связи с дефицитом трудовых ресурсов, проблемой их качества и несбалансированности[2].

Самольянов О.А. анализирует принципы человекоцентричности, зафиксированные в международном стандарте ISO, с учетом определения России как государства-цивилизации и традиционных ценностей ее граждан. Автор отмечает, что для более полного понимания человекоцентричности требуется четкое определение, с какой точки зрения в этом понятии рассматривается человек[3]. Мандрощенко О.В. подчеркивает, что в эпоху цифровых технологий заметно меняется спектр услуг и способ их предоставления, что способствует демократизации процедур принятия решений и внедрению принципов человекоцентричности[4].

Деткина Д.А. и Мурзин А.Д. считают, что внедрение принципов бережливости в процесс ведения официальных аккаунтов органов власти усилит их положительный имидж, будет способствовать минимизации коммуникационных барьеров между территориальными стейкхолдерами, поможет проводить мониторинг реакции местного сообщества и представителей бизнеса на изменения, что благоприятно отразится на развитие муниципалитетов[5]. Груничев М.М. анализирует основные причины и очертания человекоразмерного поворота в эволюции концепции умных городов, отмечая существующий разрыв между идеальной человекоцентричной моделью и реальной практикой принятия решений.

---

[1] Алиев И. М. Инновационные методы и практики управления...

[2] Люблинский В. В., Макушина Л. В. Трансформация трудового потенциала России: проблемы и перспективная политика // Среднерусский вестник общественных наук. 2024. Т. 19, № 3. С. 66–86. DOI: 10.22394/2071-2367-2024-19-3-66-86.

[3] Самольянов О. А. Принципы человекоцентричности в современной России… С. 214–217.

[4] Мандрощенко О. В. Человекоцентричность – новый тренд... С. 107–114.

[5] Деткина Д. А., Мурзин А. Д. Бережливые коммуникации органов… С. 82–87.

Автор делает вывод о перспективности исследования эффективных форм участия гражданского общества в принятии решений в рамках концепции умных городов[1].

Бурдюгова О.В., Докашенко Л.В., Горбунова М.В. подчеркивают, что в современных условиях цифровой среды необходима гибкая человекоцентричная система взаимодействия с сотрудниками, в основе которой - ценности, интересы, потребности и мотивы, потенциал персонала[2].

Проведенный анализ отечественного научного дискурса по теме исследования систематизирован в таблице 2.

Таблица 2 – Основные сюжеты отечественного научного дискурса о человекоцентричности в публичном управлении

Содержательные сюжеты	Ключевые идеи	Авторы
Теоретико-методологические основы и принципы человекоцентричного подхода	Определены принципы человекоцентричного подхода, коррелирующие с зарубежным дискурсом: забота о здоровье сотрудников, профессиональное развитие, использование индивидуальных различий, расширение полномочий, ответственный выбор работника, поощрение командной работы и развитие коммуникаций, ориентация на результаты, значимые для человека.	Бояркин А.В., Питайкина И.А. (2015) Ерофеева Н.Ю. (2023) Штроо В.А. (2016) Гальченко С.А. и др. (2022) Овчинникова О.П., Лебедева Д.В. (2023) Колпачникова В.В., Тишова А.Н. (2016)
Смысловая и аксиологическая специфика российского дискурса	В центре внимания отечественных исследователей – смыслы, вкладываемые в понятие «человек». Подчеркивается опасность «размывания» понятия и необходимость фокуса на человеке и его ценностях как «внутреннем стержне».	Самольянов О.А. (2024) Каиржанова Л.С. и др. (2023) Колпачникова В.В., Тишова А.Н. (2016)

[1] Груничев М. М. «Человекоцентричный» («человекоразмерный») поворот… С. 130–136.

[2] Бурдюгова О. В. и др. Цифровые инструменты в системе мотивации и стимулирования персонала организации // Вестник Академии знаний. 2024. № 3 (62). С. 705–709.

Содержательные сюжеты	Ключевые идеи	Авторы
	Аксиологическая трактовка подхода становится ключевой.	
Ценностное наполнение человеко-центричности	Дискуссия о наборе базовых ценностей: счастье, благополучие, сотрудничество, инклюзивность; ответственность, чувство долга и справедливости, стремление к познанию; эмпатия, профессионализм, честность; соотнесение с традиционными ценностями, закрепленными Указом Президента РФ	Груничев М.М. (2023) Каиржанова Л.С. и др. (2023) Галеева А.Р. (2022) Самольянов О.А. (2024)
Аналитические модели человеко-центричности в организациях	Предложены модели для анализа человекоцентричности: в негосударственном секторе; государственном секторе.	Колпачникова В.В., Тишова А.Н. (2016) Груничев М.М. (2023)
Инструменты реализации человеко-центричного подхода	Описан широкий спектр инструментов внедрения: стажировки, трансформация наставничества, обучение руководителей и персонала (эмпатическое слушание, конгруэнтность), применение коучинга, корректировка нормативной базы	Штроо В.А. (2016) Индекс человекоцентричности компаний (2023) Овчинникова О.П., Лебедева Д.В. (2023)
Инструментарий оценки эффективности (KPI)	Обоснована необходимость смены парадигмы оценки (вместо абсолютных финансовых показателей предлагаются показатели удовлетворенности клиентов и общества).	Овчинникова О.П., Лебедева Д.В. (2023)
Человеко-центричность в контексте публичной	Установлена связь человекоцентричности с национальной безопасностью и социальной стабильностью.	Грязнова В. (2024) Голубятников Д.О. (2024)

Содержательные сюжеты	Ключевые идеи	Авторы
политики и госуправления	Описаны механизмы цифровой трансформации госуслуг и совершенствования административных регламентов с учетом интересов всех групп населения.	Литау Е.Я., Сологуб А.Н. (2024) Стецко Е.В. (2023) Хасан С.Х. (2023) Мандрощенко О.В. (2023)
Человеко-центричность и новые управленческие подходы	Соотнесено понятие «человекоентричность» с гибкими методологиями управления (Agile, проектное управление), с принципами бережливости в коммуникациях органов власти	Алиев И.М. (2023) Деткина Д.А., Мурзин А.Д. (2023)
Человеко-центричность в условиях цифровой трансформации	Представлена модель человекоцентричности цифровой экосистемы.	Литау Е.Я., Сологуб А.Н. (2024); Гальченко С.А. и др. (2022)

На основе проведенного анализа можно сделать вывод, что отечественный научный дискурс человекоцентричности в публичном управлении характеризуется выраженной смысловой и аксиологической направленностью. В отличие от зарубежных ученых, российские исследователи фокусируются не только на инструментальных принципах и моделях (забота о здоровье, профессиональное развитие, командная работа), но и на ценностно-смысловом наполнении самого понятия «человек».

Вместе с тем, анализ позволил выявить существенные лакуны, требующие дальнейших исследований: во-первых, наблюдается дефицит эмпирических работ, верифицирующих предложенные теоретические модели в реальной практике российских органов власти; во-вторых, недостаточно разработаны вопросы интеграции человекоцентричного подхода с существующими процедурами и иерархической структурой государственной службы; в-третьих, требуют углубленного изучения механизмы согласования универсальных принципов человекоцентричности с традиционными ценностями российского общества и

конкретными ожиданиями различных социальных групп. Эти пробелы указывают на необходимость дальнейших углублённых, междисциплинарных и сравнительных исследований, ориентированных на практическую интеграцию человекоцентричных принципов в разнообразные институциональные и культурные контексты.

Таким образом, возможности социально-политического знания в исследовании человекоцентричности в публичном управлении заключаются в его способности концептуализировать сложный, многомерный феномен, выходящий за рамки инструментального улучшения публичных услуг. Социально-политические науки позволяют раскрыть человекоцентричность как новую парадигму и институциональную культуру, в центре которой находится переосмысление роли человека (гражданина, служащего) как активного субъекта общественных трансформаций, носителя ценностей и смыслов. Именно этот научный аппарат дает возможность исследовать глубинные аксиологические основания человекоцентричного подхода, механизмы институционализации эмпатии и соучастия, а также выявлять противоречия между технократической эффективностью и этическими императивами, обеспечивая критическую рефлексию и формируя целостное понимание человекоцентричности как стратегии общественного развития.

Для осмысления и заполнения данных лакун необходима объяснительная модель человекоцентричности в публичном управлении.

1.2 Человекоцентричность в публичном управлении: потенциал современных теорий для объяснительной модели исследования

В рамках современных теорий публичного управления сложился аналитический инструментарий, который может быть интегрирован в единую объяснительную модель исследования человекоцентричного подхода в публичном управлении. Концептуальные рамки интеграции практик человекоцентричности в систему публичного управления сформировались в XX–XXI вв. Наиболее

значимыми из них стали концепция классической бюрократии (и связанная с ней идея рациональной бюрократии), концепции нового государственного управления (New Public Management) и общественно-государственного управление (New Public Governance/ GG).

На формирование концепции классической бюрократии (бюрократии «как машины», традиционного государственного управления) оказали влияние идеи Вудро Вильсона в Соединенных Штатах и Макса Вебера в Европе. Вильсон выступал за более четкое разделение между политической и административной сферами, при котором политики отвечают именно за разработку государственной политики, а правительственные чиновники сосредоточены на ее реализации. Вебер представил концепцию управления, основанную на бюрократической системе, характеризующейся следующими ключевыми особенностями: управление с помощью установленных формальных правил, иерархическая командная структура, отбор персонала на основе профессионального опыта и квалификации, занятость персонала на полный рабочий день, управление ресурсами организации, но не владение ими, ориентация на государственную службу, при которой общее благо ставится выше личной выгоды.

Веберианскую концепцию бюрократии можно более кратко определить по таким характеристикам, как централизованное управление и контроль, иерархическая организационная структура, операции, проводимые в соответствии с определенным набором правил, и четкое различие между разработчиками политики и ее исполнителями. Центральной предпосылкой бюрократического управления является представление о государстве как о четко структурированном образовании, где разработка и реализация государственной политики осуществляются по вертикали. Учитывая вертикально интегрированную структуру бюрократии, иерархия служит важнейшим механизмом распределения ресурсов и обеспечивает надлежащее использование государственных бюджетов. В соответствии с концепцией бюрократии, реализация государственной политики и

предоставление государственных услуг осуществляются на основе принципов иерархичного управления, контроля и доминирования государственного сектора[1].

Концепция Нового государственного управления сформировалась появилась в последние два десятилетия XX века[2]. Эта модель основана преимущественно на теоретических основаниях менеджериализма. Он предполагает, что принципы управления универсальны и могут быть применены как к государственному управлению, так и к управлению частными компаниями. Сторонники этой концепции выступали за смену парадигмы государственного управления, переход от акцента на правилах, предписаниях и используемых ресурсах к ориентированному на результат подходу[3].

Впервые концепт «Новое государственное управление» был упомянут профессором Оксфордского университета Кристофером Худом в 1991 году[4]: «Основа нового государственного управления заключалась в уменьшении или устранении различий между государственным и частным сектором и в смещении акцента с подотчетности процессу на больший элемент подотчетности в отношении результатов»[5]. Следует отметить, что предпосылками формирования концепции нового государственного управления являлись существенные экономические, политические и социальные перемены, берущие свое начало 1970-х годах. Развитие частного сектора экономики и, как следствие, появление новых технологий и механизмов управления требовали смены традиционной модели

[1] Rohman A. et al. Weberian paradigm, new public service, and new public management: bureaucracy assessment // Public administration issues. 2025. Vol. 5. P. 52–70. DOI: 10.17323/1999-5431-2025-0-5-52-70.

[2] Красильников Д. Г., Сивинцева О. В., Троицкая Е. А. Современные западные управленческие модели: синтез New Public Management и Good Governance // Ars Administrandi (Искусство управления). 2014. № 2. С. 45–62; Маратова Х. Б. Эволюция развития моделей государственного управления: Public Administration, New Public Management и Good Governance // Государственная служба. 2022. Т. 24, № 6 (140). С. 12–19. DOI: 10.22394/2070-8378-2022-24-6-12-19.

[3] Yılmaz C. Human resources planning process with the impact of the new public management // Public administration issues. 2022. Vol. 6, Special issue II. P. 78–95. DOI: 10.17323/1999-5431-2022-0-6-78-95.

[4] Hood C. A public management for all seasons? // Public administration. 1991. Vol. 69, № 1. P. 3–19. DOI: 10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x.

[5] Hood C. The “New public management” in the 1980s: variations on a theme // Accounting, organizations and society. 1995. Vol. 20, № 2–3. P. 93–109. DOI: 10.1016/0361-3682(93)E0001-W.

управления на более инновационную, отвечающую тенденциям глобализации и развития сервисных услуг[1]. Отличие этой концепции от предшествующей ей модели М. Вебера заключается в смене приоритетов с бюрократии и строгой иерархии на построение клиентоориентированного государства[2]. В своей работе Капогузов Е.А. подчеркивает, что специфической особенностью концепции нового государственного управления является комплексность (или же «пакетность») имплементации рыночных инструментов управления в государственный сектор, затрагивая все его сферы. К числу таких инструментов относят переход от ориентации на процесс к ориентации на результат, принципы распределения финансирования, основанные на оценке экономической эффективности потенциальных результатов, стимулирование конкуренции между госучреждениями и частным бизнесом и философию «служения обществу»[3]. Децентрализация и открытость к взаимодействию с гражданами также выделяются в качестве характерных особенностей этой модели[4].

Центральная идея концепции нового государственного управления заключается в том, что государственные структуры не всегда функционируют замкнуто и могут включать в себя элементы организационных структур и управленческих практик, свойственных частным компаниям. В целом подходы, свойственные новому государственному управлению, подразумевают активное включение в практики управления государственными организациями механизмов рыночного регулирования и конкуренции. При этом довольно быстро появились

[1] Барабашев А. Г. Кризис государственного управления и его влияние на основные административные парадигмы государства и бюрократии // Вопросы государственного и муниципального управления. 2016. № 3. С. 175. DOI: 10.17323/1999-5431-2016-0-3-163-194.

[2] Маратова Х. Б. Эволюция развития моделей… С. 16.

[3] Капогузов Е. А. Новый государственный менеджмент: эволюция и уроки для России // ЭКО. 2023. № 3. С. 127–129. DOI: 10.30680/ECO0131-7652-2023-3-124-139.

[4] Фадейкина Н. В., Новоселов В. В., Глущенко Р. В. Место менеджмента публичных ценностей в системе нового государственного и муниципального менеджмента // Сибирская финансовая школа. 2019. № 2 (133). С. 4.

критические замечания в адрес данной концепции, указывавшие, что рыночные механизмы не всегда применимы в госуправлении[1]

Проблематика нового государственного управления приобрела широкую популярность в научном сообществе, став центром академических дискуссий политологов. Исследования по этой тематике достигли своего пика в период с 2007 по 2011 год. С тех пор интерес к публикациям по данной тематике в журналах высшего уровня упал ввиду появления новых подходов к государственному управлению[2]. Тем не менее, исследователи Р. Рахаю и М. Химмаван отмечают, что концепция нового государственного управления начала заново приобретать популярность среди научного сообщества в 2016 году и достигла своего пика в 2021, после чего снова наблюдалось снижение публикационной активности[3]. Одной из возможных причин снижения популярности этой модели в научном дискурсе может выступать ее специфичность, характерная для стран англосаксонского мира и материковой Европы, но сложная в адаптации для остальных государств. Прежде всего это обусловлено различием культурных ценностей, лежащих в основе моделей государственного управления неевропейских государств. Ориентация на рыночную экономику и удовлетворение потребностей клиента как раз характерны в первую очередь для стран Запада, органично вписываясь в принципы концепции нового государственного управления, однако соприкасаясь с культурными особенностями других стран она может потерять свою эффективность[4]. Зарубежный дискурс о данном феномене

[1] Patapas A., Raipa A., Smalskys V. New public governance: the tracks of changes // International journal of business and social research. 2014. Vol. 4, № 5. P. 25–32. DOI: 10.18533/ijbsr.v4i5.478.

[2] Funck E. K., Karlsson T. S. Twenty-five years of studying new public management in public administration: accomplishments and limitations // Financial accountability & management. 2020. Vol. 36, № 4. P. 355. DOI: 10.1111/faam.12214.

[3] Rahayu R. R. A. L. K., Himmawan M. F. Ten years bibliometric analysis of new public management on government research based on the Scopus database: English // Administratio. 2023. Vol. 14, № 1. P. 5.

[4] Таранов И. Н. Ценностные характеристики нового государственного менеджмента и его региональная специфика: выводы для Кыргызстана // Международный научно-исследовательский журнал. 2019. № 3 (81). С. 129.

представлен работами А. Эннахаля[1], М. Альмаша, Дж. Чандлера[2], К. Худа[3], Ф. Томпсона[4], Х. Миллера, Б. Бхала[5], Х. Кудо[6]. Парадигму нового государственного управления в контексте управления в регионах разных государств, на отдельных предприятиях и в организациях рассматривают Ч. Ндукве[7], Э. Эде, С. Одо (Штат Эбони, Нигерия), В. Ламек[8], Ч. Шабиру (средние школы, Танзания), С. Вильямсон[9], К. Роулс (защита труда и профсоюзы, Австралия), Л. Вейкарт[10] (Нью-Йорк, США), М. Танигучи[11] (музеи, Япония).

Впрочем, в современном дискурсе существует ряд научных статей, подтверждающих эффективность и значимость использования этой модели зарубежом. В странах англо-саксонского мира, например, в Великобритании, она не теряет своей актуальности[12], так же как и в Австралии, однако Кэмерон и Вильямсон отмечают, что в 2023 году подход к государственному управлению

---

[1] Ennahal A., AlMaache M. The new public management, a reference framework for contemporary administrative reforms: the Moroccan experience // International journal of financial studies, economics and management. 2022. Vol. 1, № 1. P. 12–33.

[2] Dent M., Chandler J., Barry J. Questioning the new public management. London : Routledge, 2017. 248 p.

[3] Hood C. A public management for all seasons… P. 3–19.

[4] Thompson F., Miller H. T. New public management and bureaucracy versus business values and bureaucracy // Review of public personnel administration. 2003. Vol. 23, № 4. P. 328–363.

[5] Bhul B. New public management reform: Implementation experiences of developing countries and Nepal // Prashasan: The Nepalese Journal of Public Administration. 2023. Vol. 55, № 1. P. 52–70. DOI: 10.3126/prashasan.v55i1.56440.

[6] Kudo H. Between the ‘governance’ model and the policy evaluation act: New public management in Japan // International Review of Administrative Sciences. 2003. Vol. 69, № 4. P. 483–504. DOI: 10.1177/0020852303694005.

[7] Ndukwe C., Ede E., Odo S. Implications of new public management strategy on performance of selected public enterprises in Ebonyi State Nigeria // Journal of Policy and Development Studies. 2024. Vol. 16, № 1. P. 55–73. DOI: 10.4314/jpds.v16i1.4.

[8] Lameck W., Shabiru C. The impact of New Public Management reforms on the delivery of secondary education in Tanzania // Commonwealth Journal of Local Governance. 2023. № 28. P. 122–131. DOI: 10.5130/cjlg.vi28.8818.

[9] Williamson S., Roles C. Collective bargaining in the Australian public service: From New Public Management to public value // Journal of Industrial Relations. 2023. Vol. 65, № 4. P. 435–450. DOI: 10.1177/00221856231198305.

[10] Weikart L. A. The Giuliani administration and the New Public Management in New York City // Urban Affairs Review. 2001. Vol. 36, № 3. P. 359–381. DOI: 10.1177/10780870122184894.

[11] Taniguchi M. Impact of New Public Management on the efficiency of Japanese museums // Asian Economic Journal. 2021. Vol. 35, № 1. P. 76–95. DOI: 10.1111/asej.12226.

[12] Lapsley I. Whatever happened to New Public Management? // Financial Accountability & Management. 2022. Vol. 38, № 4. P. 479. DOI: 10.1111/faam.12346.

постепенно начал смещаться от модели нового государственного управления к модели управления общественными ценностями, в особенности в отношении сферы регулирования условий труда государственных служащих[1]. Кроме того, несмотря на предположение о сложности внедрения принципов нового государственого управления в странах, не относящиеся к англосаксонским, в статье Бхала приводится ряд примеров, в которых восточные, балканские, африканские и латиноамериканские страны смогли произвести успешные реформы в контексте такого перехода. В число этих стран входят Таиланд, Индия, Гана, Вьетнам, Египет, ОАЭ, Республика Маврикий, Турция, Малайзия, Индонезия, Камерун, Уругвай, Албания, Эфиопия[2]. Кроме того, эмпирическое исследование, проведенное среди государственных служащих Республики Сербия, показало, что несмотря на устоявшуюся традиционную модель государственного управления, сербскому правительству необходимо совершить переход от бюрократической модели к модели нового государственного управления с целью повышения эффективности работы учреждений госсектора[3].

В исследованиях отечественных ученых также отражены особенности и этапы осмысления этих управленческих концепций: Р. В. Евстифеев[4], Ю. В. Ермаков[5], Т. С. Красникова, А.Г. Барабашев[6], Д.Г. Красильников[7], О.В. Сивинцева, Е.А. Троицкая занимаются изучением теоретических основ общественно-государственного управления; компаративные исследования отражены в работах

[1] Williamson S., Roles C. Collective bargaining in the Australian public… P. 437.

[2] Bhul B. New public management reform… P. 58–59.

[3] Zlatanović D. et al. Challenges and barriers of new public management: Empirical evidence from Serbia // BizInfo (Blace) Journal of Economics, Management and Informatics. 2022. Vol. 13, № 1. P. 38. DOI: 10.5937/bizinfo2201033Z.

[4] Евстифеев Р. В. После глобализации? Политико-административные преобразования в России в XXI веке. Транзит-ИКС, 2011. 285 с.

[5] Ермаков Ю. В., Красникова Т. С. Новый государственный менеджмент: принципы, достоинства и недостатки // Маркетинг MBA. Маркетинговое управление предприятием. 2018. Т. 9, № 1. С. 32–48.

[6] Барабашев А. Г. Кризис государственного управления... С. 163–194.

[7] Красильников Д. Г., Сивинцева О. В., Троицкая Е. А. Современные западные управленческие модели… С. 45–62.

И. Н. Таранова[1], О. В. Сивинцевой,[2]. Парадигму нового государственного управления в контексте управления в регионах разных государств, на отдельных предприятиях и в организациях рассматривают Е. Г. Анимица[3], Н. В. Новикова, К. В. Чернышев (Республика Крым, Россия).

Нельзя не отметить, что зачастую дискуссии о принципах нового государственного управления сопровождаются описанием других моделей государственного управления, как предшествующих ей, так и появившихся позднее (например, концепция Good Governance). Трансформация самих моделей государственного управления, а также аспекты перехода от одной концепции к другой подробно описаны в работах Маратовой Х. Б.[4], Н. М. Тюриной, Т. В. Назарчук, Н. С. Карвацка, Л. В. Сморгунова[5], Т. Молобела[6], Д. Увизейимана, Т. Тенбенсела[7], П. Силвал, Л. Уолтон.

Нередко концепция нового государственного управления подвергается критике со стороны разных исследователей как ввиду появления новых, более актуальных моделей, так и из-за присущих ей недостатков. Как было упомянуто выше, одной из причин негативной реализации принципов нового государственного управления может послужить культурный контекст. Другие

[1] Таранов И. Н. Ценностные характеристики...

[2] Сивинцева О. В., Титова С. Р., Троицкая Е. А. Институциональные условия современных административных реформ в Китае и России: культурный и экономический аспекты // Ars Administrandi. 2015. № 4. С. 167–191.

[3] Анимица Е. Г., Новикова Н. В., Чернышев К. В. Управление развитием субъекта Российской Федерации в контексте духовно-нравственной парадигмы: кейс Республики Крым // Управленец. 2024. Т. 15, № 1. С. 35–54.

[4] Маратова Х. Б. Эволюция развития моделей...

[5] Сморгунов Л. В. Сравнительный анализ политико-административных реформ: от нового государственного менеджмента к концепции «governance» // ПолиС. Политические исследования. 2003. № 4. С. 50–58.

[6] Molobela T., Uwizeyimana D. E. New public management and post-new public management paradigms: Deconstruction and reconfiguration of the South African public administration // International Journal of Research in Business and Social Science. 2023. Vol. 12, № 8. P. 327–334. DOI: 10.20525/ijrbs.v12i8.2941.

[7] Tenbensel T., Silwal P., Walton L. Overwriting new public management with new public governance in New Zealand's approach to health system improvement // Journal of Health Organization and Management. 2021. Vol. 35, № 8. P. 1046–1061.

препятствия внедрения данной концепции управления изучают Ф. Попа[1], Д. Златанович[2], Ю. Николич, М. Станоевич, В. Евтич, Поспелова[3], М. В. Казакова, Д. Г. Красильников[4], Е. А. Троицкая. Кроме того, Д. Спано[5] задается вопросом об этичности использования модели и приходит к неутешительному выводу.

Существует несколько научных работ, направленных на изучение отдельных аспектов, которые напрямую связаны с системой государственного управления. Так, например, Н. В. Фадейкина[6], В. В. Новоселов, Р. В. Глущенко в своем исследовании рассматривают общественно-государственное управление через призму менеджмента публичных ценностей. Е. И. Васильева[7], Т. Е. Зерчанинова, А. В. Ручкин рассматривают NPM в отношении системы управления человеческими ресурсами. Н. Мохд Баракба[8], А. Зайнуддин, А. Яакоб исследуют вопрос о пересечении проблематики развития политического потенциала с принципами подхода NPM.

Появление концепции общественно-государственного управления (NPG/GG) часто относят к 2006 году, когда С. Осборн опубликовал одноименную работу[9], в которой отмечает, что в конце 2000-х годов в ответ на ограничения как бюрократической, так и новой менеджериалистской моделей возникла концепция

---

[1] Popa F. Aspects that intervene in the implementation of the new public management // Studies and Scientific Researches. Economics Edition. 2021. № 33. P. 40–48. DOI: 10.29358/sceco.v0i33.484.

[2] Zlatanović D. et al. Challenges and barriers of new public...

[3] Поспелова Е. А., Казакова М. В. Препятствия для внедрения принципов New Public Management в государственных системах развивающихся стран // Финансовый журнал. 2015. № 1 (23). С. 99–110.

[4] Красильников Д. Г., Троицкая Е. А. Концепция «New Public Management»: возможности и ограничения // Вестник Пермского университета. Серия: Политология. 2011. № 1. С. 81–91.

[5] Spano D. New public management and ethics // Holistica – Journal of Business and Public Administration. 2022. Vol. 13, № 2. P. 83–92.

[6] Фадейкина Н. В., Новоселов В. В., Глущенко Р. В. Место менеджмента публичных ценностей...

[7] Васильева Е. И., Зерчанинова Т. Е., Ручкин А. В. New Public Management как парадигма управления человеческими ресурсами на государственной службе // Экономика и политика. 2015. № 1. С. 20–26.

[8] Barakbah N. B. M., Zainuddin A., Yaakob A. F. Connecting the dots: Are the new public management and policy capacity related? // Environment-Behaviour Proceedings Journal. 2024. Vol. 9, № SI22. P. 321–326. DOI: 10.21834/e-bpj.v9iSI22.5881.

[9] Andrews M. The good governance agenda: Beyond indicators without theory // Oxford Development Studies. 2008. Vol. 36, № 4. P. 379–407.

общественно-государственного управления. Она считается парадигмой, предлагающей альтернативную структуру, призванную устранить недостатки своих предшественников. В то время как бюрократическая модель основывалась на системе, ориентированной на замкнуто функционирующий государственный аппарат, а новое государственное управление делало упор на рыночно-ориентированный подход, модель общественно-государственного управления основана на плюралистическом подходе: вовлечении широкого круга субъектов и процессов в реализацию государственной политики и предоставление государственных услуг. По мнению сторонников общественно-государственного управления[1], госорганы рассматриваются как один из многих субъектов, действующих совместно с другими заинтересованными сторонами в управлении и предоставлении услуг. Эти авторы также отвергают, с одной стороны, идею о том, что организационные структуры во всех случаях должны строго придерживаться иерархического управления сверху вниз, с другой стороны – веру в то, что рыночные механизмы и открытая конкуренция являются единственными эффективными методами предоставления государственных услуг. Вместо этого данные ученые утверждают, что политика, направленная на решение социальных проблем, возникает в результате сложного взаимодействия различных субъектов и множественности подходов[2].

Концепция управления как социально-политического взаимодействия[3] основана на признании взаимозависимости, которая гласит, что ни один субъект – будь то государственная или частная организация – не обладает абсолютно всеми рычагами и информацией, необходимыми для решения сложных и постоянно меняющихся социальных проблем. Именно поэтому для их эффективного решения необходима налаженная и постоянно воспроизводящаяся кооперация.

---

[1] Барабашев А. Г. Кризис государственного управления... С. 163–194.

[2] Stoker G. Public value management: A new narrative for networked governance? // American Review of Public Administration. 2006. Vol. 36, № 1. P. 41–57. DOI: 10.1177/0275074005282583.

[3] Bryson J. M., Crosby B. C., Bloomberg L. (eds.). Public value and public administration. Washington, DC : Georgetown University Press, 2015. 336 p.

Общественно-государственное управление предъявляет повышенные требования к реализации социальной ответственности – как госорганов, так и всех остальных заинтересованных сторон, участвующих в жизни государства и способствующих благосостоянию страны. Человекоцентричность в этой связи предстает формой реализации в практиках управления и организационного взаимодействия ценностей прав и свобод человека и гражданина.

Осмысление современного публичного управления в России требует объяснительной модели, которая стоится на принципах описанных выше теоретических концепций. Ключевым концептом объяснительной модели является понятие «человекоцентричность».

В англоязычном научном дискурсе понятие человекоцентричности встречается, как правило, в двух значениях:

– целенаправленное создание подходящей среды для существования, деятельности и развития человека (person-centered);

– условия для рационального отклика человека на сложность, волатильность и динамичность современного контекста (human-centered). Это добавляет сложности в описание понятия, поскольку в одном случае речь идет о взаимоотношении человека с миром, в другом – в основном с его информационной составляющей, включая и физическую информационную среду (например, указатели в учреждениях или на улицах городов), и весь спектр цифровых продуктов и решений вплоть до тех, что основаны на искусственном интеллекте.

Говоря об аспекте «person-centered», важно подчеркнуть, что человекоцентричность по-разному проявляется на уровне человека, организации и государства. Это объясняется разными целями существования данных акторов. Так, Российская Федерация, согласно Конституции РФ, создавалась для людей, о чем говорят, в частности, главы 2 и 7. Организации осуществляют постоянный поиск конкурентных преимуществ, что в конечном счете заставляет их также проявлять заботу о сотрудниках. А человек постоянно взаимодействует с другими людьми и заинтересован в том, чтобы это взаимодействие было позитивным и конструктивным. Кроме того, многие люди задаются вопросом о смысле своей

жизни и деятельности, ориентируясь в ответе на этот вопрос на свои ценности. Соответствие ценностей, декларируемых государством, ценностям организаций, которые функционируют на его территории, и индивидуальным ценностям граждан создает дополнительные взаимосвязи и способствует ощущению вовлеченности и причастности сотрудников и граждан целям и деятельности своей организации и своей страны.

Что касается «human-centered», то во всем происходящем в современном мире можно выделить еще одного активного «участника» – технологии, которые должны тоже становиться человекоцентричными, превращаясь в помощников человека, служащих его интересам, дающих возможность реализовать свой потенциал. Современные технологии должны играть поддерживающую роль, быть способными помочь в различных трудных ситуациях.

Таким образом, основы человекоцентричного подхода важно закрепить на всех трех уровнях: на государственном – в законах и нормативно-правовых актах, в организациях – в локальных нормативных актах, на уровне человека – в навыках конструктивной коммуникации и морали, основанной на духовно-нравственных ценностях. И проявляться этот подход должен в доменах взаимоотношений «человек – организация», «человек – технология» и «человек – человек».

Исходя из двойного смысла человекоцентричности, существует двоякое восприятие самого человека как центрального субъекта человекоцентричного подхода:

– как части организационной деятельности, которая противопоставляется бизнес-процессам, структурам и результатам (person-centered). Например, американский автор Джини М. Плэс (Jeannee M. Plas) в книге, посвященной человекоориентированному лидерству, пишет: «Человекоориентированное лидерство... не только расширяет возможности работников, но и ставит отдельного работника в центр внимания компании... В компаниях, ориентированных на

человека, развитие отдельных сотрудников так же важно для компании, как и доход»[1] (*Перевод авт.*);

– как части и пользователя технологической системы, которая противопоставляется механизмам и искусственному интеллекту (human-centered). Сьюзан Гэссон, сравнивая подходы, ориентированные на человека и на пользователя, пишет: «Дизайн, ориентированный на человека, основан на социотехническом подходе... балансируя между требованиями двух, конкурирующих “систем”: а) социальной системы взаимодействия человеческой деятельности, многочисленных, неявных (и часто конфликтующих) целей, человеческого понимания и знаний, бизнес-контекста и культуры и практик, характерных для конкретной области применения, б) технической системы формальных, основанных на правилах процедур и технологий, управляемых показателями эффективности и методами работы с исключениями»[2] (*Перевод авт.*).

Человекоцентричная организация изначально ориентируется на клиента как человека, поэтому может предложить ему то, ради чего он пришел, заинтересовав заботой и пониманием конкретных потребностей. Такая организация делает акцент на выстраивание отношений, учитывая возраст, здоровье, культурные особенности и т.д. Она имеет и осознает свою миссию и пользу для общества, поэтому с первого момента знакомства уже является социально привлекательной, вызывающей доверие.

Одновременно с этим в реалиях постмодернистского общества сотрудника начинают рассматривать как «производящего знания», работа для которого должна выполнять три главных функции: доставлять удовольствие и создавать условия для творчества; выполняться преимущественно в команде; развивать социальную

[1] Plas J. M. Person-centered leadership: An American approach to participatory management. Thousand Oaks: Sage Publications, 1996. 261 P. P. 59–60.

[2] Gasson S. Human-centered vs. user-centered approaches to information system design // Journal of Information Technology Theory and Application. 2003. Vol. 5, № 2. P. 29–46.

компетентность и эмоциональный интеллект как основу для роста производительности труда[1].

Важно также помнить, что ни одна организация не может быть изолирована от общества ни географически, ни психологически, ни информационно. Поэтому человек для нее – не только клиент или сотрудник. Человекоцентричная организация должна принимать во внимание, какое влияние она оказывает на окружающий мир своей деятельностью, и быть уверенной, что это влияние как минимум не имеет негативных эффектов, а в идеале – поддерживает благополучие окружающего мира и человека в нем.

Таким образом, объектом человекоцентричного подхода является человек, под которым мы понимаем и клиентов организации, и ее сотрудников, и любого члена социума, в котором эта организация существует.

Концептуальную рамку исследования человекоцентричности в системе публичного управления составляет парадигма общественно-государственного управления, изначально имевшая практико-ориентированный характер[2]. Теоретические конструкции GG могут быть выстроены на основании признания взаимной ответственности государства, граждан, общественных организаций за решение проблем современной общественной жизни[3]. Совместная деятельность государства и общества предполагает, что государство не является набором функций; монопольное присвоение и исполнение функций замещается системой взаимодействия акторов управления, сетью совместной работы органов управления и гражданского общества[4], становясь особым типом или формой государства – государством участия, в котором происходит трансформация содержания участия, расширяется состав акторов, изменяется качество технологий участия (в том числе, с использованием новых способов IT-коммуникаций и сервисов), меняется содержание и формы участия (многоуровневое, коллективное

[1] Horx M. Smart capitalism. Das Ende der Ausbeutung. Frankfurt am Main, 2001. 197 p.

[2] Andrews M. The good governance agenda… P. 379–407.

[3] Osborne S. P. The new public governance? // Public Management Review. 2006. Vol. 8, № 3. P. 377–387. DOI: 10.1080/14719030600853022.

[4] Барабашев А. Г. Кризис государственного управления... С. 163–194.

участие, участие через референдумы и т.п.). Таким образом в рамках парадигмы общественно-государственного управления человекоцентричность есть феномен, определяющий сущность государственного управления в современных условиях и возможность для государственного управления оперативно реагировать на возникающие кризисы, «черных лебедей», комплектуя ситуативные пулы заинтересованных субъектов управления, адаптируя предлагаемые решения под их потребности. Государственная служба в рамках этой парадигмы толкуется как смешанное общественно-государственное поручение, адресованное не только к государственным служащим, но и к другим гражданам, которые становятся «квазигосударственными служащими» (например, эксперты в коллегиальных структурах государственных органов). Человекоцентричность как феномен, отражающий сущность парадигмы общественно-государственного управления, таким образом, во многом определяет устойчивость системы в ситуации кризиса, поскольку позволяет ускорить реакцию на кризисные явления, предупредить протесты, сделать ответные управленческие решения адресными и смягчить злоупотребления.

Важным аспектом понимания человекоцентричности, как феномена в системе публичного управления, является вовлечение граждан в процессы формирования публичных ценностей и целей, поэтому при анализе институциональных основ существующих в российской системе публичного управления практик, ориентированных на человека, следует также учитывать положения «public value management» (менеджмент публичных ценностей), концепта, в основе которого лежит признание значимости ценностей как социального регулятора поведения граждан и понимание возможностей повышения качества государственного управления, в том числе, за счет обращения к ценностным ориентациям граждан, интериоризации и экстериоризации значимых публичных ценностей[1].

[1] Stoker G. Public value management… P. 41–57; Bryson J. M., Crosby B. C., Bloomberg L. (eds.). Public value…; Пушкарева Г. В. Ценностное измерение публичной политики // Политическая наука. 2022. № 3. С. 15–35.

В авторской интерпретации *человекоцентричность* – это социально-этический принцип приоритетной ценности Человека во всем многообразии его социальных ролей, при котором его ценности, интересы, права и благополучие являются безусловным приоритетом при принятии решений, а он сам выступает социально ответственным субъектом публичного взаимодействия.

В рамках исследования необходимо дифференцировать понятия человекоцентричности и клиентоцентричности, поскольку они не являются синонимами и соотносятся между собой как общее и частное. Это обусловлено в том числе эволюцией понятия клиентоцентричности в бизнесе, которую можно описать с помощью трех последовательных переходов к новому типу взаимоотношений между производителями товаров и услуг и клиентами: от «эры производства» и рынка производителей к «эре продаж» и рынку потребителей (в середине 20-х годов XX века); затем – к «эре маркетинга» (в середине 1950-х годов) с ее арсеналом инструментов, выявляющих мнение покупателей; и, наконец, к современной «эре взаимоотношений», когда покупатель не только высказывает свое мнение, но и участвует в создании продукта. Таким образом, клиентоориентированность, направленная на понимание потребностей клиента, выполнение требований и стремление превзойти ожидания каждого, кто обратился за продуктом или услугой в бизнесе сегодня сменилась клиентоцентричностью, целью которой является долгосрочный успех клиента. *Клиентоцентричность* – стратегия организации, ориентированная на конкретную социальную роль человека (потребителя), при которой процессы, продукты и услуги проектируются и реализуются с максимальным учетом потребностей, предпочтений и удобства клиента и во взаимодействии с ним для создания значимой для человека ценности. Тем не менее, в конечном итоге, ценность человека для коммерческой компании определяется экономической выгодой. Линии дифференциации понятий клиентоцентричности и человекоцентричности представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Критерии содержательной дифференциации понятий клиентоцентричность / человекоцентричность

Критерий	Клиентоцентричность	Человекоцентричность
Целевая группа (объект социального взаимодействия)	Потребитель	Человек во всем многообразии его социальных ролей (гражданин, житель, пользователь услуг и т.п.)
Вектор	Моновекторность	Многовекторность
Цель (ценности разного уровня)	Прибыть (удовлетворение клиента для получения прибыли компании)	Повышение качества жизни человека в обществе
Уровень инструментов планирования и развития	Операциональные задачи	Стратегическое планирование
Методы и практики реализации	Маркетинг Технологии персонализации CRM (управление взаимоотношениями с клиентом)	Весь спектр форм участия в системе публичного управления, в том числе: краудсорсинг публичные обсуждения Открытые данные ОРВ (оценка регулирующего воздействия)
Показатели / метрики реализации	LTV (пожизненная ценность клиента) NPS (индекс потребительской лояльности) конверсия (доля потребителей, выполняющих желаемое для организации действие)	Вовлеченность в системе публичного управления на всех уровнях Социальная ответственность Субъектность Удовлетворенность Индекс счастья

Активное использования концепции клиентоцентричности в публичном управлении отражает широкое применение административной парадигмы управления New Public Management, которая трактует государство как систему сервисных функций, где деятельность государственных служащих сводится к оказанию государственных услуг[1]. При этом важно понимать, что ориентация на человека исключительно как на потребителя товара или услуги (например, во взаимодействии в системе публичного управления) без включения его в совместную деятельность по созданию общей ценности можно считать вульгарной трактовкой клиентоцентричности, которая, к сожалению, нередко применяется и в

[1] Барабашев А. Г. Кризис государственного управления... С. 163–194.

бизнесе, и в публичном управлении. Но если в бизнесе эта модель оказывается неэффективной, и компания несет финансовые убытки, риски исключительной клиентоцентричности (получатель услуги всегда прав и у него нет никаких обязанностей) в публичном управлении очень высоки. Применение парадигмы общественно-государственного управления (Good Governance), которая предполагает формирование партнерских отношений между гражданами и государством, создает условия для актуализации человекоцентричного подхода в публичном управлении.

Человекоцентричность в публичном управлении – это принцип организации и осуществления публичного управления, при котором права, интересы, потребности, ценности, благополучие человека являются приоритетными при разработке, реализации и оценке политик, услуг и административных процессов, а он сам при этом выступает социально ответственным субъектом публичного взаимодействия. В контексте публичного управления в широкой трактовке человекоцентричности субъектом, поставщиком благ является государство, а его главным получателем – общество. Но при этом есть важное необходимое условие - внутренняя человекоцентричность организации, органа власти, то есть такая система отношений внутри коллектива организации, при которой создаются условия (забота о сотрудниках, сплочение команды, учет интересов и потребностей государственных или муниципальных служащих), которые в полной мере позволяют сотрудникам выполнять свою важную социальную миссию – служить обществу.

Ключевые характеристики человекоцентричности в публичном управлении:

1. Фокус на потребностях человека во всем многообразии его социальных ролей (гражданин, житель, мигрант, пользователь и т.п.) – государственные, муниципальные, иные публичные решения и услуги проектируются исходя из реальных запросов людей, а не из удобства бюрократических процедур.

2. Вовлеченность и соучастие – граждане, бизнес и общественные организации активно участвуют в принятии решений через механизмы обратной связи, публичные обсуждения, краудсорсинг и т. д.

3. Доступность и инклюзивность – услуги и сервисы адаптированы для разных групп населения, включая уязвимые категории (люди с инвалидностью, пожилые, мигранты и др.).

4. Прозрачность и подотчетность – субъекты публичного управления открыто информируют о своих решениях, расходовании ресурсов и результатах работы.

5. Ориентация на качество жизни – оценка эффективности публичного управления на основе совокупности инструментов, отражающих уровень удовлетворенности граждан наряду с экономическими или статистическими показателями.

6. Использование цифровых технологий – внедрение удобных электронных сервисов для упрощения взаимодействия человека с субъектами публичного управления.

7. Гибкость и адаптивность – способность органов публичного управления оперативно реагировать на изменения в общественных запросах и внешних условиях.

Важной частью объяснительной модели феномена человекоцентричности выступают факторы, определяющие актуализацию человекоцентричности в публичном дискурсе и в публичном управлении: социально-демографические, инструментрально-технологические, политико-управленческие, экономические, глобальные и социокультурные.

Вектор влияния социально-демографических факторов определяется влиянием процессов социальной дифференциации (увеличение продолжительности жизни, дифференциация поколений, миграция и т.п.), которые приводят к росту запроса на дифференцированный подход к удовлетворению потребностей социальных групп, а также процессами социальной поляризация (усиление социального неравенства) ведет к необходимости разработки и внедрения инклюзивных решений (доступность для людей с инвалидностью, поддержка малоимущих).

Инструментально-технологические факторы проявляются как синергетический эффект технологической революции и формируют запрос на удобство коммуникации с субъектами публичной политики на уровне, который демонстрируют наиболее эффективные бизнес-структуры; а также определяются возможностями для использования инструментов больших данных и AI для анализа интересов и потребностей граждан в реальном времени и существованием многообразия социальных платформ, которые существенно расширяют возможности граждан влиять на субъекты публичной политики через механизмы цифровой обратной связи.

Политико-управленческие факторы актуализации человекоцентричности в системе публичного управления следует рассматривать как мировой и национальный тренд, который обусловлен необходимостью восстанавливать или укреплять легитимность публичной власти через выстраивание многоуровневого и многовекторного диалога с обществом; сменой парадигмы государственного управления от вертикальной к горизонтальной модели (от бюрократии к сервисной модели) и возрастающим запросом на партисипаторные механизмы (бюджетирование, петиции) участия граждан в принятии значимых для сообществ решений.

Совокупность экономических факторов, актуализирующих распространение феномена человекоцентричности в системе публичного упрвления формируется под влиянием необходимости оптимизации бюджетных расходов (профилактика социальных проблем дешевле ликвидации их последствий) и глобально возрастающей конкуренцией за человеческий капитал (города/страны/ регионы борются за жителей, предлагая лучшие условия жизни и труда).

К глобальным факторам, которые обуславливают поворот к человекоцентричности в публичном управлении следует также отнести COVID-19, который показал важность гибких, ориентированных на людей систем здравоохранения и социальной поддержки; а также глобальные климатические изменения, которые требуют от публичной экологической политики учитывать не только экономические показатели, но и комфорт жизни людей.

И, наконец, социокультурные факторы включают смену ценностной парадигмы (приоритет качества жизни над формальными показателями роста благополучия), которая качественно меняет потребности и запрос человека к субъектам публичного управления и динамику правосознания граждан, отражающую запрос и требование уважения их прав.

Принцип человекоцентричности в публичном управлении должен быть ориентирован не только внешний, но и внутренний контур – на сотрудников организаций (в том числе, государственных, муниципальных служащих), о чем пока в российских практиках практически нет упоминаний.

Внутренняя человекоцентричность является необходимым условием для внешней человекоцентричности, иными словами, невозможно реализовать принцип человекоцентричного государства (закреплённый в Конституции РФ) без человекоцентричного подхода к тем, кто, работая в системе государственного и муниципального управления, обеспечивает его реализацию в отношении всех граждан РФ.

Сущность внутренней человекоцентричности в системе публичного управления состоит в том, что права, интересы, потребности, ценности, благополучие человека (государственного или муниципального служащего, шире – всей системы ГМУ) являются приоритетными при разработке, реализации и оценке политик, услуг и административных процессов. Нельзя реализовывать интересы и потребности граждан, ущемляя потребности тех, кто работает в системе публичного управления.

Механизм реализации внутренней человекоцентричности в системе публичного управления включает: институциональный компонент (человекоцентричное стратегическое планирование и управленческие процессы) и неинституциональный компонент (человекоцентричное лидерство и корпоративную культуру). Условием реализации внутренней человекоценричности является конгруэнтность институционального и неинституционального аспектов. В этих условиях особую роль играет руководитель, который должен обладать управленческими компетенциями для

настройки институциональных процессов и лидерским потенциалом для реализации неинституциональных компонентов человекоцентричности.

В системе публичного управления сосуществуют элементы трех рассмотренных парадигм (классической бюрократии, NPM и GG), создавая сложный и порой противоречивый ландшафт государственной службы.

В контексте нашего исследования описанную теоретическую рамку мы верифицируем на массиве эмпирических данных с целью выявления и описания практик использования принципа человекоцентричности на разных уровнях системы публичного управления, в первую очередь, на институциональном уровне, отраженном в нормативных документах и в деятельности системы органов государственного управления, муниципального управления, в деятельности государственных корпораций.

В рамках теоретического обоснования исследования человекоцентричности в системе публичного управления предложена комплексная объяснительная модель, интегрирующая ценности, факторы актуализации, инструменты, технологии и практики реализации данного принципа. Модель структурирована вокруг двух взаимозависимых контуров – внутреннего (ориентированного на сотрудников государственных органов) и внешнего (направленного на граждан и общество в целом). Теоретической основой служит парадигма общественно-государственного управления (Good Governance), которая акцентирует партнёрское взаимодействие государства и общества, в отличие от предшествующих моделей – классической бюрократии (М. Вебер) и нового государственного управления (New Public Management). Человекоцентричность трактуется как социально-этический принцип, предполагающий приоритет прав, интересов и благополучия человека во всём многообразии его социальных ролей, а также его активное и ответственное участие в публичном управлении. Реализация этого принципа обеспечивается сочетанием гуманистического лидерства, цифровых технологий (AI, большие данные, платформы участия), институциональных механизмов (краудсорсинг, партисипаторное бюджетирование) и системы показателей, ориентированных на качество жизни и

удовлетворённость граждан. Предложенная модель служит концептуальной рамкой для последующего эмпирического анализа практик человекоцентричности на различных уровнях публичного управления.

2 ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНЫЙ ПОДХОД В ТРАНСФОРМАЦИИ ПУБЛИЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ СОВРЕМЕННЫХ ГОСУДАРСТВ

2.1 Человекоцентричность в практиках публичного управления: национальные тенденции и их специфика (компаративный анализ)

Человекоцентричный подход в публичном управлении в современных обществах становится глобальным управленческим трендом, который приходит на смену традиционным моделям управления, в том числе, моделям государственного управления. Этот поворот от бюрократической иерархичнеской управленческой модели к человекоцентричной обусловлен влиянием комплекса взаимосвязанных трендов, главными из которых являеются перед к Индустрии 5.0, последствия пандемии COVID-19, цифровая трансформация всех сфер жизни и растущий запрос граждан на качество, инклюзивность и справедливость государственных и муниципальных услуг.

Основным драйвером этих процессов исследователи видят переход от общества Индустрии 4.0 к Индустрии 5.0, главная суть которого состоит в глобальной трансформации технократического общества в общество принципиально иного содержания, в котором технологии создаются для развития человеческого потенциала, творческих способностей и улучшения качества жизни[1]. Многоисленные исследования отмечают смещение фокуса происходящих процессов в обществе от концентрации на киберфизических системах и автоматизации (в технократических системах) к человеку (в Индустрии 5.0), к «реформе личности», направленной на увеличение её возможностей для

[1] Fukuyama M. Society 5.0: Aiming for a new human-centered society // Japan Spotlight. 2018. Vol. 27, № 5. P. 47–50; Zizic M. C. et al. From industry 4.0 towards industry 5.0: A review and analysis of paradigm shift for the people, organization and technology // Energies. 2022. Vol. 15, № 14. Art. 5221. DOI: 10.3390/en15145221.

безопасной, комфортной и здоровой жизни[1]. В этом контексте человекоцентричность понимается как выдвижение потребностей работника и гражданина в центр производственных и управленческих процессов, в которых технологии играют роль помощников-адаптеров, а не замены человека[2]. Эта тенденция находит свое наиболее яркое отражение в развитии человекоцентричного искусственного интеллекта (Human-Centered AI, HCAI), который ставит во главу угла человеческие потребности, ценности и этические принципы эксплуатации[3].

Этот поворот как тенденция отражается в системе человекоцентричного дизайна (Human-Centered Design, HCD) в самом широком смысле этого термина. Определяемый ISO как «подход к разработке интерактивных систем для улучшения их удобства и полезности через ориентацию на потребности пользователей», человекоцентричный дизайн вышел далеко за рамки эргономики[4]. Организации самого разного уровня в современном обществе видят в нём способ мышления и решения проблем, помещающий человека в центр всего процесса – от проектирования до реализации[5]. Исследования показывают, что ключевые принципы человекоцентричного дизайна (погружение в жизнь реальных людей, прототипирование, обратная связь) становятся стандартом для проектирования государственных сервисов в разных странах[6].

---

[1] Keidanren (Japan Business Federation). Toward realization of the new economy and society: reform of the economy and society by the deepening of “Society 5.0”. 2016. 25 P. URL: https://www.keidanren.or.jp/en/policy/2016/029_outline.pdf (accessed: 29.08.2026). P. 1–25.

[2] Human-centered AI (HCAI). Interaction Design Foundation. URL: https://www.interaction-design.org/literature/topics/human-centered-ai (accessed: 29.08.2026); Sigfrids A. et al. Human-centricity in AI governance... P. 1–9.

[3] Human experience (HX): a new marketing model for a new normal. The Brandon Agency. 2020. URL: https://brandon.agency/blog/human-experience-hx-a-new-marketing-model-for-a-new-normal/ (accessed: 29.08.2026).

[4] MacDonald D. et al. Human-centered design is more important than ever. Boston Consulting GrouP. 2020. URL: https://www.bcg.com/publications/2020/the-importance-of-human-centered-design (accessed: 29.08.2026). P. 1–6.

[5] Utilisation du design centré sur l’humain : comment faire participer les gens au processus stratégique. UNICEF. URL: https://www.sbcguidance.org/fr/creer/utilisation-du-design-centre-sur-lhumain (accessed: 29.08.2026).

[6] Human-centered design. USAID. URL: https://www.usaid.gov/cii/human-centered-design (accessed: 29.08.2026).

Пандемия COVID-19 выступила мощным катализатором, показавшим критическую важность здоровья, безопасности и психического благополучия для существования и эффективного функционирования организаций и государств. Масштабные зарубежные исследования показали, что поддержка психического состояния стала одним из главных факторов удержания сотрудников, а руководители по всему миру стали воспринимать благополучие работников как ключевой приоритет для эффективности организации[1]. В этом контексте, принципы, зафиксированные в «Отчете о мировом счастье» (2021) (чувство цели, признание ценности работника, принадлежность, гибкость, инклюзивная среда, справедливая оплата и доверие)[2] стали восприниматься не просто как рекомендации, а как актуальные, необходимые компоненты в проектировании управленческих технологий.

Во многих странах в системе государственного и муниципального управления доминирующим операциональным трендом становится глубокая цифровизация, ориентированная на клиентский опыт и омниканальность. Под влиянием технологий клиентоцентричность как феномен в современном обществе эволюционирует: цифровизация становится не только механизмом работы с внешними запросами, но и инструментов внутренней оптимизации управленческих процессов и быстрого внедрения изменений, необходимых для ответа на многочисленные вызовы современного общества[3]. Исследования показывают наличие прямой связи между удовлетворенностью клиентов, в том числе граждан, с адаптивностью организационной структуры, гибкостью управленческих

[1] Brassey J. et al. Addressing employee burnout: are you solving the right problem? McKinsey Health Institute. 2022. 15 P. URL: https://www.mckinsey.com/mhi/our-insights/addressing-employee-burnout-are-you-solving-the-right-problem (accessed: 29.08.2026); Hermawati S. et al. Defining human-centricity in Industry...

[2] Helliwell J. F. et al. World happiness report 2021. New York : Sustainable Development Solutions Network, 2021. 208 P. URL: https://worldhappiness.report/ed/2021/ (accessed: 29.08.2026).

[3] Кожевникова Т. Корпоративная культура как она есть. М. : Эксмо, 2020. 240 с.; Траут Дж., Райс Э. Позиционирование: битва за умы. Юбилейное издание / пер. с англ. СПб. : Питер, 2009. 320 с.

процессов в организациях и проактивным подходом к инновациям[1]. Омниканальность, обеспечивающая единообразие и непрерывность сервиса через все каналы взаимодействия (веб, мобильные приложения, соцсети, контакт-центры), превращается из конкурентного преимущества бизнеса в ожидаемый стандарт госуслуг[2].

Еще одной тенденцией современного общества является трансформация лидерства в публичной сфере в особый формат человекоцентричного лидерства, практики которого находят широкое применение не только в бизнесе, но и в публичной сфере. Ключевыми элементами человекоцентричного лидерства исследователи называют эмпатию и адаптивность[3]. В этих условиях основной задачей лидера становится не административный контроль, а создание среды, в которой сотрудники и граждане чувствуют свою ценность, получают поддержку и возможности для роста. Эта модель фасилитирующего лидерства, в которой лидер выступает медиатором и создателем пространства для соучастия описана в исследованиях финских ученых[4].

Таким образом, поворот системы публичного управления к человеку явояется глобальным трендом, отражающим комплексный переход к системе ценностей и практик, ориентированных на обеспечение достоинства, благополучия и развития человека. Эта парадигма, однако, не универсальна в своих проявлениях. Как показывает компаративный анализ, национальные социокультурные коды, политические системы и уровень экономического развития становятся «призмой»,

---

[1] Хулей Г. Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование. М. : Баланс-Клуб, 2017. 842 с.; Абдрахманова А. М., Намиот Д. Е. Использование двумерных штрихкодов для создания системы позиционирования и навигации в помещении // Прикладная информатика. 2013. Т. 43, № 1 (43). С. 31–39.

[2] Федеральный закон от 13.03.2006 № 38-ФЗ «О рекламе» (ред. от 08.08.2024). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_58968/ (дата обращения: 29.08.2026); Социальная реклама — 2023: кому? Зачем? О чем? ВЦИОМ. 2023. URL: https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/socialnaja-reklama-2023-komu-zachem-o-chjom (дата обращения: 29.08.2026).

[3] Чупашева Е. В. Современные модели лидерства // Проблемы формирования единого пространства экономического и социального развития стран СНГ : материалы конференции. 2014. С. 375–379.

[4] Virtanen P., Tammeaid M., Jalonen H. Public sector leadership...

преломляющей глобальные тренды в уникальные национальные модели, анализ которых представлен ниже.

Англосаксонская модель реализации человекоцентричного подхода в публичном управлении характеризуется инструментально-прагматической ориентацией. В ней принципы подотчётности и защиты прав личности интегрированы в технологические и управленческие решения. Данная модель формируется в контексте исторически сложившихся демократических традиций, высокой ценности индивидуальной свободы, гражданского активизма, которые предопределяют её ключевые черты.

Центральным элементом англосаксонской модели является этико-ценностный каркас, фокусирующийся на защите уязвимых групп граждан и обеспечении цифровой справедливости. Как отмечают исследователи, в американском дискурсе особое внимание уделяется демократическим ценностям, персональной свободе, включая защиту персональных данных, и активному вовлечению гражданина в процесс совместной разработки удобной цифровой инфраструктуры. Этот акцент на этике и правах человека трансформируется в конкретные управленческие практики, такие как разработка «объясняющих» алгоритмов ИИ (внутри которых заложены требования объяснять пользователям принимаемые или предлагаемые к применению решения) и создание механизмов защиты от дискриминации в автоматизированных системах[1].

Второй отличительной чертой англосаксонской модели человекоцентричности в публичном управлении является опора на использование больших данных и алгоритмическая подотчётность. В странах, где реализуется эта модель, государственные услуги цифровизируются с опорой на критерии эффективности организации, для каждого подразделения определяются соответствующие метрики эффективности. Важно отметить, что в этой модели гражданин рассматривается как «клиент», а лучшие бизнес-практики клиентоцентричности переносятся в государственный сектор. Для обеспечения

[1] Saxena D. Designing human-centered algorithms… P. 66–68; Hafer J. A., Hossain M. S. Idiosyncrasies of public value… P. 890–913.

этой модели управленческих процессов и контроля эффективности необходим сбор и анализ данных об оказании государственных услуг и их непрерывного улучшения. При этом внутри модели также имеются свои национальные особенности, например, тенденция децентрализации этой системы в США, поскольку в силу отсутствия единых операторов и особенностей функционирования системы государственного управления, не формируется единая централизованная система, что стимулирует децентрализованные, зачастую локальные, инициативы[1].

Третья характерная особенность англосаксонской модели – ее локальность, то есть развитость локальных практик, реализуемых на муниципальном уровне, акцент на локальном сервис-дизайне и практиках участия, инициируемых снизу. Исследования британской школы[2] фокусируются на местном управлении, подчёркивая, что практика со-дизайна на местах, несмотря на институциональную инерцию, при поддержке муниципального лидерства приводит к росту доверия и эффективности[3]. Гражданский активизм выступает движущей силой, требующей от властей прозрачности и отзывчивости. Этот подход согласуется с моделью публичного участия, предполагающей создание публичных ценностей с использованием лидерских механизмов модерации и фасилитации («public value creation through facilitation»), в которой управленец выступает медиатором между гражданами и системой[4].

Таким образом, англосаксонская модель человекоцентричности в публичном управлении представляет собой синтез практик прагматичного, ориентированного на результат управления и сильного гражданского общества, декларирующего принципы этичности, подотчётности и инклюзивности в публичной коммуникации и ее цифровых сервисах; опирается на развитые локальные практики и не

[1] Новые тренды в менеджменте. Вып. 33. SberKnowledge. 2021. URL: https://sberuniversity.ru/sber-knowledge/vypusk33/ (дата обращения: 29.08.2026).

[2] Johnston L., Fenwick J. New development...

[3] Virtanen P., Tammeaid M., Jalonen H. Public sector leadership…

[4] Там же.

сбалансирована в силу слабости единого (национального) координационного центра.

Североевропейская модель человекоцентричности в публичном управлении, наиболее репрезентативно представленная практиками Финляндии и ряда других стран региона, базируется на ценности доверия как определяющей институциональный формат общественной инфраструктуры. В государствах, для которых характерна эта модель, высокий уровень социального капитала и исторически сложившаяся культура взаимной ответственности государства и граждан формируют уникальную среду для внедрения практик публичного участия. Доверие выступает не просто ожиданием, а фундаментальным ресурсом, снижающим транзакционные издержки взаимодействия и позволяющим внедрять инновационные форматы управления[1].

Системообразующим элементом этой модели является фасилитирующее лидерство (facilitative leadership) в публичной сфере. В отличие от директивного менеджмента, в этой модели востребованы управленцы, которые выполняют роль медиаторов, создающих пространство для диалога, совместного творчества и принятия решений. Финские исследователи определяют эту роль как «public value creation through facilitation» – управление, ориентированное на создание условий для роста гражданской вовлеченности и кооперации[2], в ней лидер сосредоточен не на административном контроле, а на раскрытии потенциала как сотрудников, так и граждан, выступая проводником их инициатив в систему публичного управления.

Североевропейская модель человекоцентричного публичного управления отличается развитыми институтами партисипативного дизайна, который точнее определяется исследователями как со-дизайн (co-design) в процессе разработки государственных и муниципальных услуг. Особенность этих практик состоит в том, что все граждане, в особенности, конечные пользователи (непосредственные получатели услуг) вовлекаются в процесс совместной разработки управленческих и технологических решений не на этапе оценки готового продукта, а с самого

[1] Virtanen P., Tammeaid M., Jalonen H. Public sector leadership…
[2] Там же.

начала проектирования. Для этих целей создаются экспериментальные площадки, в форматах платформы совместного творчества по принципу «четверной спирали» (государство, бизнес, наука, гражданское общество). Примером служит финская платформа DiakHub, ориентированная на решение сложных социальных проблем через кооперацию всех заинтересованных сторон[1].

Важной чертой североевропейской модели человекоцентричности в публичном управлении является также акцент на доступности цифровых решений для различных социальных (культурных, языковых, конфессиональных) групп и инклюзивности этих решений. Поэтому политика цифровизации в системе публичного управления в этих странах, как показывают исследователи, целенаправленно основывается на принципах универсального дизайна, учитывающего потребности уязвимых групп, мигрантов и лиц с ограниченными возможностями. Особое внимание уделяется не только технологической, но и языковой, культурной доступности сервисов, что отражает общую ценностную ориентацию модели на социальное равенство и справедливость[2].

Таким образом, североевропейская модель человекоцентричного публичного управления представляет собой целостную экосистему, имеющей следующие особенности: высокий уровень доверия публичной власти, фасилитирующий стиль управления и практики участия. В этой модели публичное управление строится не как система администрирования, а как платформа для кооперации и со-творчества, в которой технологические решения (от электронного правительства до ИИ) подчинены задаче укрепления социального благополучия и инклюзии.

Континентально-европейская модель человекоцентричности в публичном управлении представлена опытом Германии и институтов Европейского Союза. Особенностью этой модели является наличие достаточно жесткого нормативно-правового каркаса, который обеспечивает баланс политических институтов в системе публичного управления. Данная модель формируется в условиях федеративного

[1] Perikangas S. et al. A human-centric co-creation platform...

[2] Truong L., Lee S., Sawhney N. Enhancing conversations in migrant counseling…; Rönkkö E., Herneoja A. Working across boundarie...

устройства, сильных правовых традиций и стремления к гармонизации стандартов в рамках наднациональной интеграции, что, в свою очередь, определяет её системный и регламентированный характер.

Одной из основных особенностей этой модели является поиск оптимального баланса между федерализмом (или национальным суверенитетом) и централизацией в процессе цифровизации сферы публичного управления. В Германии это проявляется в развитии UX-ориентированных цифровых сервисов (платформ, спроектированные с фокусом на удобство, интуитивность и решение задач пользователя – User Experience) при сохранении федеративной структуры, в которой требуется институциональная совместимость решений различных земель[1]. На уровне ЕС данный баланс трансформируется в задачу гармонизации стандартов и механизмов регулирования и согласования между государствами-членами на основе общей нормативной базы, которая делает ЕС, по мнению зарубежных исследователей, «носителем нормативной человекоцентричности, основанной на транспарентности и подотчётности»[2].

Краеугольным камнем модели выступает приоритет нормативно-правовой этики и защиты фундаментальных прав человека. Европейский подход к цифровому управлению изначально строится на жёстких правовых рамках, таких как Общий регламент по защите персональных данных (GDPR) Евросоюза[3], Директива о доступности веб-сайтов и мобильных приложений, а также формирующееся регулирование искусственного интеллекта (AI Act). Человекоцентричность в этой модели институционализируется через законодательные нормы, гарантирующие достоинство, автономию и приватность личности. Как отмечается в исследованиях, ЕС акцентирует внимание на

[1] Raimer S., Weiß P. Fostering human centred design…; Kuhlmann S., Bogumil J. The digitalisation of local public services...

[2] Fink M., Finck M. Reasoned A(I)dministration… P. 376–392.

[3] Общий регламент по защите данных (Регламент (ЕС) 2016/679 Европейского парламента и Совета от 27 апреля 2016 г.). URL: https://base.garant.ru/71936226/ (дата обращения: 29.08.2026).

«наднациональной правовой рамке, объяснимом ИИ (explainable AI), гармонизации стандартов, цифровой этике и праве»[1].

В последнее время воплощением этой этико-правовой ориентации становится принцип «объяснимого искусственного интеллекта» (explainable AI), который институализируется как всеобщая норма. Требование к прозрачности, интерпретируемости и подотчётности алгоритмических систем, используемых в публичном управлении, в практиках переходит из сферы рекомендаций в область правового императива. Это соответствует общей парадигме, в которой технологии должны не только быть эффективными, но и подчиняться принципам верховенства права и общественного контроля. Исследователи отмечают, что, например, немецкий Закон о доступе в Интернет, подчёркивает реализацию «логического подхода, основанного на доминировании услуг» и продвижение дизайна услуг, ориентированного на человека[2].

Практическое выражение континентально-европейская модель человекоцентричности в публичном управлении находит в UX-ориентированности (user experience) и развитии смешанных (гибридных) форматов доступа к государственным и муниципальным услугам, в которых акцент делается не только на функциональность цифровых платформ, но и на качестве пользовательского опыта, удобстве и доступности; при этом признаётся важность сохранения офлайн-каналов и создания контактных точек, интегрирующих онлайн- и офлайн-поддержку для различных групп населения[3].

Таким образом, континентально-европейская модель представляет собой институционально зрелую систему реализации человекоцентричности в публичном управлении, в которой человекоцентричность обеспечивается в первую очередь через детальное правовое регулирование, этические кодексы и принцип технологической подотчётности. Основной потенциал этой модели заключается в

[1] Laukyte M. Blockchain and the right to good administration: adding blocks to or blocking of the globalization of good administration? // Indiana Journal of Global Legal Studies. 2023. Vol. 30, № 1. P. 195–216; Toscanelli C., Udayar S., Massoudi K. Antecedents and consequences...

[2] Raimer S., Weiß P. Fostering human centred design…

[3] Там же.

создании предсказуемой и защищённой правовой среды цифрового взаимодействия гражданина и государства. Вместе с тем, сложность согласования регулирующих норм на разных уровнях власти и потенциальный конфликт между жёсткими нормами и необходимостью гибкости в условиях быстрых технологических изменений являются параметрами, которые определяют риски эффективности этой модели.

Восточноазиатская модель человекоцентричности в системе публичного управления наиболее ярко иллюстрируется практиками Китая и Южной Кореи. Для нее является характерным технологический прагматизм, централизованное стратегическое планирование и управляемое вовлечение граждан. Эта модель формируется в контексте сильного этатистского государства, стратегической ориентации на долгосрочное развитие и приоритета социальной стабильности. Эти особенности определяют уникальный гибридный формат баланса между институциональной устойчивостью и субъектностью участников публичной сферы (логику «top-down с элементами bottom-up»).

Фундаментом этой модели являются масштабные централизованные цифровые платформы. В этой модели государство выступает главным архитектором и оператором цифровой инфраструктуры, обеспечивает единые стандарты, высокую скорость внедрения и интеграцию данных на национальном уровне. В Китае эти особенности воплощаются в проекте «Интернет Plus», направленном на глубокую интеграцию интернет-технологий в традиционные секторы экономики и госуправления, и создании «Информационной общины» для ликвидации цифрового неравенства[1]. В Южной Корее стратегия электронного правительства реализуется через централизованные миссии, такие как внедрение

[1] Hu G. et al. A hierarchical model of e-government service capability: an empirical analysis // Government Information Quarterly. 2012. Vol. 29, № 4. P. 564. DOI: 10.1016/j.giq.2012.04.007. P. 564; Yuan C. et al. Impact of new-type urbanization…; Yun H. et al. Construction research and application…; Zhang H., Eimicke W. B. In the pursuit of the balance...

интеллектуальных государственных услуг, развитие концепции информационного государства и продвижение цифровой трансформации[1].

Отличительной чертой восточноазиатской модели человекоцетричности в системе публичного управления является технологический прагматизм и эффективность как ключевой стратегический приоритет. Человекоцентричность в данной модели позиционируется как инструмент повышения качества, скорости и доступности государственных услуг для достижения общесистемных целей развития. Как отмечается в исследованиях, китайский подход отличается «технологическим прагматизмом и урбанистической централизацией», а фокус делается на «эффективности и справедливости в распределении ресурсов»[2]. Гуманистическая составляющая публичного управления в рамках этой модели не отрицается, но подчиняется задачам социально-экономической модернизации и поддержания общественной гармонии.

В рамках восточноазиатской модели роль граждан определяется принципами управляемого гражданского участия (managed participation). Для этого государство создаёт каналы для обратной связи и со-участия (например, через цифровые платформы жалоб и предложений), однако функционирование этих каналов выстраивается в рамках чётко обозначенных властью правил и тем; таким образом участие в публичном управление в данной модели представляет собой не стихийный гражданский активизм, а регулируемый процесс, призванный повысить легитимность решений и качество услуг. В Китае данный подход иногда сопрягается с элементами социального рейтинга и алгоритмического управления поведением, подчёркивает технократический и инструментальный характер вовлечения граждан в процессы публичного управления. Одновременно, как

[1] Chung C., Kim S. A comparative study of digital government policies, focusing on e-government acts in Korea and the United States // Electronics. 2019. Vol. 8, № 11. Article 1362. DOI: 10.3390/electronics8111362; Ministry of the Interior and Safety. Korea's 100 digital government services. Republic of Korea, 2023. URL: https://smartcity.go.kr/en/2023/03/13/koreas-100-digital-government-services/ (accessed: 29.08.2026); МФЦ. Международный опыт // TAdviser. 2014. URL: https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:МФЦ._Международный_опыт (дата обращения: 29.08.2026).

[2] Liu H.-Y., Huang S.-Y. Fostering a customer-centric e-government through…; Ju J., Liu L., Feng Y. Citizen-centered big data analysis-driven...

показывают кейсы[1], в рамках этой модели существует сформулированный публичный запрос на удовлетворённость граждан социальными услугами и запрос на справедливость, а это стимулирует власть к адаптации публичных механизмов взаимодействия с гражданским обществом.

Важной особенностью восточноазиатской модели является ориентация на территориальную сбалансированность и преодоление социально-территориального разрыва (город-село). Стратегические приоритеты государства определяют, что технологическое развитие целенаправленно распространяется на сельские и отдалённые регионы для предотвращения цифрового разрыва и обеспечения национального единства. Так, китайская инициатива «Информационная община» (с 2015 г.) прямо нацелена на обеспечение доступности интернета в деревнях, корейская стратегия также включает миссию по развитию цифровой инклюзивности.

Таким образом, восточноазиатская технократическая модель человекоцентричности в публичном управлении демонстрирует высокоэффективный, но директивно выстроенный путь трансформации системы публичного управления в цифровом обществе. В ней человекоцентричный подход реализуется преимущественно посредством повышения эффективности системы публичного управления и управляемой обратной связи, технологии (преимущественно цифровые) служат одновременно инструментами сервиса и инструментами публичного управления. Очевидным преимуществом этой модели является ее способность к быстрой мобилизации ресурсов и реализации масштабных инфраструктурных проектов.

Японская модель человекоцентричности («мягкой» социокультурной гармонии) в публичном управлении представляет собой уникальный феномен,в основе которого находится глубоко укоренённая культура взаимной ответственности, консенсуса и социальной гармонии («ва»). В отличие от западных моделей, которые акцентируют внимание на институциализированном участии и

[1] Li Z. et al. How to satisfy dissatisfied citizens…

защите прав граждан, японский подход базируется на неформализованных, но устойчивых практиках горизонтального взаимодействия и коллективного принятия решений.

Главным механизмом реализации человекоцентричного подхода в данной модели являются неформализованное, но интенсивное участие граждан в решении общественных вопросов. Как отмечает Иногучи[1], японское общество демонстрирует модель «мягкой партисипации», в которой гражданское участие выражается через плотную сеть горизонтальных отношений, органично встраивающихся в локальные структуры и повседневные практики. Публичное управление в рамках этой модели реализуется не как противостояние гражданина и государства, а как процесс совместного поддержания общественного порядка и благополучия.

Фундаментальной основой для формирования этой модели является культура взаимной ответственности и консенсуса (немаваси), в которой процессы согласования и достижения общего понимания («куки») часто предшествуют и важнее формальных решений[2]. Человекоцентричность в японской модели публичного управления проявляется не столько в виде декларированных прав или клиентских стандартов, а в постоянном, порой неявном, учёте мнений, статусов и потенциальных последствий для всех вовлечённых сторон. Публичные решения, особенно на локальном уровне нацелены на минимизацию социальных конфликтов и достижению приемлемого для сообщества баланса.

Практическим воплощением этого принципа является встроенность механизмов публичного управления в локальные горизонтальные сети – соседские общины (тиёнайкай), профессиональные ассоциации, общественные советы. Эти сети выполняют роль посредников, переводят публичные проблемы на уровень конкретных, понятных действий и обеспечивают обратную связь.

Таким образом, японская модель «мягкой» социокультурной гармонии представляет собой высоко контекстуальную систему, в которой

[1] Inoguchi T. An evidence-based typology...
[2] Inoguchi T. An evidence-based typology...

человекоцентричность является естественным следствием коллективистской культуры и стремления к консенсусу. Основной потенциал этой модели заключается в ее высокой социальной сплочённости, низком уровне конфликтности и способности решать проблемы на неформальном уровне. Вместе с тем, главными рисками этой модели являются трудности ее адаптации к условиям ускоряющейся цифровизации.

Российская национальная модель человекоцентричности в публичном управлении в настоящий момент формируется в контексте развития национального государства-цивилизации, традиционных коллективистских ценностей и технологического прагматизма в условиях цифровой трансформации публичной сферы. В отличие от описанных выше моделей, российская модель представляет собой ценностно-институциональный синтез, в котором человекоцентричность трактуется как взаимное обязательство государства и гражданина в рамках проекта суверенного развития[1].

Ключевым принципом российской модели является ее аксиологическая составляющая, которая выражаемся через приоритет духовно-нравственных ориентиров и коллективного блага над индивидуальным комфортом. Как отмечают исследователи, западный подход, основанный на гипертрофии индивидуальности, может вести к атомизации общества, тогда как российская модель должна опираться на такие ценности, как служение Отечеству, крепкая семья, коллективизм и созидательный труд[2]. Человек в этой модели рассматривается не как «клиент», а как носитель смыслов и ответственный со-творец общественного устройства.

На институциональном уровне эта ценностная рамка воплощается в гибридную систему «вертикальной эффективности» и «горизонтального вовлечения». С одной стороны, сохраняется и модернизируется сильная

[1] Ерофеева Н. Ю. От человекоцентрированного подхода… С. 8; Штроо В. А. Человекоцентрированный подход и практика… С. 92; Гальченко С. А. и др. Человекоцентричность – необходимое условие... С. 318; Овчинникова О. П., Лебедева Д. В. Формирование человекоцентричной модели… С. 3277-3278.

[2] Штроо В. А. Человекоцентрированный подход и практика… С. 92.

управленческая вертикаль, необходимая для проведения масштабных преобразований, обеспечения суверенитета и территориальной целостности. Это выражается в создании централизованных цифровых платформ (Госуслуги, МФЦ как «одно окно») и реализации национальных проектов[1]. С другой стороны, развиваются каналы для управляемого, но содержательного участия граждан: от волонтерских инициатив и проекта «Россия – страна возможностей» до концепции «умного города», где гражданин декларируется как активный соавтор и инновационный партнер[2].

Важной чертой российской модели человекоцентричности в публичном управлении является технологический прагматизм, подчиненный задачам социальной консолидации и защиты национального суверенитета. В частности, цифровизация государственного управления рассматривается не как самоцель, а как инструмент повышения адресности, скорости и удобства, но в рамках существующей ценностной иерархии[3]. При этом особое внимание уделяется защите цифрового суверенитета и персональных данных граждан как вопросу национальной безопасности.

Специфическим элементом российской модели выступает развитый дискурс об инструментах измерения и внедрения человекоцентричности, который нередко опережает практику реализации этих ценностей. В научной и экспертной среде активно разрабатываются и применяются специализированные аналитические инструменты, такие как «Индекс человекоцентричности компаний» (Росатом, ВШЭ), модели человекоцентричных организаций и методики оценки, смещающие

---

[1] МФЦ. Официальный сайт. URL: https://md.mos.ru/ (дата обращения: 29.08.2026); Ассоциация волонтеров России. Официальный сайт. URL: https://xn--80ae4d.xn--p1ai/ (дата обращения: 29.08.2026); Россия – страна возможностей. Официальный сайт. URL: https://rsv.ru/ (дата обращения: 29.08.2026).

[2] Груничев М. М. «Человекоцентричный» («человекоразмерный») поворот… С. 130–136; Самольянов О. А. Принципы человекоцентричности в современной России… С. 214-218; Мандрощенко О. В. Человекоцентричность – новый тренд… С. 107–114; Деткина Д. А., Мурзин А. Д. Бережливые коммуникации органов… С. 82–87.

[3] Tibilova G. S. et al. Proactivity and subsidiarity as the basic principles of digital transformation of state interaction with citizens and businesses // Cyber-physical systems and control : proceedings of the 3rd International Conference on Cyber-Physical Systems and Control, CPS&C 2019. Cham : Springer, 2020. P. 544–553. DOI: 10.1007/978-3-030-34983-7_53.

фокус с финансовых KPI на удовлетворенность общества[1]. Это указывает на рефлексивно-проектный характер модели, стремящейся к осмысленному заимствованию и адаптации лучших практик.

Таким образом, российская модель человекоцентричности в публичном управлении представляет собой сложный синтез принципов и практик, стремящийся совместить эффективность современного государства, технологическую модернизацию и традиционную ценностную шкалу. Основной потенциал этой модели человекоцентричности заключается в способности субъектов публичного управления (прежде всего, государства) мобилизовать ресурсы для системных изменений и предложить альтернативную индивидуализму концепцию общественного блага. Вместе с тем, система публичного управления в рамках этой модели призвана искать ответы на системные вызовы, которые лежат в плоскости поиска устойчивого баланса между централизацией и инициативой, между импортом технологий и развитием собственных стандартов, а также в трансляции декларируемых ценностей в повседневные практики взаимодействия гражданина с государством на всех уровнях.

Специфика национальных моделей человекоцентричности в публичном управлении систематизирована и представлена в таблице 4.

Таблица 4 – Сравнительный анализ национальных моделей человекоцентричности в публичном управлении

Национальная модель	Ключевая идея	Ключевой механизм	Роль гражданина / пользователя
Англосаксонская (США, Великобритания)	Инструментальный прагматизм и защита прав. Синтез эффективного	Алгоритмическая подотчётность и локальный сервис-дизайн.	Клиент и активист. Источник запроса, требующий прозрачности, подотчётности и

[1] Каиржанова Л. С. и др. Формирование ценностей у молодежи…; Штроо В. А. Человекоцентрированный подход и практика… С. 91; Овчинникова О. П., Лебедева Д. В. Формирование человекоцентричной модели… С. 3275-3276; Ерофеева Н. Ю. От человекоцентрированного подхода… С. 6.

Национальная модель	Ключевая идея	Ключевой механизм	Роль гражданина / пользователя
	управления и сильного гражданского общества.	Этические кодексы, explainable AI, со-дизайн на муниципальном уровне.	качественного сервиса.
Североевропейская (Финляндия, Скандинавия)	Доверие как общественная инфраструктура. Управление как платформа для кооперации и со-творчества.	Фасилитирующее лидерство и партисипативный дизайн. Policy Labs, платформы «четверной спирали» (государство, бизнес, наука, общество).	Равноправный со-творец и партнёр. Активный участник процессов проектирования и принятия решений с самого начала.
Континентально-европейская (Германия, ЕС)	Верховенство права и нормативной этики. Человеко-центричность через детальное регулирование.	Правовое регулирование и гармонизация стандартов. GDPR, AI Act, принципы Privacy by Design и технологической подотчётности.	Обладатель защищённых прав и свобод. Взаимодействие строится в рамках чётких правовых гарантий и процедур.
Восточноазиатская технократическая (Китай, Юж. Корея)	Технологический прагматизм и управляемая модернизация. Логика «top-down с элементами bottom-up».	Централизованные цифровые платформы. Государство как главный архитектор и оператор (напр., «Интернет Plus», «Информационное государство»).	Бенефициар и источник управляемой обратной связи. Получатель высокоэффективных услуг в обмен на данные и лояльность системе.
Модель «мягкой» гармонии (Япония)	Социокультурный консенсус («ва»). Человекоцентричность как естественное следствие	Неформализованное участие и горизонтальные сети. Практики *нэмаваси* (согласование),	Ответственный член сообщества. Участие через встроенность в локальные сети и неявный учёт мнений для

Национальная модель	Ключевая идея	Ключевой механизм	Роль гражданина / пользователя
	коллективистской культуры.	локальные общины (*тиёнайкай*), учёт «куки» (общей атмосферы).	сохранения гармонии.
Российская модель	Государственно-ценностный синтез. Человекоцентричность как взаимное обязательство в рамках проекта суверенного развития.	Гибридная система: «вертикаль эффективности» + «горизонталь вовлечения». Централизованные платформы (Госуслуги) + управляемые каналы участия (волонтёрство, конкурсы).	Носитель смыслов и ответственный со-творец. Не «клиент», а участник созидания общественного устройства, ориентированный на коллективное благо.

Резюмируя изложенные результаты компаративного анализа, можно заключить, что глобальный тренд человекоцентричности, зародившийся как универсальная парадигма публичного управления, в своей практической реализации преломляется через уникальные социокультурные, исторические и политические «призмы» национальных контекстов, порождая качественно различные модели.

2.2 Вызовы и факторы, определившие состояние и динамику трансформации системы публичного управления в России в XXI веке в контексте человекоцентричности

Трансформация системы публичного управления в России в XXI веке происходит под влиянием сложного комплекса макросоциальных, технологических и ценностных сдвигов, актуализирующих переход от традиционной бюрократической модели управления к парадигме

человекоцентричности. В данном параграфе представлен анализ ключевых факторов, предопределивших динамику и специфику этого перехода в российских реалиях.

Глобальный фактор актуализации человекоцентричности в публичном управлении России. Формирование тренда на человекоцентричность в российской системе публичного управления происходит под значительным влиянием общемировых вызовов, которые выступают в роли катализаторов и задают новые приоритеты. Два ключевых глобальных фактора – пандемия COVID-19 и климатические изменения – наглядно продемонстрировали хрупкость существующих систем и настоятельную необходимость ставить человека, его здоровье, безопасность и качество жизни в центр публичной политики и публичного управления.

Пандемия коронавируса стала беспрецедентным глобальным вызовом, потребовавшим от политико-административных элит во всем мире, включая Россию, быстрых, гибких и зачастую непопулярных решений[1]. Этот кризис выполнил несколько функций в контексте поворота системы публичного управления к человекоцентричности:

Во-первых, пандемия коронавируса продемонстрировала системную уязвимость всей системы управления и показала критическую важность гибких, ориентированных на людей систем здравоохранения и социальной поддержки, способных адаптироваться к экстремальным условиям. Необходимость преодоления пандемии потребовала от власти действий, напрямую затрагивающих повседневную жизнь, здоровье и свободы каждого гражданина, что резко повысило значимость «человеческого измерения» любого управленческого решения.

Во-вторых, пандемия коронавируса продемонстрировала системную взаимозависимость всех сфер общественной жизни и публичного управления, показав, что экономическая стабильность, безопасность и общественное здоровье

[1] Дугин А. Г. Пандемия и политика выживания: горизонты диктатуры нового типа // Геополитика.ru. 2020. URL: https://www.geopolitika.ru/article/pandemiya-i-politika-vyzhivaniya-gorizonty-diktatury-novogo-tipa (дата обращения: 30.08.2026).

неразрывно связаны. Как отмечал А.Г. Дугин, государственная система «мутировала» вместе с вирусом, трансформируя институты права, экономики и легальности[1]. Это подтолкнуло к переосмыслению эффективности управления: успех стал измеряться не только макроэкономическими показателями, но и способностью защитить жизнь и благополучие граждан.

В-третьих, пандемия в ответ на запрос о гибкости привела к значительному ускорению цифровой трансформации многих социальных процессов. Меры изоляции и дистанционной работы резко ускорили внедрение цифровых технологий в государственное управление и обострили социальные проблемы (например, эмоциональное выгорание) что, по данным исследований, подтолкнуло многие организации к человек ориентированному подходу[2]. Для системы публичной власти это означало необходимость учитывать не только эпидемиологические, но и психологические, социальные последствия принимаемых мер, то есть действовать более целостно и «по-человечески»[3].

Изменение климата представляет собой другой масштабный долгосрочный глобальный вызов, который переводит экологическую политику из узкотехнической в гуманитарную плоскость. Этот фактор обуславливает поворот к человекоцентричности, поскольку требует учета не только экономических показателей, но и комфорта, здоровья и безопасности жизни людей в долгосрочной перспективе.

Публичная экологическая политика перестает быть лишь инструментом регулирования промышленных выбросов. Она становится ключевым элементом обеспечения качества городской среды (борьба с загрязнением воздуха, создание

---

[1] Там же.

[2] Владимирова Ю. Российские компании поворачиваются лицом к сотрудникам // Ведомости. 2023. 31 окт. URL: https://www.vedomosti.ru/ideas/management/articles/2023/10/31/1002638-rossiiskie-kompanii-povorachivayutsya-litsom-k-sotrudnikam (дата обращения: 30.08.2026); Тимченко Г. Инжиниринг для человека: повышение качества жизни как приоритет // Аргументы и факты. URL: https://spb.aif.ru/society/science/inzhiniring-dlya-cheloveka-povyshenie-kachestva-zhizni-kak-prioritet (дата обращения: 30.08.2026).

[3] Путин В. В. Выступление на пленарной сессии XVII ежегодного заседания Международного дискуссионного клуба «Валдай» // Президент России : официальный сайт. 2020. URL: http://kremlin.ru/events/president/news/64261 (дата обращения: 30.08.2026).

«зеленых» зон), здоровья населения (снижение заболеваемости, связанной с экологией) и сохранения привычного уклада жизни (особенно для жителей уязвимых регионов, например, арктических).

Осознание климатических рисков порождает в обществе, особенно среди молодежи, запрос на «зеленую» и устойчивую повестку. Удовлетворение этого запроса, разработка инклюзивных решений для адаптации к изменениям (например, для людей с инвалидностью в условиях аномальной жары) становятся частью социального контракта между властью и гражданами.

Способность государства эффективно отвечать на экологические вызовы, защищая своих граждан от их последствий, становится элементом не только внутренней, но и международной легитимности, показателем зрелости и ответственности управленческой системы.

В российском контексте эти глобальные факторы наложились на внутренние вызовы – санкционное давление, задачи технологического суверенитета, необходимость мобилизации в условиях СВО. Это создало сложную среду, в которой человекоцентричность стала компромиссным ответом на множественное давление. С одной стороны, эта среда позволяет отвечать на глобальные тренды (забота о здоровье, экология, цифровизация), а с другой стороны служит инструментом консолидации общества и укрепления внутренней устойчивости перед лицом внешних угроз, фокусируя внимание на защите традиционных ценностей, семьи, здоровья и благополучия граждан как высшего приоритета[1].

Таким образом, глобальные факторы (COVID-19 и климатические изменения) делают человекоцентричность практической необходимостью, так как от способности власти оперативно и гибко реагировать на угрозы жизни и здоровью людей зависит стабильность системы; расширяют понятие национальной безопасности, включая в него экологическую и эпидемиологическую

[1] Указ Президента Российской Федерации от 09.11.2022 № 809 «Об утверждении Основ государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей». URL: http://www.kremlin.ru/acts/bank/48502 (дата обращения: 30.08.2026).

составляющие, напрямую связанные с качеством жизни; требуют от политико-административной элиты новых компетенций (способности управлять в условиях неопределенности, вести открытый диалог с обществом о рисках, проектировать долгосрочную политику, в которой экономические и экологические цели подчиняются задаче сохранения и улучшения жизни человека).

Инструментально-технологический фактор актуализации человекоцентричности в публичном управлении России. Цифровая трансформация, охватившая все сферы жизни в XXI веке, выступает ключевым катализатором перехода к человекоцентричной модели публичного управления в России. Инструментально-технологический фактор проявляет себя как синергетический эффект технологической революции, формируя новый стандарт взаимодействия между властью и обществом и создавая технические возможности для его реализации.

Технологическая революция, определившая цифровизацию и сетевизацию публичной сферы, кардинально изменила информационное пространство[1]. Граждане, являясь постоянными пользователями удобных и персонализированных цифровых сервисов от ведущих бизнес-структур (банков, маркетплейсов, такси), закономерно формируют аналогичный запрос к субъектам публичного управления. Ожидания граждан касаются простоты, скорости, прозрачности и доступности взаимодействия с государством в онлайн-среде[2]. Этот запрос актуализирует необходимость трансформации властных элит в сторону более открытого

[1] Никовская Л. И. Конфликтные аспекты сетевого взаимодействия власти и местного сообщества на уровне муниципальной публичной политики // Конфликтное поле публичной политики: опыт, уроки и перспективы современного российского общества / под ред. А. И. Соловьева, Г. В. Пушкаревой. М. : АРГАМАК-МЕДИА, 2021. С. 149–162; Михайленок О. М. Информационно-коммуникативные риски сетевизации политических отношений // Вестник Института социологии. 2019. Т. 10, № 3. С. 12–21. DOI: 10.19181/vis.2019.30.3.584; Мирошниченко И. В. Эффекты и результаты сетевизации современной публичной политики // Вестник Пермского университета. Политология. 2014. № 4. С. 42–69; Мирошниченко И. В., Морозова Е. В. Сетевая публичная политика: контуры предметного поля // ПолиС. Политические исследования. 2017. № 2. С. 82–102. DOI: 10.17976/jpps/2017.02.06.

[2] Публичная политика: институты, цифровизация, развитие : коллективная монография / под ред. Л. В. Сморгунова. М. : Аспект Пресс, 2018. 384 с.; Рябченко Н. А. и др. Модели и практики управления политическим контентом в online-пространстве современных государств в эпоху постправды : монография. М. : ФЛИНТА, 2021. 340 с.

взаимодействия с обществом, развития механизмов обратной связи и учета общественных инициатив при принятии решений[1]. Игнорирование этого тренда ведет к маргинализации традиционной публичной политики и формированию «антиэлиты» в цифровом пространстве, способной влиять на массовое сознание[2].

Технологии больших данных и искусственного интеллекта предоставляют государственному управлению беспрецедентный инструментарий для перехода от реактивного к проактивному и персонализированному режиму работы. Они открывают возможности для оперативного анализа интересов и потребностей граждан в реальном времени, выявления скрытых трендов и точечных проблем. Внедрение таких технологий становится новым требованием к компетенциям политико-административной элиты, которая должна уметь ориентироваться на результаты социальных исследований и data-аналитики[3], что влечет за собой необходимость трансформации всей системы публичного управления в контексте человекоцентричности.

В современном обществе многообразие социальных платформ (мессенджеры, социальные сети, краудсорсинговые платформы) трансформировало саму природу публичного диалога. Они существенно расширяют возможности граждан влиять на субъектов публичного управления, минуя традиционные институциональные фильтры. Действия по созданию и распространению политического контента в этих условиях превращаются в сложный инструмент формирования публичного пространства[4]. Для власти это означает необходимость не просто присутствия в цифровой среде, но и активного слушания, вовлечения граждан в обсуждение и со-проектирование решений. Публичное признание важности учета общественного мнения, в том числе

---

[1] Дука А. В. Новый нобилитет российских регионов // Власть и элиты. 2019. Т. 6, № 1. С. 176. DOI: 10.31119/pe.2019.6.1.8; Карабущенко П. Л. Проблема эффективности власти современной российской политико-административной элиты // Каспийский регион: политика, экономика, культура. 2014. № 1 (38). С. 175.

[2] Романова С. А. Антиэлита в эпоху цифровизации // Научное мнение. 2021. № 10. С. 14–17.

[3] Федоров В. В. Общественное мнение и политические решения. Заметки на полях «русской весны» // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. 2014. № 5 (123). С. 4. DOI: 10.14515/monitoring.2014.5.01.

[4] Рябченко Н. А. и др. Модели и практики управления… С. 315.

выраженного через цифровые каналы (как это было, например, в контексте крымских событий), становится важным сигналом трансформации элиты[1]. Одновременно этот фактор порождает вызовы, связанные с фрагментацией публичного дискурса, необходимостью противодействия манипуляциям и сохранения суверенитета информационного пространства, что требует от элиты высокого уровня цифровой грамотности и стратегического мышления.

Таким образом, инструментально-технологический фактор создает одновременно и давление спроса (со стороны граждан, привыкших к удобным digital-сервисам), и предложение новых возможностей. Это делает цифровую трансформацию управления не просто технической модернизацией, а сущностным переходом к человекоцентричной парадигме, в которой технологии служат инструментом для более точного понимания и удовлетворения разнообразных потребностей человека.

Экономический фактор актуализации человекоцентричности в публичном управлении России. Внедрение человекоцентричного подхода в систему государственного управления России в XXI веке имеет не только социально-политическое, но и выраженное экономическое обоснование. Совокупность экономических факторов формирует прагматический императив для переориентации публичной власти на нужды и качество жизни человека, что особенно актуально в условиях новых геополитических и макроэкономических вызовов.

Ключевым экономическим драйвером этой трансформации является необходимость рационального и эффективного использования ограниченных бюджетных ресурсов. Логика «профилактика социальных проблем дешевле ликвидации их последствий» становится центральной в контексте роста социально-экономической напряженности и новых вызовов, таких как санкционное давление, потребовавшее мобилизации всех ресурсов для обеспечения национальной

[1] «Прямая линия» с Владимиром Путиным, 17 апреля 2014 г. // Президент России : официальный сайт. URL: http://kremlin.ru/events/president/transcripts/20796 (дата обращения: 30.08.2026).

безопасности[1]. Человекоцентричный подход, фокусирующийся на раннем выявлении потребностей и запросов граждан (например, через анализ больших данных), позволяет перейти от дорогостоящих экстренных мер социальной поддержки и ликвидации последствий социальных конфликтов и кризисов к проактивной социальной политике. Инвестиции в качественное образование, доступную медицину, комфортную городскую среду и поддержку семьи рассматриваются не просто как социальные расходы, а как вложения в человеческий капитал, снижающие будущие бюджетные затраты на борьбу с бедностью, преступностью, последствиями миграции и социального неравенства. Таким образом, человекоцентричность трансформируется из моральной категории в инструмент бюджетной эффективности и долгосрочной экономической стабильности.

Вторым мощным экономическим фактором выступает обострение конкуренции за человеческий капитал, которая проявляется как на глобальном, так и на внутрироссийском уровнях. В условиях демографических вызовов, оттока населения и дефицита квалифицированных кадров[2] (что отмечается как один из драйверов человекоцентричности в бизнесе), регионы и города вынуждены бороться не только за инвестиции, но и за жителей. Качество жизни, комфортность среды, доступность и отзывчивость публичных сервисов становятся ключевыми конкурентными преимуществами территории. Это формирует прямой запрос к региональным и муниципальным властям на внедрение человекоцентричных практик. Подобная логика отражена в многообразии региональных кадровых проектов, направленных на привлечение и удержание талантов, развитие кадрового резерва и повышение привлекательности государственной службы[3]. События 2014

[1] Дугин А. Г. Пандемия и политика выживания…; Морев М. В. Глобальные угрозы и национальные особенности формирования социального капитала в России // Проблемы развития территории. 2018. № 2 (94). С. 106–119; Арушанова Н. А. Санкции против России: новые вызовы и возможности // Финансы, деньги, инвестиции. 2017. № 1 (61). С. 10–15.

[2] Боброва В. Человекоцентричность для русской модели управления // VC.ru. 2023. 29 дек. URL: https://vc.ru/id192662/971627-chelovekocentrichnost-dlya-russkoi-modeli-upravleniya (дата обращения: 30.08.2026).

[3] Всероссийский конкурс // Минтруд России : официальный сайт. 2023. URL: https://mintrud.gov.ru/ministry/programms/gossluzhba/17/18 (дата обращения: 30.08.2026); Паспорт

и 2022 гг., усилившие внутреннюю мобилизацию и консолидацию, также повысили значимость фактора внутренней социальной устойчивости, которая напрямую зависит от удовлетворенности граждан условиями жизни на своей территории. Конкуренция смещается в плоскость создания наилучших условий для самореализации и благополучия граждан, что невозможно без перехода от административного диктата к сервисной, ориентированной на человека модели управления.

Глобальный экономический кризис 2007-2009 гг. и последующее санкционное давление на Россию (с 2014 г. по настоящее время) выступили стресс-тестом для системы публичного управления и дополнительным катализатором ее человекоцентричной трансформации. Эти обстоятельства обострили необходимость не просто оптимизации, а кардинального повышения эффективности управления и точности принятия решений для минимизации экономических потерь и обеспечения устойчивости российской экономики[1]. В этих условиях ориентация субъектов публичного управления на реальные потребности граждан и бизнеса, способность быстро и гибко реагировать на их изменяющиеся запросы (в том числе, через цифровые каналы обратной связи) становится вопросом экономической безопасности[2].

Таким образом, экономические факторы делают человекоцентричность в публичном управлении России не просто данью мировому тренду, а стратегической необходимостью. Она предстает как модель, позволяющая достигать две ключевые цели одновременно: повышать эффективность бюджетных

федерального проекта «Кадры для цифровой экономики» : утв. протоколом президиума Правительственной комиссии по цифровому развитию, использованию информационных технологий для улучшения качества жизни и условий ведения предпринимательской деятельности от 28.05.2019 № 9. URL: https://base.garant.ru/72302274/ (дата обращения: 30.08.2026).

[1] Бекчинтаев А. М. Влияние мирового экономического кризиса на общественно-политический диалог в РФ // БизнеС. Общество. Власть. 2011. № 8. С. 133; Морев М. В. Глобальные угрозы…; Арушанова Н. А. Санкции против России...

[2] Понеделков А. В. и др. Социальные запросы и характер трансформации региональных политико-административных элит в условиях современных системных вызовов: по материалам межрегионального социологического исследования // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2019. № 1. С. 11–19. DOI: 10.22394/2079-1690-2019-1-1-11-19.

расходов через проактивную и превентивную политику и укреплять конкурентоспособность и устойчивость страны и ее регионов через инвестиции в человеческий капитал и качество жизни.

Социально-демографический фактор как детерминанта актуализации человекоцентричности в российской системе публичного управления. Социально-демографические изменения, наблюдаемые в российском обществе в XXI веке, выступают одним из ключевых факторов, актуализирующих запрос на внедрение человекоцентричных принципов в систему государственного управления. Вектор их влияния, как отмечено в теоретической модели, определяется двумя взаимосвязанными процессами: социальной дифференциацией и социальной поляризацией. Эти процессы формируют новый, более сложный и сегментированный социальный ландшафт, требующий от публичной власти перехода от унифицированных услуг к дифференцированному и инклюзивному подходу.

Процессы социальной дифференциации ведут к росту разнообразия потребностей различных социальных групп. Одним из проявлений является увеличение продолжительности жизни, что закономерно повышает значимость вопросов качества жизни, комфорта и социального обеспечения для старших поколений. Это формирует запрос на гибкие, ориентированные на людей системы здравоохранения и социальной поддержки. Параллельно происходит дифференциация поколений (бэби-бумеры, поколения X, Y, Z), каждое из которых обладает специфическими ценностными установками, моделями коммуникации и ожиданиями от власти[1]. Исследования показывают смену доминирующей возрастной группы в политико-административной элите с бэби-бумеров на поколение X, а также изменение их образовательных профилей[2]. Это

[1] Семенова В. В. Дифференциация и консолидация поколений // Россия: трансформирующееся общество / под ред. В. А. Ядова. М. : КАНОН-пресс-Ц, 2001. С. 256–271; Ткаченко Е. В. Методологические аспекты дифференциации поколений: на примере определения характерных для российских миллениалов установок по отношению к питанию // Социология: методология, методы, математическое моделирование. 2021. № 52. С. 36–60. DOI: 10.19181/4m.2021.52.2.

[2] Козлова Н. Н., Скаковская Л. Н., Рассадин С. В. Молодежный сегмент депутатского корпуса региональных легислатур РФ: социально-профессиональные характеристики, источники

свидетельствует об объективной трансформации кадрового состава управленцев, которые должны понимать и отражать в своей работе запросы разнородного общества[1].

Миграционные процессы (как внутренние, так и внешние) также усиливают социальную неоднородность, создавая необходимость учета культурных, языковых и социальных особенностей различных сообществ при проектировании государственных и муниципальных услуг.

Процессы социальной поляризации, выражающиеся в усилении социального неравенства, делают императивом разработку и внедрение инклюзивных решений. Система публичного управления сталкивается с необходимостью обеспечения равного доступа к публичным услугам и возможностям для всех граждан, независимо от их социального статуса, материального положения или состояния здоровья. Это напрямую связано с задачами обеспечения доступности среды и услуг для людей с инвалидностью и создания эффективных механизмов поддержки малоимущих и социально уязвимых групп, например, молодежи. Игнорирование этих вызовов ведет к дальнейшей маргинализации отдельных категорий населения и росту социальной напряженности, и создает системные риски социальной стабильности[2].

Таким образом, социально-демографический фактор выступает как мощный вызов для традиционной модели публичного управления. Он формирует устойчивый общественный запрос на переход к дифференцированному и инклюзивному управлению, которое ставит в центр своих интересов конкретного человека с его уникальным набором потребностей, возможностей и обстоятельств.

рекрутирования, карьерные траектории // ПолиС. Политические исследования. 2023. № 1. С. 114–129. DOI: 10.17976/jpps/2023.01.09; Колесник Н. В. Образовательные траектории российской элиты: региональная проекция // Мир России. 2019. Т. 28, № 4. С. 36. DOI: 10.17323/1811-038X-2019-28-4-30-48.

[1] Хлынин А. П. Трансформация властной элиты в современной России: 2013–2023 гг. // Социально-гуманитарные знания. 2024. № 1. С. 187.

[2] Шушпанова И. С. Особенности социально-политической консолидации российского общества и государства в условиях проведения специальной военной операции: социологический анализ // Наука. Культура. Общество. 2022. Т. 28, № 4. С. 106. DOI: 10.19181/nko.2022.28.4.8.

Ответом на этот запрос со стороны политико-административной элиты становится ориентация на развитие человеческого потенциала как самой элиты (через профессионализацию и новые каналы рекрутирования), так и общества в целом (через человекоцентричные государственные решения и сервисы).

Социокультурный фактор актуализации человекоцентричности в публичном управлении России. Глубинные изменения в ценностях и идентичности российского общества в XXI веке представляют собой фундаментальную основу, на которой формируется и набирает силу тренд на человекоцентричность в публичном управлении. Социокультурные факторы действуют как внутренний, смыслообразующий драйвер, качественно меняя общественный запрос к власти и задавая новые критерии её легитимности и эффективности.

Ключевым социокультурным сдвигом российского общества, отмеченным исследователями, является переход от либерально-рыночных ценностей 1990-х годов[1] к консервативно-традиционалистской системе координат[2], достигшей консенсуса к 2020-м годам. В рамках этой трансформации происходит принципиально важная переоценка приоритетов; на первый план выходят не абстрактные макроэкономические показатели роста, а конкретное качество жизни, справедливость, порядок и стабильность. Эти ценности – «порядок» (61%), «справедливость» (53%), «свобода» (43%) – перестают восприниматься как антагонисты, а видятся как взаимодополняющие и одинаково необходимые как для человека, так и для государства[3]. Этот запрос напрямую транслируется к публичной власти; теперь граждане ожидают, что управление будет нацелено на

[1] Федоров В. В. После выборов — перед реформами: власть и общественное мнение в современной России // Телескоп: наблюдения за повседневной жизнью петербуржцев. 2004. № 5. С. 1–8; Федоров В. В., Поликанов Д. В. Общественное мнение о внешней политике современной России // Полития. Политические исследования. 2005. № 1 (36). С. 22–39. DOI: 10.30570/2078-5089-2005-36-1-22-39.

[2] Федоров В. В. Эволюция восприятия идеи консерватизма среди граждан России // Тетради по консерватизму. 2014. № 2 (1). С. 104–106.

[3] Петухов В. В., Федоров В. В. Трансформация идеологических ценностей и политических предпочтений россиян // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. 2005. № 2 (74). С. 4–18.

обеспечение достойной, безопасной и осмысленной жизни здесь и сейчас. Человекоцентричность, таким образом, становится практическим ответом на этот ценностный запрос, смещая фокус управления с обслуживания системных процессов на создание благоприятных условий для реализации традиционных ценностей – крепкой семьи, созидательного труда, гуманизма и справедливости.

Параллельно с ценностным сдвигом происходит эволюция правосознания россиян. Преодолевая кризис доверия к институтам публичной власти начала 2000-х, общество сформулировало запрос не просто на формальное соблюдение законов, а на уважение достоинства, прав и свобод человека как основы взаимодействия с властью. Это проявляется в растущем неприятии несправедливости, коррупции, бюрократического высокомерия и запросе на «чуткость к проблемам простых людей»[1]. В этом контексте трансформацию системы публичного управления в контексте человекоцентричности следует интерпретировать как восстановление уважительного и равноправного диалога между государством и гражданином, в котором гражданин воспринимается не как объект управления, а как субъект, чье мнение, время и потребности имеют значение. Публичные призывы высших должностных лиц к открытости, обратной связи и учету общественных инициатив в 2010-е годы можно расценивать как реакцию на этот формирующийся социальный заказ[2].

Важнейшим социокультурным трендом является рост запроса на осмысленность деятельности и жизни в целом. Как отмечается, даже при сохранении уровня оплаты труда утрата смысла работы резко снижает мотивацию[3]. Этот феномен выходит за рамки трудовых отношений и проецируется на отношения с государством. Граждане все менее готовы мириться с формализмом, бессмысленными бюрократическими процедурами и решениями, не

[1] Выборы на фоне Крыма: электоральный цикл 2016–2018 гг. и перспективы политического транзита / В. В. Федоров, О. А. Чернозуб, И. Г. Гаврилов [и др.]. М. : ВЦИОМ, 2018. 43 С. С. 43; Понеделков А. В. и др. Социальные запросы и характер… С. 13.

[2] Карабущенко П. Л. Проблема эффективности власти... С. 175.

[3] Наделла С. Сегодня люди хотят понимать, зачем они работают // Harvard Business Review Россия. 2021. 12 нояб. URL: страница статьи (дата обращения: 30.08.2026).

учитывающими реальные жизненные контексты. Они ожидают от публичного управления не просто функциональности, но и смысловой связности, понятной логики действий, направленных на общее благо. Человекоцентричность, фокусируясь на потребностях и смыслах конкретного человека, предлагает ответ и на этот вызов, стремясь наполнить деятельность государства ясным, гуманитарным содержанием.

Особенностью российского социокультурного контекста является использование образа «лихих 90-х» как негативного референта в публичном дискурсе. Политика 2000-х во многом обосновывалась как исправление ошибок того периода, характеризовавшегося социальной несправедливостью, утратой стабильности и пренебрежением интересами людей[1]. Таким образом, поворот к стабильности, порядку и, в конечном счете, к человекоцентричности (как антитезе хаосу и безличности) получил мощное культурное и историческое обоснование в национальном сознании.

Таким образом, социокультурный фактор создает мощный запрос на новую модель публичного взаимодействия «власть-общество», в которой целью является обеспечение качества жизни и реализации традиционных российских ценностей, ключевыми принципами – взаимоуважение, достоинство и справедливость; критерием эффективности – осмысленность и понятность действий власти для человека.

Политико-управленческий фактор актуализации человекоцентричности в публичном управлении России. Переход к человекоцентричности в российской системе государственного управления не является изолированным процессом, а обусловлен комплексом политико-управленческих факторов, отражающих как общемировые тренды, так и специфические национальные вызовы. Этот тренд формируется под влиянием

[1] Малинова О. Ю. Обоснование политики 2000-х годов в дискурсе В. В. Путина и формирование мифа о «лихих девяностых» // Политическая наука. 2018. № 3. С. 45–69. DOI: 10.31249/poln/2018.03.03.

необходимости укрепления легитимности, смены управленческой парадигмы и растущего запроса общества на публичное участие.

Ключевым политическим фактором, стимулирующим переориентацию системы публичного управления на человека, выступает необходимость восстановления (в начале XXI века) и дальнейшего укрепления (в настоящее время) легитимности публичной власти. В начале 2000-х гг. российское общество переживало кризис доверия к основным политическим институтам (за исключением института президентства), что создавало опасный институциональный разрыв[1]. Преодоление этого кризиса потребовало от политико-административной элиты действий по восстановлению каналов эффективного публичного взаимодействия с обществом. Ответом власти на этот запрос стало поэтапное выстраивание системного многоуровневого и многовекторного диалога субъектов публичного управления, прежде всего, государственных институтов с гражданами[2]. В условиях глобальной неопределенности и внутренних вызовов (связанных с геополитическим противостоянием, СВО, необходимостью преодоления многочисленных санкции против России) ценностная и политическая консолидация общества и элиты, отмечаемая исследователями, также стала возможной во многом благодаря смещению фокуса на общие, человеческие ценности и заботу о гражданах[3]. Таким образом, человекоцентричность в публичном управлении выступает инструментом легитимации, демонстрируя, что власть действует в интересах и с учетом запросов людей.

Важным управленческим трендом рубежа XX и XXI вв. является постепенная смена парадигмы от жесткой вертикальной бюрократической модели к более гибкой горизонтальной сервисной модели публичного управления. В России этот

[1] Федоров В. В. Российская политическая коммуникация в эпоху Путина // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. 2004. № 4 (72). С. 44–49; Петухов В. В., Федоров В. В. Трансформация идеологических ценностей...

[2] Федоров В. В. Общественное мнение и политические решения...

[3] Президентское супербольшинство — 2024: семь шагов к победе / ВЦИОМ. 2024. 18 марта. URL: ВЦИОМ (дата обращения: 30.08.2026); Ильичева Л. Е., Лапин А. В. Доверие к власти и социально-политическая консолидация общества // Наука. Культура. Общество. 2022. Т. 28, № 3. С. 63. DOI: 10.19181/nko.2022.28.3.4.

переход имеет свою специфику. С одной стороны, в 2000-е гг. происходило укрепление «вертикали власти» и централизация, что само по себе противоречит идее горизонтальности. С другой стороны, параллельно развивался запрос и на профессионализацию элиты, способной эффективно решать конкретные проблемы граждан[1]. Ответом на указанные вызовы стала поэтапная трансформации публичного управления, в том числе ее человеческой (кадровой) составляющей, трансформация требований к уровню управленческих компетенций и человеческого потенциала политической элиты, изменение механизмов и каналов рекрутирования, в том числе через кадровые конкурсы («Лидеры России»), программы повышения квалификации и интеграцию в элиту специалистов с опытом в бизнесе и управлении[2]. Эта тенденция говорит о том, что сервисная модель в системе публичного управления внедряется не через демонтаж вертикальных административных механизмов, а через «технологизацию» и «качественное улучшение» управления внутри нее, с акцентом на результативность и ориентацию на нужды населения.

Еще одной составляющей, отражающей политико-управленческий факто, формирующий запрос на человекоцентричность в России является возрастающий социальный запрос на партисипаторные механизмы участия граждан в принятии решений. Этот запрос на «чуткость к проблемам простых людей» и включение общественности в политический процесс отмечался как в публичном дискурсе высших должностных лиц[3], так и в экспертном сообществе[4]. Масштабная цифровизация публичной политики и управления создает условия и техническую

[1] Быстрова А. С. и др. Региональная политическая элита: бассейн рекрутирования и карьера // Власть и элиты. 2020. Т. 7, № 1. С. 76–122. DOI: 10.31119/pe.2020.7.1.4; Федоров В. В. Смена власти в России: первые заметки и впечатления // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. 2008. № 2 (86). С. 106; Тев Д. Б. Бизнес как источник рекрутирования федеральной административной и политической элиты России // Власть и элиты. 2018. Т. 5. С. 54–86. DOI: 10.31119/pe.2018.5.3.

[2] Комиссаров А. Г. Методология оценки компетенций и отбор высших управленческих кадров // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. 2023. № 1. С. 63–85.

[3] «Прямая линия» Владимира Путина 17 апреля 2014 г...

[4] Огнёва Ю. И., Калмыков Н. Н. Экспертное мнение: запросы к идеальному политику в России // ПолиС. Политические исследования. 2017. № 1. С. 116–124. DOI: 10.17976/jpps/2017.01.10; Понеделков А. В. и др. Социальные запросы и характер… С. 13.

базу для реализации такого участия через широкую совокупность содержательно-технологических решений (онлайн-петиции, краудсорсинговые платформы, механизмы инициативного бюджетирования и пр.). Хотя потенциал политических партий как каналов агрегации интересов в 2000-е гг. оценивался как низкий[1], организованные ими (как участниками системы публичного управления) каналы обратной связи и, в целом, запрос на обратную связь и учет инициатив «снизу» в российской системе публичного управления сохраняется. Внедрение человекоцентричных практик публичного управления отчасти является ответом на этот запрос, предлагая гражданам не столько политическое со-управление, сколько со-проектирование конкретных услуг и решений на локальном и отраслевом уровнях, что отражает мировой тренд на партисипаторное управление.

Таким образом, политико-управленческий фактор создает сложное силовое поле, в котором тренд на человекоцентричность является компромиссным ответом на несколько вызовов одновременно: потребность в легитимации, необходимость повышения эффективности управления без кардинального изменения его архитектуры и растущее стремление граждан к учету их мнения. Это приводит к формированию гибридной модели, в которой элементы сервисного подхода, диалога и партисипации внедряются в рамках адаптирующейся иерархической системы, ориентируя ее в конечном счете на человека как на конечного бенефициара деятельности государства.

Совокупность факторов, определяющих тренд на человекоцентричность в публичном управлении в России отражена в таблице 5.

[1] Растимешина Т. В. Партийная система современной России и особенности ее функционирования // Экономические и социально-гуманитарные исследования. 2017. № 3 (15). С. 132–138.

Таблица 5 – Факторы, определяющие тренд на человекоцентричность в публичном управлении в России

Факторы	Сущность влияния	Ключевые направления человекоцентричного ответа
Глобальный	Внешние шоки (пандемия, климат), новые риски	Адаптивность, безопасность, экологизация, укрепление устойчивости
Технологический	Цифровая трансформация, новые возможности коммуникации и анализа	Персонализация услуг, онлайн-взаимодействие, data-управление
Экономический	Ограниченность ресурсов, конкуренция, кризисы	Проактивная политика, инвестиции в человеческий капитал, экономическая устойчивость
Социально-демографический	Усложнение социальной структуры, рост запросов разных групп	Инклюзивность, дифференциация услуг, учет миграционных и поколенческих особенностей
Социокультурный	Изменение ценностей, запрос на смысл и достоинство	Фокус на качество жизни, уважение прав, осмысленность решений
Политико-управленческий	Запрос на легитимность, эффективность и участие	Диалог с обществом, сервисная модель, партисипация

Таким образом, тренд на человекоцентричность в российской системе публичного управления выступает как комплексный ответ на совокупность взаимосвязанных вызовов XXI века. Он формируется под влиянием социально-демографической дифференциации и поляризации, требующих перехода к инклюзивным и персонализированным услугам; технологической революции, создающей новые возможности для диалога, анализа и сервиса; политико-управленческой необходимости укрепления легитимности через диалог и повышения эффективности; экономической прагматики, связывающей инвестиции в человеческий капитал с бюджетной эффективностью и конкурентоспособностью;

глобальных шоков, таких как пандемия и климатические изменения, обнаживших хрупкость систем и приоритет безопасности жизни; а также глубинных социокультурных сдвигов в ценностях, правосознании и запросе на смысл. В своей совокупности эти факторы формируют устойчивый запрос на такую модель управления, которая ставит в центр конкретного человека, трансформируя государственные решения и сервисы в инструменты обеспечения качества жизни, достоинства и устойчивого развития.

2.3 Трансформация российской системы публичного управления в контексте человекоцентричности: институты и результаты

Для анализа основных векторов содержательной и институциональной трансформации российской системы публичного управления в контексте человекоцентричности был проведен содержательный анализ пула стратегических документов – Посланий Президента Федеральному Собранию в период с 2000 по 2024 годы.

Послание президента Федеральному собранию – ежегодное публичное обращение главы государства к обеим палатам парламента, в котором дается оценка положения дел в стране и определяются основные направления внутренней и внешней политики. Обращение президента с ежегодными посланиями предусмотрено пунктом «е» статьи 84 Конституции РФ от 12 декабря 1993 года. Согласно закону «О стратегическом планировании в Российской Федерации» от 28 июня 2014 года, послание является одним из ключевых документов стратегического планирования – основой для определения важнейших целей и приоритетов социально-экономического развития и обеспечения национальной безопасности РФ.

В России практику подобных обращений к депутатам Госдумы и членам Совета Федерации ввел президент Борис Ельцин; в 1991-1999 гг. он выступал перед парламентом шесть раз (впервые – 24 февраля 1994 года). Президент Владимир Путин обращался к Федеральному собранию 15 раз (впервые – 8 июля 2000 года),

Дмитрий Медведев – четыре раза (впервые – 5 ноября 2008 года)[1]. Содержание и форма обращения определяются президентом и не регламентируются какими-либо правовыми актами.

В Послании, таким образом, отражаются стратегические приоритеты государства и обозначаются основные механизмы решения стратегических задач. Поэтому качественный анализ Посланий Президента Федеральному Собранию с одной стороны, позволяет выявить траекторию содержательной трансформации публичной политики с точки зрения человекоцентричности, а с другой стороны, определить и описать институциональный дизайн реализации указанных стратегических приоритетов через систему поручений органам государственной власти и механизмов вовлечения в этой деятельность других участников публичной политики.

За период с 2000 по 2024 год человекоцентричность в публичном управлении в Посланиях Президента трансформировалась из периферийного элемента публичной риторики в системообразующий принцип стратегического планирования, который можно охарактеризовать как человекоцентричный подход. Анализ Посланий Президента Федеральному собранию позволили выделить пять последовательных этапов становления человекоцентричного подхода в публичном управлении в России.

На этапе *институционального становления* (2000–2003 гг.) были сформированы базовые правовые рамки для внедрения человекоцентричности в российскую систему публичного управления. На этом этапе человекоцентричность реализовывалась опосредованно – через укрепление государства, налоговую реформу, кодификацию законодательства (Трудовой, Уголовно-процессуальный кодексы) и формирование института полномочных представителей в федеральных округах. Человек выступал преимущественно объектом управления, а социальная политика носила компенсаторный характер. Нормативное оформление имело общесистемный (не адресный) характер.

[1] История посланий президента России Федеральному собранию // ТАСС. 2020. 15 янв. URL: https://tass.ru/info/7515211 (дата обращения: 30.08.2026).

Анализ содержания показывает, что в Послании 2000 года[1] преобладает государственническая риторика, нацеленная на укрепление «вертикали власти» и наведение порядка. Человек в этом послании рассматривается преимущественно через призму государственных задач. Например, демографическая проблема подается как угроза «выживаемости нации», а социальная политика – как необходимость сокращения избыточных обязательств. Основной посыл документа направлен на создание институциональных условий (налоговая реформа, борьба с сепаратизмом), в которых гражданин выступает скорее объектом управления, чем субъектом развития. Идеи человекоцентричности носят декларативный характер и подчинены логике государственной консолидации.

Вместе с тем, Послание 2000 года отражает начало формирования институционального каркаса, призванного обеспечить реализацию принципов человекоцентричности через укрепление государственного единства и правовой дисциплины. В качестве ключевых институтов, ответственных за реализацию поставленных задач, выступают Правительство Российской Федерации, Федеральное Собрание и вновь создаваемый институт полномочных представителей Президента в федеральных округах, призванный обеспечить вертикальную интеграцию исполнительной власти. Нормативно-правовое оформление человекоцентричной повестки осуществляется через внесение изменений в налоговое законодательство, введение единой ставки подоходного налога, а также через разработку федеральных законов, разграничивающих полномочия между уровнями власти. На данном этапе институциональная логика исходит из презумпции, что защита прав и интересов граждан достигается опосредованно – через преодоление хаоса, консолидацию государства и создание унифицированных правил экономической деятельности, тогда как прямые механизмы адресной поддержки человека находятся в стадии концептуального оформления.

[1] Послание Президента Российской Федерации Федеральному Собранию от 8 июля 2000 г. // Президент России : официальный сайт. URL: http://kremlin.ru/events/president/transcripts/21480 (дата обращения: 30.08.2026).

Анализ содержания Послания 2001 года[1] позволяет зафиксировать переход к более системной работе. В нем усиливается внимание к правовой защите человека: критикуется неэффективность судебной системы и произвол следствия, ставится задача гуманизации уголовного законодательства и защиты прав собственности. Значительное место уделяется социальным гарантиям – повышению пенсий, реформированию здравоохранения и образования. Однако человекоцентричность в этом Послании выполняет скорее защитную функцию, поскольку акцент сделан на восстановлении справедливости и базовых социальных обязательств государства как реакции на кризис 1990-х годов.

В Послании 2001 года отражено расширение институциональной базы реализации человекоцентричного подхода за счет включения судебной системы и правоохранительных органов в число ключевых институтов, обеспечивающих защиту прав и свобод граждан. Это отражается в том, что поручения Президента адресованы не только Правительству, Государственной Думе, а также квалификационным коллегиям судей, прокуратуре и Министерству юстиции. Нормативно-правовое закрепление получают судебная реформа (статус судей, состязательность уголовного и гражданского процессов). На данном этапе институциональная логика строится вокруг идеи о том, что защита человека требует не только сильного государства, но и независимого суда, эффективной правоохранительной системы и прозрачных правил, закрепленных в законодательстве прямого действия.

В Послании 2002 года[2] прослеживается смещение фокуса человекоцентричности на качество жизни; в этом послании впервые отчетливо заявлена задача повышения уровня жизни как главная цель деятельности государства. В Послании появляются элементы сервисного подхода в публичном

[1] Послание Президента Российской Федерации Федеральному Собранию от 3 апреля 2001 г. // Президент России : официальный сайт. URL: http://www.kremlin.ru/events/president/transcripts/21216 (дата обращения: 30.08.2026).

[2] Послание Президента Российской Федерации Федеральному Собранию от 18 апреля 2002 г. // Президент России : официальный сайт. URL: http://www.kremlin.ru/acts/bank/36351 (дата обращения: 30.08.2026).

управлении, поскольку заявлено упрощение процедур для бизнеса (снижение административного давления), защита прав малого бизнеса, начало реформы ЖКХ в интересах потребителя. Однако подчеркнем, что в этом Послании человекоцентричность пока остается фрагментированной, поскольку ключевые вопросы (доступность жилья, качество услуг) ставятся преимущественно через призму экономической целесообразности и необходимости модернизации инфраструктуры.

В Послании 2002 года смещается институциональный фокус на административную реформу и дебюрократизацию как условия реализации человекоцентричности, поскольку именно административные барьеры признаются ключевым препятствием для реализации прав граждан и развития предпринимательской инициативы. Институтами-исполнителями выступают Правительство, Государственная Дума, Министерство по налогам и сборам, Министерство экономического развития, а также органы местного самоуправления, на которые возлагается ответственность за приближение власти к населению. Нормативно-правовое оформление получают административная реформа (инвентаризация функций государственных органов), новый Уголовно-процессуальный кодекс, передающий полномочия по санкционированию арестов судам, новая редакция Федерального закона «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации», изменения в налогообложении малого бизнеса, а также предложение о введении моратория на проверки малых предприятий в первые три года их деятельности. Институциональная логика данного послания исходит из презумпции, что человекоцентричность в публичном управлении достигается не столько расширением государственных функций, сколько их сокращением и упорядочением, а также созданием правовых механизмов, ограничивающих усмотрение чиновника.

В Послании 2003 года[1] отражается переход к стратегическому планированию, например, ставится задача удвоения ВВП. Все параметры реализации человекоцентричного подхода в публичном управлении в Послании привязаны макропараметрам; человек часто выступает как фактор экономического роста («трудовые ресурсы», «население»). Элементы человекоцентричности в Послании 2003 года (поддержка рождаемости, пенсионная реформа) присутствуют, но они жестко увязаны с бюджетной сбалансированностью и необходимостью снижения социальных обязательств государства.

Послание 2003 года институционализирует стратегический подход к человекоцентричности через завершение кодификации законодательства и создание долгосрочных институциональных рамок для реализации прав граждан. Ключевыми институтами реализации этих положений выступают Правительство, Федеральное Собрание, Министерство обороны и органы государственной власти субъектов Российской Федерации, что отражает расширение круга ответственных за социальное и правовое обеспечение граждан. Особое институциональное значение имеет конституционный референдум в Чеченской Республике как механизм возвращения региона в правовое пространство страны и восстановления прав его жителей. В сфере обороны и безопасности принимается программа перевода Вооруженных Сил на профессиональную основу к 2007 году, сокращение срока службы по призыву до одного года с 2008 года, а также упрощенный порядок приобретения российского гражданства для иностранных граждан, заключающих контракт о прохождении военной службы. Институциональная логика данного этапа заключается в том, что полноценная защита прав человека возможна лишь при завершенности и системности законодательной базы, а также при создании предсказуемых институциональных условий для реализации конституционных гарантий.

[1] Послание Президента Российской Федерации Федеральному Собранию от 16 мая 2003 г. // Президент России : официальный сайт. URL: http://kremlin.ru/events/president/transcripts/21998 (дата обращения: 30.08.2026).

На этапе *отраслевой институционализации человекоцентричного подхода* в российской системе публичного управления (2004–2008 гг.) произошел переход от институциональных реформ к реальным решениям в социально-ориентированной политике. Впервые качество жизни (жилье, образование, здравоохранение) было объявлено приоритетом, а человек – «главным конкурентным капиталом». На этом этапе нормативно закрепились отраслевые механизмы реализации человекоцентричного подхода в публичном управлении, такие как стандарты медицинской помощи, ипотечно-накопительная система, разграничение расходных обязательств между уровнями власти. Максимальным проявлением описанного механизма отраслевой институционализации стал переход к долгосрочным, финансово обеспеченным и адресным обязательствам государства, наиболее ярким примером служит введение материнского капитала и создание специализированных институтов ресурсного обеспечения обязательств государства (Фонд ЖКХ, Фонд национального благосостояния).

Послание 2004 года[1] является особенным с точки зрения содержательного поворота государства к человеку. Именно в нем впервые в качестве главных приоритетов выделены конкретные «чувствительные» для граждан сферы: доступное жилье, качественное здравоохранение и образование. Риторика Послания смещается от описания механики государственного управления к обеспечению «нормальной жизни каждого человека», вводятся стандарты медицинской помощи, обсуждается доступность образования для малоимущих, ипотека. И, наконец, самое главное – Человек начинает восприниматься не как пассивный получатель благ, а как «главный конкурентный капитал» страны, требующий инвестиций. Таким образом, это послание задает вектор перехода от отдельных институциональных реформ к системной социально ориентированной политике как реализации человекоцентричного подхода.

[1] Послание Президента Российской Федерации Федеральному Собранию от 26 мая 2004 г. // Президент России : официальный сайт. URL: http://kremlin.ru/events/president/transcripts/22494 (дата обращения: 30.08.2026).

Послание 2004 года знаменует переход государства к отраслевой институционализации человекоцентричности, при которой создаются специализированные механизмы и институты, ответственные за доступность и качество социальных услуг в конкретных сферах жизни граждан. Институтами-исполнителями выступают Правительство, Федеральное Собрание, органы государственной власти субъектов Российской Федерации, органы местного самоуправления, а также отраслевые министерства – здравоохранения и социального развития, образования и науки, что отражает децентрализацию ответственности за реализацию человекоцентричного подхода. Нормативно-правовое оформление получают стандарты медицинской помощи, подлежащие законодательному закреплению с обязательным перечнем лечебно-диагностических процедур и лекарств, переход к страховому принципу оплаты медицинской помощи в рамках обязательного медицинского страхования, ипотечно-накопительная система для военнослужащих как механизм решения жилищной проблемы, новые принципы межбюджетных отношений, четко разграничивающие расходные обязательства между уровнями власти, а также образовательные стандарты и система подготовительных отделений в вузах для обеспечения доступности высшего образования для малоимущих слоев населения. Институциональная логика послания исходит из того, что человекоцентричность требует не общих деклараций, а отраслевых механизмов, закрепленных в законодательстве и обеспеченных ресурсами, с четким распределением ответственности между федеральным, региональным и муниципальным уровнями власти.

Послание 2005 года[1] имеет выраженный человекоцентричный характер, институционализируя ценностные основания реализации человекоцентричного подхода в публичном управлении. В нем дается философское обоснование ценностей свободы и справедливости как основы развития страны. Необходимыми

[1] Послание Президента Российской Федерации Федеральному Собранию от 25 апреля 2005 г. // Президент России : официальный сайт. URL: http://kremlin.ru/events/president/transcripts/22931 (дата обращения: 30.08.2026).

условиями для реализации прав человека декларируются качество правосудия, борьба с коррупцией и произволом чиновников. Важнейшим блоком этого Послания являются вопросы здравоохранения, демографии и социального статуса бюджетников. Публичная политика в Послании артикулируется как служение интересам личности, а не государству.

Послание 2005 года институционализирует механизмы гражданского контроля и обратной связи между государством и обществом, расширяя институциональную базу публичной политики человекоцентричности за счет включения негосударственных структур в процессы принятия решений и контроля за их исполнением. Институтами-исполнителями выступают Государственная Дума, Правительство, Общественная палата, средства массовой информации, налоговые и таможенные органы, что свидетельствует о признании необходимости многосубъектности в реализации человекоцентричной политики. Через нормативно-правовые механизмы закреплено расширение полномочий Общественной палаты в части обеспечения гражданского контроля за соблюдением принципов свободы слова на телевидении. Институциональная логика данного этапа заключается в том, что человекоцентричность не может быть реализована исключительно через государственные институты – она требует включения институтов гражданского общества, прозрачности государственной деятельности и создания правовых механизмов, позволяющих гражданам защищать свои имущественные и иные права в диалоге с государством.

Послание 2006 года[1] является наиболее человекоцентричным за анализируемый период. В центре риторики этого Послания «сбережение народа» и демографическая катастрофа. В Послании предложен конкретный и адресный механизм поддержки семей (материнский капитал, пособия по уходу за ребенком, поддержка усыновления), четко артикулирован механизм поддержки государством женщин, принимающих решение родить ребенка. В этом послании очевидно, что

[1] Послание Президента Российской Федерации Федеральному Собранию от 10 мая 2006 г. // Президент России : официальный сайт. URL: http://kremlin.ru/events/president/transcripts/23577 (дата обращения: 30.08.2026).

социальные вопросы здесь доминируют над экономическими и политическими; а человекоцентричность проявляется в адресности мер, признании ценности семьи и попытке государства взять на себя долгосрочные обязательства перед гражданами.

В Послании 2006 года отражена максимальная институциональная конкретика в реализации человекоцентричного подхода в публичном управлении, в нем отражены новые финансовые институты и адресные механизмы поддержки, напрямую ориентированные на семью, материнство и детство как приоритетные объекты государственной политики. Институтами-исполнителями человекоцентричного подхода выступают Правительство, Государственная Дума, органы государственной власти субъектов Российской Федерации, Пенсионный фонд Российской Федерации, Министерство здравоохранения и социального развития, что отражает межведомственный и межуровневый характер демографической политики. Институциональная логика данного послания заключается в переходе от общих социальных обязательств к адресным, финансово обеспеченным и долгосрочным механизмам, которые закрепляют права граждан в форме конкретных денежных выплат и создают новые институты распределения социальных благ.

В Послании 2007 года[1] человекоцентричность проявляется, в первую очередь, в тематике качества жизни и акценте духовном развитии людей. Поэтому наряду с крупными инфраструктурными проектами (строительство жилья, расселение ветхого фонда) большое внимание уделяется русскому языку, культуре, библиотечному делу как факторам, формирующим «духовное единство народа».

Послание 2007 года отражает этап создания крупных специализированных институтов развития – государственных корпораций и целевых фондов, выступающих инструментами реализации долгосрочных социальных обязательств государства перед гражданами в жилищной, пенсионной и инфраструктурной сферах. Институтами-исполнителями выступают Правительство, Государственная

[1] Послание Президента Российской Федерации Федеральному Собранию от 26 апреля 2007 г. // Президент России : официальный сайт. URL: http://kremlin.ru/events/president/transcripts/24203 (дата обращения: 30.08.2026).

Дума, органы государственной власти субъектов Российской Федерации, органы местного самоуправления, а также вновь создаваемые структуры – Фонд содействия реформированию жилищно-коммунального хозяйства, Российская корпорация нанотехнологий, государственная корпорация «Росатом». Институциональная логика заключается в том, что реализация человекоцентричных принципов требует создания специализированных институтов, обладающих высокой степенью автономии, значительными финансовыми ресурсами и целевыми функциями, что позволяет преодолеть межведомственные барьеры и обеспечить концентрацию ресурсов на приоритетных направлениях социальной политики.

Содержательный анализ Посланий Президента с 2000 по 2007 год позволяет зафиксировать изменение вектора российской публичной политики от модели «государствоцентризма» к модели «человекоцентричности». В начале периода в Посланиях человек рассматривался как элемент системы, требующий контроля и дисциплины, затем происходит концептуальный сдвиг и человек признается главной целью преобразований, а социальная политика приобретает максимально адресный, инвестиционный и ценностно-ориентированный характер, затем человекоцентричность дополняется культурно-духовными аспектами, что свидетельствует о расширении понятия «качество жизни» за пределы материального благополучия.

Проведенный анализ позволяет выделить следующую траекторию институционального становления человекоцентричности в российской системе публичного управления: в 2000–2002 гг. произошло институциональное оформление базовых институтов, которые формируют условия для последующей реализации прав граждан; в 2003–2005 гг. происходит институционализация социальных гарантий через создание отраслевых механизмов, обеспечивающих доступность и качество публичных услуг; а в 2006–2007 гг. происходит институционализация адресной поддержки и долгосрочных обязательств через формирование специализированных финансовых институтов, которые выступают прямыми инструментами реализации человекоцентричной политики.

На этапе *субъектной модернизации публичного управления* (2008–2011 гг.) человекоцентричность в российской системе публичного управления приобрела новое измерение, в котором человек стал рассматриваться не только как объект заботы, но и как субъект изменений. Институционально это выразилось во внедрении электронных государственных услуг, создании механизмов обратной связи (Общественная палата), расширении участия негосударственных акторов в социальной сфере. На этом этапе были нормативно закреплены принципы информационной открытости системы государственной власти, внедрены административные регламенты с ответственностью должностных лиц. Особенностью этого этапа стала высокая степень дифференциации институтов, направленных на реализацию человекоцентричности по функциональному признаку и внедрение механизмов гражданского участия.

В этом контексте Послание Президента 2008 года[1] носит фундаментальный ценностно-институциональный характер. Президент впервые в серии посланий эксплицитно выделяет раздел «о ценностях», определяя их как основу гражданской идентичности и человекоцентричной политики. Человекоцентричность в этом Послании проявляется в декларации базовых ценностных ориентиров: справедливость, личная свобода, жизнь человека, его благосостояние и достоинство, семейные традиции. Вместе с тем, акцент этого Послания смещен в сторону защиты этих ценностей через укрепление государства и правопорядка.

В Послании 2008 года институциональная составляющая человекоцентричного подхода базируется на конституционно-правовом закреплении социальных обязательств государства и распределении ответственности между ветвями власти. В этом Послании Президент, выступая гарантом Конституции, адресует поручения Правительству РФ и Банку России по реализации антикризисных мер, обеспечивающих сохранение уровня пенсионного обеспечения, денежных сбережений граждан и социальных гарантий. Органам

[1] Послание Президента Российской Федерации Федеральному Собранию от 5 ноября 2008 г. // Президент России : официальный сайт. URL: http://www.kremlin.ru/events/president/transcripts/messages/1968 (дата обращения: 30.08.2026).

государственной власти и местного самоуправления вменяется в обязанность недопустимость действий, ухудшающих материальное положение людей, квалифицируемых как незаконные. Федеральному Собранию предлагается внести изменения в регламенты, закрепляющие обязательное участие Общественной палаты и неправительственных организаций в рассмотрении законопроектов, затрагивающих свободу человека, здоровье и собственность, что создает институциональный канал влияния гражданского общества на правотворчество.

В Послании 2009 года[1] происходит значительный сдвиг в сторону человекоцентричности через концепцию субъектности, поскольку человек в Послании позиционируется не только как объект заботы, но и как субъект изменений. Ключевая идея Послания – переход «от архаичного общества, в котором вожди думают и решают за всех, к обществу умных, свободных и ответственных людей». В содержательном плане человекоцентричность государства выражается в сформулированном стратегическом приоритете развития человеческого капитала (через модернизацию образования, здравоохранения, создание условий для самореализации), борьбе с патернализмом (критика государственной бюрократии, которая не доверяет «свободному человеку»), акценте на инициативу (личный успех ставится в зависимость от инициативы и самостоятельности граждан, а не только от государства). В то же время ценность человека сохраняет инструментальный характер по отношению к цели «выхода страны на лидерские позиции».

В Послании 2009 года институциональная архитектура реализации человекоцентричного подхода строится вокруг модернизации системы государственного управления и создания новых институтов развития, ориентированных на потребности человека. В Послании Правительству РФ адресуются поручения по разработке законопроектов, регулирующих обращение лекарственных средств с требованиями к их безопасности, что нормативно

[1] Послание Президента Российской Федерации Федеральному Собранию от 12 ноября 2009 г. // Президент России : официальный сайт. URL: http://www.kremlin.ru/events/president/transcripts/messages/5979 (дата обращения: 30.08.2026).

закрепляется через механизмы государственных закупок и стандартизации, а также по внедрению электронных государственных услуг, обеспечивающих доступ граждан к публичным сервисам через интернет-порталы и универсальные электронные карты. Президентская комиссия по модернизации наделяется полномочиями по утверждению проектов в сфере медицинских, энергетических и информационных технологий, что закрепляется в формате планов-графиков и целевых показателей. Региональным органам исполнительной власти вменяется ответственность за координацию административных процедур, а нормативное основание для этого формируется через административные регламенты, предусматривающие ответственность должностных лиц за задержки в согласовании документов. Институционально значимым становится поручение о создании постоянно действующего механизма поддержки талантливых специалистов, включая упрощение правил признания иностранных дипломов и визового режима, что нормативно оформляется через изменения в миграционном и образовательном законодательстве. В результате институциональная модель публичного управления становится ориентированной на перестройку государственных институтов под задачи развития человеческого капитала с акцентом на сервисную функцию государства.

Послание 2010 года[1] можно охарактеризовать как наиболее человекоцентричное на этом этапе, поскольку в качестве центральной темы выбрана политика в области детства. Президент определяет заботу о детях как «задачу номер один» и «наиболее умные и благородные инвестиции». Человекоцентричность в этом Послании приобретает конкретные очертания: декларируется приоритет интересов детей перед интересами общества и государства; определяются меры поддержки молодых и многодетных семей, расширение «материнского капитала», обеспечение жильем, доступность детских садов; декларируется система мер защиты уязвимых групп; сформулированы

[1] Послание Президента Российской Федерации Федеральному Собранию от 30 ноября 2010 г. // Президент России : официальный сайт. URL: http://www.kremlin.ru/events/president/transcripts/messages/9637 (дата обращения: 30.08.2026).

предложения по расширению альтернативных мер наказания вместо лишения свободы. Таким образом, в Послании 2010 года фокус с макроэкономических показателей смещается на качество жизни конкретного человека.

Таким образом, в Послании Президента 2010 года институциональная составляющая человекоцентричного подхода достигает наибольшей степени специализации через создание целевых институтов защиты семьи и детства, а также через нормативное расширение участия негосударственных акторов в социальной сфере.

В Послании 2011 года[1] акцент с социальной политики смещается на политическую модернизацию, что также имеет человекоцентричное измерение. В тексте Послания идея человека раскрывается через расширение его политических прав и возможностей влияния. Человекоцентричность проявляется через спектр политических механизмов: политическую субъектность (возвращение к прямым выборам губернаторов, упрощение регистрации партий, снижение барьеров для участия в выборах); децентрализацию (передача ряда полномочий и ресурсов на уровень регионов и муниципалитетов, что приближает власть к человеку); антикоррупционные меры (введение контроля за расходами чиновников, создание «открытого правительства» как механизма обратной связи) и социальные гарантии (продолжение темы доступной среды, жилья для ветеранов и военнослужащих, поддержки семей). В этом Послании человек рассматривается как активный участник политического процесса, а не только как получатель социальных услуг. Вместе с тем, человекоцентричность в этом Послании сопряжена с усилением риторики о «недопустимости хаоса» и неприятии протестных методов.

В Послании 2011 года институциональная составляющая человекоцентричности реализуется через масштабную децентрализацию публичной власти и наделение граждан прямыми институциональными рычагами политического участия. Президент вносит в Государственную Думу пакет

[1] Послание Президента Российской Федерации Федеральному Собранию от 22 декабря 2011 г. // Президент России : официальный сайт. URL: http://www.kremlin.ru/events/president/transcripts/messages/14088 (дата обращения: 30.08.2026).

законопроектов, направленных на изменение избирательного законодательства: вводятся прямые выборы руководителей субъектов РФ, упрощается порядок регистрации политических партий, отменяется сбор подписей для участия в выборах в Государственную Думу и региональные законодательные органы, снижается количество подписей для кандидатов в президенты. Институциональная децентрализация обеспечивается поручением о перераспределении властных полномочий и бюджетных ресурсов в пользу регионов и муниципалитетов. Создается институт «открытого правительства» – временная структура при Президенте, наделенная функцией обратной связи с гражданами через интернет-ресурсы и полномочиями по инициированию кадровых решений на основе общественных предложений. Формируется федеральная контрактная система, заменяющая прежний 94-ФЗ, создавая таким образом механизмы институциональной прозрачности государственных закупок. Эта институциональная модель знаменует переход к субъектно-ориентированной модели публичного управления, в которой человек выступает не только получателем услуг, но и активным участником формирования властных институтов через прямые выборы, партийное строительство и механизмы общественного контроля.

Анализ Посланий этого этапа показывает устойчивую тенденцию развития человекоцентричного подхода в публичном управлении России от патерналистской модели к субъектной.

Этап *внедрения механизмов обратной связи* (2012–2018 гг.) характеризуется цикличностью публичной повестки: в периоды внешнеполитической напряженности социальная повестка приобретает адресный характер, а в периоды стабилизации внешнеполитической ситуации происходил возврат к системной реализации человекоцентричного подхода. С этой точки зрения, институционально значимыми стали создание независимой системы оценки качества услуг (в которой удовлетворенность граждан становится критерием оценки), развитие местного самоуправления как власти, приближенной к человеку, гуманизация уголовного законодательства, а также внедрение цифровых механизмов в социальной сфере.

Послание 2012 года[1], оглашенное после президентских выборов, задает вектор на укрепление суверенитета и национальной идентичности, однако человекоцентричность в нем носит скорее конституционно-правовой и ценностно-ориентированный характер. В тексте Послания акцентируется связь гражданской активности и патриотизма с ответственностью государства перед человеком. Ключевым тезисом этого Послания является тезис о том, что власть должна быть прозрачной и «вкалывать» во имя граждан. Значительное место в Послании уделено вопросам демографии (преодолению естественной убыли населения, поддержка семей с детьми, продление материнского капитала, формирование нормы семьи с тремя детьми). Решение жилищной проблемы и повышение зарплат бюджетникам (врачам, учителям) также трактуется как способ улучшения качества жизни конкретного человека. Однако эти меры вписаны в более широкий контекст «сбережения нации» как условия национального суверенитета.

В Послании 2012 года институциональная составляющая человекоцентричного подхода в публичном управлении продолжает развиваться через создание специализированной комиссии при Президенте, наделенной функциями контроля за исполнением майских указов. Правительству Российской Федерации адресовано поручение по формированию предложений по созданию системы публичного мониторинга качества медицины, образования и научных результатов. Региональные органы власти наделяются ответственностью за создание и осуществление собственных демографических программ, а также за ликвидацию очередей в детские сады с поддержкой частных дошкольных учреждений. Государственной Думе адресовано поручение ускорить принятие закона о федеральной контрактной системе, направленного на повышение прозрачности бюджетных расходов, а также законодательных предложений об ограничении прав чиновников на зарубежные счета.

[1] Послание Президента Российской Федерации Федеральному Собранию от 12 декабря 2012 г. // Президент России : официальный сайт. URL: http://www.kremlin.ru/events/president/transcripts/messages/17118 (дата обращения: 30.08.2026).

В Послании 2013 года[1] конкретизируются механизмы обратной связи между обществом и государством. В нем прослеживается четкий переход от формального исполнения указов к необходимости ощутимых для людей изменений («люди кардинальных изменений не чувствуют»). Вводятся механизмы, ориентированные на запросы граждан, в которым относятся, например, независимая оценка качества социальных учреждений, внедрение страховых принципов в медицину (в которых акцент делается на выборе пациента), возвращение итогового сочинения в школу как инструмента формирования личности. Особое внимание уделено развитию местного самоуправления как власти, максимально приближенной к человеку («чтобы любой гражданин мог дотянуться до неё рукой»).

Таким образом, в этом Послании отражается последовательное формирование инструментов реализации человекоцентричного подхода в публичном управлении, государство начинает выстраивать систему, в которой качество услуг оценивается через призму удовлетворенности гражданина, а власть становится более доступной на муниципальном уровне.

Послание 2014 года[2], оглашенное после воссоединения Крыма, характеризуется высокой степенью ценностной патриотической консолидации. Ценности человекоцентричности в нем переплетается с идеей защиты национального суверенитета и прав соотечественников. Несмотря на доминирование геополитической риторики, в тексте Послания значительное место занимает блок социальных вопросов. В частности, важное место в Послании уделено защите традиционных ценностей, поддержке НКО и волонтерства. Как ответ на внешние вызовы в Послании вводится программа импортозамещения, которая, однако, увязывается с созданием новых рабочих мест и повышением качества жизни.

---

[1] Послание Президента Российской Федерации Федеральному Собранию от 12 декабря 2013 г. // Президент России : официальный сайт. URL: http://www.kremlin.ru/events/president/transcripts/messages/19825 (дата обращения: 30.08.2026).

[2] Послание Президента Российской Федерации Федеральному Собранию от 4 декабря 2014 г. // Президент России : официальный сайт. URL: http://www.kremlin.ru/events/president/transcripts/messages/47173 (дата обращения: 30.08.2026).

В Послании 2014 года институциональная составляющая реализации человекоцентричного подхода реализуется через создание правового статуса некоммерческих организаций как «исполнителей общественно полезных услуг» с предоставлением льгот и преференций, открывающих им доступ к бюджетным средствам в объеме до 10 процентов региональных и муниципальных социальных программ и, таким образом, институционализирует конкуренцию в социальной сфере. Общероссийский народный фронт как институт общественно-политического мониторинга привлекается к сопровождению преобразований в социальной сфере. Нормативное закрепление осуществляется через законодательное оформление статуса НКО – исполнителя общественно полезных услуг, через введение нормы о публичном реестре проверок бизнеса с индивидуальным номером каждой проверки, а также через установление двухлетних налоговых каникул для новых малых предприятий, работающих в производственной, социальной и научной сферах.

Ракурс человекоцентричного подхода в Послании 2015 года[1] смещается в сторону защиты жизни граждан от внешних угроз. Основной акцент в ней направлен на поддержку уязвимых слоев населения, справедливости социальной помощи и адресности. Однако центральной идеей Послания становится идея сплочение нации для отпора терроризму, в которой человек выступает как объект защиты и субъект единства.

В Послании 2015 года институциональная составляющая реализации человекоцентричного подхода продолжает формироваться вокруг механизмов гуманизации правоохранительной системы и внедрения принципов адресности в социальной политике. Верховному Суду Российской Федерации адресованы предложения о декриминализации ряда статей Уголовного кодекса, а Государственной Думе поручается принять соответствующие поправки, что институционализирует защиту прав граждан от избыточного уголовного

[1] Послание Президента Российской Федерации Федеральному Собранию от 3 декабря 2015 г. // Президент России : официальный сайт. URL: http://www.kremlin.ru/events/president/transcripts/messages/50864 (дата обращения: 30.08.2026).

преследования за малозначительные деяния. Генеральной прокуратуре и правоохранительным органам поручается незамедлительно реагировать на факты злоупотреблений, выявленные проектом Общероссийского народного фронта «За честные закупки», а также активнее использовать имеющиеся инструменты контроля за качеством следствия. Правительству и региональным органам власти поручается подготовить и утвердить методику оптимального размещения учреждений социальной сферы (фельдшерско-акушерских пунктов, школ, учреждений культуры), обязательную для применения в регионах, что институционализирует стандарты доступности социальных услуг для населения.

В Послании 2016 года[1] отражает возврат к внутренней повестке и системной работе над человеческим капиталом после периода острых внешнеполитических кризисов. Ключевой идеей Послания становится тезис о том, что «смысл всей нашей политики – это сбережение людей». В Послании значительное внимание уделяется здравоохранению, образованию и развитию волонтерства. Экономический блок Послания отражает процесс создания условий для самореализации граждан (поддержка IT-сектора, малого бизнеса, борьба с административным давлением на предпринимателей).

Данное Послание является одним из наиболее человекоцентричных в анализируемом периоде. Государственная политика в нем трактуется как инструмент раскрытия талантов и обеспечения равных возможностей, а экономический рост – как средство повышения благосостояния конкретной семьи.

В Послании 2016 года институциональная составляющая реализации человекоцентричного подхода получает развитие через закрепление цифровых механизмов в социальной сфере и создание институциональных условий для системной поддержки человеческого капитала. Министерству связи поручается в течение двух лет подключить к скоростному интернету все больницы и поликлиники страны, что создает институциональную основу для внедрения

[1] Послание Президента Российской Федерации Федеральному Собранию от 1 декабря 2016 г. // Президент России : официальный сайт. URL: http://www.kremlin.ru/events/president/transcripts/messages/53379 (дата обращения: 30.08.2026).

телемедицины и обеспечивает доступность специализированной помощи для жителей отдаленных территорий. Общественной палате и Агентству стратегических инициатив поручается предметно заняться поддержкой волонтерских и благотворительных движений, а также социально ориентированных некоммерческих организаций, что институционализирует участие гражданских институтов в оказании социальных услуг.

Послание 2018 года[1], оглашенное в преддверии президентских выборов, носит программный характер, задавая цели на шестилетний срок. Человекоцентричность в этом Послании становится доминирующей ценностью, операционализированной через количественные и качественные показатели. Послание открывается тезисом о том, что «в основе всего лежит сбережение народа России и благополучие наших граждан». Устанавливаются конкретные «человеческие» цели: снижение бедности в два раза, увеличение продолжительности жизни до 80 лет, доступность ипотеки под 7–8%, создание 120 млн кв. метров жилья ежегодно, ликвидация третьей смены в школах, обеспечение доступности первичного звена здравоохранения. В Послании вводится понятие «цифровой экономики» не как самоцели, а как средства для улучшения качества жизни. В оборонной части, несмотря на демонстрацию новых вооружений, подчеркивается, что это делается для гарантии мирного развития и суверенитета, что является условием для реализации прав человека. В этом документе Человек выступает не просто получателем социальных услуг, а главным бенефициаром технологического, экономического и инфраструктурного прорыва страны. Все заявленные цели имеют четкое «человеческое измерение».

В Послании 2018 года находит отражение системное развития институтов реализации человекоцентричного подхода через механизм национальных проектов и программно-целевое планирование, в котором человек провозглашается главным бенефициаром технологического, экономического и инфраструктурного прорыва.

[1] Послание Президента Российской Федерации Федеральному Собранию от 1 марта 2018 г. // Президент России : официальный сайт. URL: http://www.kremlin.ru/events/president/transcripts/messages/56957 (дата обращения: 30.08.2026).

Правительству Российской Федерации поручается подготовить специальную программу системной поддержки и повышения качества жизни людей старшего поколения, а также комплексный план модернизации и расширения магистральной инфраструктуры, что институционализирует долгосрочное планирование социального развития. Общероссийскому народному фронту поручается вести мониторинг создания фельдшерско-акушерских пунктов и врачебных амбулаторий в населенных пунктах с численностью от 100 до 2000 человек, что создает институт общественного контроля за доступностью первичной медицинской помощи. Рабочей группе с участием Верховного Суда, правоохранительных органов, прокуратуры и деловых объединений поручается подготовить предложения по переводу хозяйственных конфликтов между юридическими лицами из уголовной в административную и арбитражную плоскость, что институционализирует защиту предпринимателей от избыточного давления. Министерству здравоохранения и Российской академии наук поручается сделать приоритетными фундаментальные и прикладные исследования в сфере медицины, включая разработку специальной общенациональной программы по борьбе с онкологическими заболеваниями.

Анализ показывает, что ценности человекоцентричности присутствуют во всех рассмотренных посланиях этого этапа, однако их содержание и форма проявления меняются в зависимости от внешнеполитического контекста и этапа политического цикла.

На современном этапе, который можно охарактеризовать как *этап институциональной интеграции* (2019–2024 гг.), человекоцентричность обрела высшую нормативную форму, поскольку социальные гарантии (МРОТ не ниже прожиточного минимума, регулярная индексация пенсий) закреплены в Конституции РФ. На этом этапе происходит переход от разрозненных мер к системе национальных проектов с конкретными «человеческими» показателями, внедрению проактивного формата государственных услуг («социальное казначейство»), созданию специализированных институтов поддержки (государственный фонд «Защитники Отечества»). Нормативное оформление осуществляется через федеральные законы, устанавливающие адресные выплаты,

налоговые льготы для многодетных семей, а также через программно-целевое планирование на горизонте до 2030 года.

Послание 2019 года[1] знаменует собой переход к активной социальной повестке, которая является квинтэссенцией человекоцентричности. Президент декларирует, что люди «остро чувствуют лицемерие... и любую несправедливость», требуя немедленного улучшения жизни «не когда-нибудь, а сейчас». Ключевым является тезис о «сбережении народа» как нравственном каркасе суверенитета страны.

Институциональная архитектура реализации человекоцентричного подхода в Послании 2019 года выстраивается через систему поручений, адресованных Правительству Российской Федерации как главному субъекту разработки нормативной базы, Государственной Думе – как органу законодательного оформления социальных обязательств, Центральному банку – как регулятору кредитно-финансовой сферы, а также субъектам Федерации, на которые возлагается функция софинансирования и непосредственного внедрения адресных механизмов поддержки. Нормативное закрепление предложенных принципов осуществляется через комплекс взаимосвязанных инструментов: посредством внесения изменений в Налоговый кодекс Российской Федерации, устанавливающих федеральные льготы для многодетных семей; через корректировку федерального бюджета на текущий год с выделением целевых средств на погашение ипотечных кредитов при рождении третьего ребёнка в объёме 450 тысяч рублей; посредством принятия отдельного закона о паллиативной помощи; через разработку и утверждение подзаконных актов, регламентирующих расширение программы льготной ипотеки на весь срок кредитования и внедрение механизма социального контракта на условиях софинансирования с регионами. Важной институциональной новацией выступает поручение перевести предоставление ключевых государственных услуг в

[1] Послание Президента Российской Федерации Федеральному Собранию от 20 февраля 2019 г. // Президент России : официальный сайт. URL: http://www.kremlin.ru/events/president/transcripts/messages/59863 (дата обращения: 30.08.2026).

проактивный формат до конца 2020 года, что предполагает нормативное закрепление принципа «система делает сама» в регламентах работы органов исполнительной власти.

В Послании 2020 года[1] отражена идея консолидации человекоцентричного подхода в публичном управлении на конституционном уровне поскольку логика «запроса на перемены» со стороны общества становится драйвером системных изменений. В этом послании нашли отражение несколько наиболее значимых элементов человекоцентричности: ее конституционное закрепление (предложение закрепить в Конституции нормы о МРОТ не ниже прожиточного минимума, регулярной индексации пенсий, а также принципы единой системы публичной власти, что направлено на устранение разрывов в качестве жизни между регионами); поддержка семей (расширение материнского капитала, введение выплат на детей от 3 до 7 лет, бесплатное горячее питание в начальной школе); кадровая политика в социальной сфере (введение доплат классным руководителям, программа «Земский учитель» как инвестиция в человеческий капитал).

В Послании 2020 года институциональная составляющая человекоцентричного подхода приобретает высшее нормативное (конституционное) измерение. Нормативное закрепление осуществляется на высшем юридическом уровне через Закон Российской Федерации о поправке к Конституции, который фиксирует приоритет Основного закона над международно-правовыми актами в сфере ограничения прав и свобод граждан, устанавливает обязательные требования к лицам, замещающим публичные должности (запрет иностранного гражданства и вида на жительство), закрепляет норму о минимальном размере оплаты труда не ниже величины прожиточного минимума трудоспособного населения, а также принцип регулярной индексации пенсий. Особое институциональное значение имеет придание Государственному совету

[1] Послание Президента Российской Федерации Федеральному Собранию от 15 января 2020 г. // Президент России : официальный сайт. URL: http://www.kremlin.ru/events/president/transcripts/messages/62582 (дата обращения: 30.08.2026).

конституционного статуса, что закрепляет его роль как постоянно действующего органа стратегической координации между уровнями публичной власти.

В Послании 2021 года[1] человекоцентричный подход приобретает антикризисные черты поскольку в условиях пандемии COVID-19 акцент смещается на оперативность реагирования, цифровизацию услуг и снижение бюрократической нагрузки на граждан. В послании отражены значимые элементы человекоцентричности, такие как признание высокой значимости медицинских работников и волонтеров, введение автоматических выплат на детей без сбора справок (принцип «жизненная ситуация»); провозглашен переход к проактивному режиму выплат (по факту рождения ребенка, выхода на пенсию), что является технологическим воплощением человекоцентричности.

В Послании 2021 года отражено расширение круга институт, реализации человекоцентричного подхода за счёт включения в эту систему институтов развития, в частности Государственной корпорации развития «ВЭБ.РФ», на которую возлагается функция предоставления инфраструктурных бюджетных кредитов, а также усилением роли субъектов Федерации как ключевых исполнителей в сфере газификации, расселения аварийного жилья и реализации инфраструктурных проектов. Нормативное закрепление осуществляется через принятие федеральных законов, устанавливающих ежемесячные выплаты беременным женщинам, вставшим на учёт в ранние сроки, и детям из неполных семей в возрасте от 8 до 16 лет, а также гарантирующих оплату больничного по уходу за ребёнком до семи лет в размере 100 процентов от заработка независимо от трудового стажа. Ключевым институциональным механизмом выступают инфраструктурные бюджетные кредиты, нормативные параметры которых закрепляют ставку не более 3 процентов годовых, срок погашения 15 лет и общий объём не менее 500 миллиардов рублей до конца 2023 года, причём их предоставление осуществляется под контролем Федерального казначейства и

[1] Послание Президента Российской Федерации Федеральному Собранию от 21 апреля 2021 г. // Президент России : официальный сайт. URL: http://www.kremlin.ru/events/president/transcripts/messages/65418 (дата обращения: 30.08.2026).

только при условии прохождения детальной экспертизы на федеральном уровне. Дополнительным инструментом нормативной фиксации выступает реструктуризация коммерческой задолженности регионов, превышающей 25 процентов собственных доходов, с замещением её бюджетными кредитами со сроком погашения до 2029 года, а также поручение внедрить с 2022 года принципы «социального казначейства» – унифицированного режима оформления и выплаты всех федеральных пособий, пенсий и надбавок в проактивном формате.

Послание 2023 года[1] отражает трансформацию человекоцентричного подхода в условиях геополитического противостояния и начала специальной военной операции (СВО). В Послании центр тяжести смещается в сторону защиты суверенитета как условия выживания народа, а также адресной поддержки семей военнослужащих и интеграции новых регионов. Ценности человекоцентричности отражены в нескольких ключевых сюжетах Послания: защита человека как ценность в контексте СВО; социальные гарантии для участников СВО и их семей; анонсирована реформа высшего образования как ответ на потребности граждан и экономики.

В Послании 2023 года институциональная составляющая реализации человекоцентричности формируется вокруг создания специализированных институтов поддержки, прежде всего государственного фонда «Защитники Отечества», которому поручено обеспечить адресную персональную помощь семьям погибших бойцов и ветеранам специальной военной операции с закреплением за каждой семьёй персонального социального работника-координатора. Налогово-правовое оформление человекоцентричности осуществляется через внесение изменений в Налоговый кодекс, увеличивающих социальный налоговый вычет на обучение детей с 50 до 110 тысяч рублей в год, а на лечение и приобретение лекарств – со 120 до 150 тысяч рублей, а также через введение повышенного коэффициента 1,5 для компаний, приобретающих

[1] Послание Президента Российской Федерации Федеральному Собранию от 21 февраля 2023 г. // Президент России : официальный сайт. URL: http://www.kremlin.ru/events/president/transcripts/messages/70565 (дата обращения: 30.08.2026).

российское высокотехнологичное оборудование. Дополнительным институциональным элементом выступает поручение Правительству совместно с парламентом разработать программу льготного арендного жилья для работников оборонно-промышленного комплекса с субсидированием значительной части арендной платы за счёт государства, что закрепляется в нормативных актах, регламентирующих жилищную политику в отношении стратегических отраслей.

Наиболее системным и программным документом с точки зрения человекоцентричного подхода стало Послание 2024 года[1]. Этот документ отражает переход от точечных мер к долгосрочным национальным проектам, в которых человек выступает не просто получателем благ, но и главным бенефициаром экономического роста. В этом контексте следует трактовать следующие элементы человекоцентричности, отраженные в этом послании: установление единого статуса многодетной семьи, запуск нацпроекта «Семья», продление семейной ипотеки и программы материнского капитала до 2030 года; установлены количественные цели по снижению уровня бедности (до 7% в целом, до 12% среди многодетных); запуск нацпроектов «Продолжительная и активная жизнь» (здравоохранение), «Кадры» и «Молодежь России»; постановка задачи по выравниванию зарплат бюджетников (врачей, учителей) в разных регионах, повышение МРОТ до 35 тыс. руб. к 2030 году; интеграция участников СВО в систему государственного управления как воплощение принципа «служения» и обновления элит.

В Послании 2024 года отражена максимально широкая система институтов реализации человекоцентричного подхода в публичной политике, которая включает Правительство Российской Федерации – как разработчика шести новых национальных проектов и шестилетнего финансового плана; Государственную Думу – как субъекта законодательного оформления налоговой амнистии, изменения налоговых вычетов и закрепления рискориентированного подхода к

[1] Послание Президента Российской Федерации Федеральному Собранию от 29 февраля 2024 г. // Президент России : официальный сайт. URL: http://www.kremlin.ru/events/president/transcripts/messages/73585 (дата обращения: 30.08.2026).

контрольно-надзорной деятельности; Корпорацию развития «ВЭБ.РФ» и институт развития «ДОМ.РФ» – как операторов инфраструктурных и инвестиционных механизмов; субъекты Федерации – как исполнителей мастер-планов развития городов и программ благоустройства. Нормативное закрепление этих функций в Послании осуществляется через систему национальных проектов («Семья», «Продолжительная и активная жизнь», «Молодёжь России», «Кадры», «Экономика данных» и проекты технологического суверенитета), которые подлежат утверждению до конца 2024 года и имеют горизонт реализации до 2030 года. Институциональной новацией выступает кадровая программа «Время героев», нормативно закрепляющая участие ветеранов специальной военной операции в подготовке по стандартам Высшей школы государственного управления с последующим выдвижением на руководящие должности в органах власти и госкомпаниях, причём статус Российской академии народного хозяйства и государственной службы предложено законодательно повысить.

Все анализируемые Послания (2019–2024) демонстрируют устойчивую тенденцию развития человекоцентричного подхода в системе публичного управления, которая заключается в переходе от декларации принципов к их институционализации.

Содержательный анализ Посланий Президента позволил проследить эволюцию человекоцентричного подхода в публичном управлении России от понимания человека как элемента государственной системы до признания его высшей ценностью и главным критерием эффективности политики, которая отразилась в последовательном расширении понятия «качество жизни» (от материальных показателей к духовным, цифровым и экзистенциальным), в переходе от патерналистской модели к признанию субъектности личности, и, наконец, в институционализации социальных обязательств на конституционном и программном уровнях. Несмотря на колебания, вызванные внешнеполитическими факторами, вектор на углубление человекоцентричности в риторике высшего руководства страны демонстрирует устойчивую поступательную динамику, что

позволяет квалифицировать данный подход в качестве системообразующего элемента современной модели публичного управления в России.

3 ТЕХНОЛОГИИ ТРАНСФОРМАЦИИ СИСТЕМЫ ПУБЛИЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ РОССИИ НА ПРИНЦИПАХ ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНОСТИ

3.1 Ценности корпоративной культуры в системе публичного управления в контексте человекоцентричности

В этой главе диссертации представлены результаты серии эмпирических исследований трансформации системы публичного управления России в контексте человекоцентричности, включающей глубинные интервью с руководителями органов государственного управления (вице-губернаторы, региональные министры и их заместители, руководители департаментов в федеральных органах государственной власти) и онлайн-опрос руководителей среднего звена органов государственного управления. Всего было проведено 54 глубинных интервью, в онлайн-опросе приняли участие 16095 руководителей.

На основе анализа серии глубинных интервью с руководителями высшего звена федеральных и региональных органов власти можно констатировать, что в ответ на вызовы цифровой трансформации, кадрового кризиса и роста общественных ожиданий в системе публичного управления формируется и реализуется новый подход, его ядро составляет человекоцентричность как системная ориентация на достоинство, потребности и развитие человека (как сотрудника, так и гражданина) в качестве основы всех процессов и решений. Этот подход предполагает глубокую трансформацию корпоративной культуры публичного управления.

В данном разделе работы на основе анализа эмпирических данных описаны и систематизированы ценности человекоцентричной корпоративной культуры системы публичного управления, которые представляют собой многоуровневую систему, в которой ценности человекоцентричности воплощаются в конкретные практики и поддерживаются институциональными механизмами. Участники исследования подчеркивают неразрывную связь ценностных оснований корпоративной культуры, практик ее реализации и инструментов инициирования,

актуализации и интеграции, то есть характеризуют человекоцентричную корпоративную культуру публичного управления не просто как набор ценностей, но как экосистему (культуру служения), включающую ценности, практики и инструменты.

По мнению экспертов, ценностно-смысловое ядро человекоцентричной корпоративной культуры публичного управления формируется вокруг ключевой идеи: *«Государство существует для людей, а не люди для государства»* (эксперт, вице-губернатор) и включает ценности служения, доверия, ответственности и уважения и человеческого достоинства. Эти ценности (по мнению опрошенных руководителей) имеют отношение как в внешнему (гражданам), так и к внутреннему контуру человекоцентричности (сотрудникам).

Ценность служения понимается руководителями как приоритет общественного блага над ведомственными интересами: *«Наша работа – это история больше про служение людям, а не про власть»* (эксперт, вице-губернатор).

Доверие участники исследования считают основой управления, которая в системе человекоцентричного публичного управления замещает тотальный контроль: *«Доверие руководителя... с одной стороны, означает свободу, а с другой стороны, это наша внутренняя ответственность»* (эксперт, заместитель министра, региональный уровень).

Ценности ответственности и взаимного уважения являются основой баланса заботы и требовательности к сотрудникам и гражданам: *«…обращайся с человеком так, как ты хочешь, чтобы обращались с тобой… но по факту нужно обращаться с человеком так, как этого хочет он… когда общаемся с людьми, естественно, всегда должны интересы друг друга учитывать… и в работе это точно так же… каждому сотруднику нужен индивидуальный подход»* (эксперт, заместитель руководителя комитета, региональный уровень).

Ценность человеческого достоинства трактуется участниками исследования признание ценности личности вне зависимости от должности и статуса как во внутреннем, так и во внешнем контуре: *«Мы стараемся с этим бороться (с организационными барьерами), в том числе... включением сотрудников разных*

управлений в деятельность соседних управлений... потому что они видят друг в друге тоже людей, а не специалиста такого-то управления, который вот от него там что-то хочет, как ему кажется, нереализуемого» (эксперт, и.о. руководителя управления, региональный уровень).

Практический уровень экосистемы культуры служения представляет собой среду, в которой ценности экстериоризируются как практики, направленные во внешнюю среду (ориентированные на граждан) и во внутреннюю среду (ориентированные на сотрудников, государственных и муниципальных служащих).

Ключевыми человекоцентричными практиками, направленными на внутренний контур человекоцентричного публичного управления, по мнению опрошенных, являются гибкость и учёт личных обстоятельств; инвестиции в развитие сотрудников даже при риске их ухода (эксперт, заместитель министра, региональный уровень); взаимопомощь и взаимозаменяемость; открытая коммуникация и обратная связь.

Ключевыми человекоцентричными практиками, направленными на внешний контур человекоцентричного публичного управления, по мнению опрошенных, являются ориентация на реальный результат, улучшающий жизнь людей: *«Мне не важно количество протоколов, мне важен результат»* (эксперт, заместитель председателя правительства, региональный уровень); проактивность в услугах; баланс заботы и установления границ; «цифровой гуманизм» (технологии как инструмент, а не замена человека).

Детальный анализ практик человекоцентричного государственного управления описан ниже, в разделе 3.3.

Институционально-организационный уровень экосистемы корпоративной экосистемы служения представляет собой интеграцию поддерживающих систем: отбор по ценностному соответствию: *«Если он как человек плохой..., то ничего хорошего из этого не выйдет»* (эксперт, вице-губернатор); систему мотивации, сочетающую нематериальное признание и прозрачность; институты

наставничества и развития; механизмы регулярной обратной связи от сотрудников и граждан.

Ключевым интегратором данной модели выступает лидер-руководитель, который транслирует ценности человекоцентричности через личный пример, создаёт безопасную среду и балансирует интересы системы, сотрудников и граждан.

Траектории трансформации корпоративной культуры публичного управления к человекоцентричности. Анализ интервью выявляет траектории смены ценностных ориентиров в корпоративной культуре публичного управления, движущей силой которой стал запрос и стратегических поворот государства к человеку.

Первая траектория связана с трансформацией культуры публичного управления от административной парадигмы к парадигме служения, в рамках которой происходит сдвиг от культуры, основанной на иерархии, формальном соответствии инструкциям и контролю («административная школа Файоля»), к культуре, центрированной на миссии служения обществу и решения человеческих проблем («школа человеческих отношений Мэйо»): *«Ценность «начальник всегда прав» уступает место ценности «коллегиальности и объяснения смысла»»* (эксперт, заместитель министра, региональный уровень).

Вторая траектория связана с трансформацией корпоративной культуры публичного управления от культуры контроля к культуре доверия и ответственности, в которой тотальный контроль замещается управлением, основанным на доверии, происходит перераспределение, в том числе, человеческих ресурсов с проверок на анализ результатов и развитие. Формируется *«атмосфера, где можно говорить правду»* (эксперт, заместитель министра, региональный уровень).

Третья траектория связана с трансформацией корпоративной культуры публичного управления от индивидуальной узкой специализации к командной синергии и взаимозаменяемости, в которой в условиях многозадачности ценность индивидуального исполнения своей функции трансформируется в ценность

командной «сыгранности», готовности «подставить плечо» и коллективной ответственности за общий результат.

Четвертая траектория трансформации корпоративной культуры публичного управления обусловлена переходом системы от процессной ориентации системы к ориентации ее участников на смысл и результат: *«ориентации на результат, а не на процесс»* (эксперт, заместитель министра, региональный уровень).

И, наконец, пятая траектория трансформации корпоративной культуры, которая выявлена по результатам исследования, определяется изменением вектора технократической цифровизации к «цифровому гуманизму», целью которого становится не *«внедрить систему»*, а *«освободить человека от рутины для более качественной человеческой работы»* (эксперт, заместитель председателя правительства, региональный уровень).

В Таблице 6 отражены основные траектории трансформации корпоративной культуры публичного управления как контекста реализации человекоцентричного подхода.

Таблица 6 – Траектории трансформации корпоративной культуры публичного управления.

Уровень изменений	Траектория трансформации	Сущность изменений	Сюжеты из интервью
Ценностно-мировоззренческий	От административной к сервисной парадигме	Смена целеполагания (вместо выполнения инструкций – служение обществу)	Переход от формального подчинения к объяснению смысла задач
Организационно-управленческий	От контроля к доверию	Изменение системы контроля (вместо проверок – анализ результатов)	Создание среды, в которой допустима открытая критика и обратная связь

Уровень изменений	Траектория трансформации	Сущность изменений	Сюжеты из интервью
Командный (социально-психологический)	От индивидуализма к командности	Развитие коллективной ответственности и взаимопомощи	Формирование «сыгранных» команд, готовых к взаимозаменяемости
Процессно-результативный	От процесса к результату	Фокус на социальном эффекте, а не на соблюдении регламента	Оценка работы по реальным изменениям в жизни граждан
Технологический	От технократии к цифровому гуманизму	Технологии как инструмент для человека, а не самоцель	Внедрение ИТ-систем для сокращения бюрократической нагрузки

Таким образом, результаты исследования показывают, что ценность человекоцентричности (как важный элемент человекоцентричного подхода) уже не является отдельной ценностью или принципом, а формирует взаимосвязанную целостную многоуровневую ценностную систему и важной частью корпоративной эко культуры служения.

Функции человекоцентричной корпоративной культуры в системе публичного управления. Исследование показывает, что человекоцентричная корпоративная культура выполняет ряд критически важных функций, выходящих за рамки простого улучшения психологического климата.

Мотивационно-стабилизирующая функция человекоцентричной корпоративной культуры публичного управления состоит в создании системы нематериальной мотивации и укрепления карьерной ориентации служения у людей, которые разделяют ценности этой культуры. В условиях ограниченности материальных стимулов и высокой нагрузки культура служения, осмысленности труда и признания становится ключевым нематериальным активом, удерживающим кадры и компенсирующим «выгорание»: *«...это один из основных*

мотивов перехода сюда (система управления регионом), потому что мне в какой-то момент захотелось свои компетенции развивать в этой сфере, именно в сфере служения ... я проиграла в зарплате, я проиграла в свободном времени... Но у меня в возникло это ощущение, что мои компетенции нужны здесь, и мне важно и интересно делиться ими на благо нашего региона» (эксперт, руководитель агентства по развитию предпринимательства, региональный уровень). Человекоцентричная культура публичного управления формирует «*прививку от коррупции*» через культивирование честности и порядочности: *«Это, зависит от воспитания... ...должна быть ценность общественного служения, она воспитываться должна с детства, когда родители учат тому, что такое хорошо и что такое плохо… порядочность, служение – это прививки от коррупции, которые делают еще в детстве и которые сейчас важны в государственной службе...»* (эксперт, заместитель руководителя комитета, региональный уровень).

Адаптивно-инновационная функция человекоцентричной корпоративной культуры публичного управления состоит в последовательном создании атмосферы психологической безопасности, открытой коммуникации: «*Дверь моего кабинета открыта всегда... нет такого как, например, в других министерствах, что люди чуть ли не записываются на прием за несколько дней... я очень редко вызываю человека к себе в кабинет... я лучше сам к нему приду*» (эксперт, министр цифрового развития, региональный уровень) и доверия: *«Мы можем просто спокойно, без всякой критики, без каких-то рамок, обсудить наши вопросы, рабочие вопросы и в том числе и что-то из личной жизни. Это создает атмосферу, которая позволяет потом конструктивно работать»* (эксперт, вице-губернатор), базиса для внедрения любых изменений в контексте человекоцентричности – от цифровизации до новых регламентов. Она позволяет легитимировать ответственное нарушение процедур в экстренных случаях и поощряет инициативу.

Интеграционно-целеполагающая функция человекоцентричной корпоративной культуры публичного управления обеспечивает формирование единого ценностного-целевого поля. Лидер, разъясняя «зачем», обеспечивает

разделение смыслов и целей, что является условием слаженной работы команды: *«А с сотрудниками надо общаться, их надо учить, обязательно общаться, сто процентов, причем... это надо выделять минимум 50% своего времени, объяснять, почему ты ставишь такую именно задачу... На самом деле, человек выкладывается намного больше, если он понимает, зачем он это делает. Если он видит перспективу и понимает в итоге, какой... пазл мы вместе складываем... Это на 100% доказано моей практикой...»* (эксперт, заместитель председателя правительства, региональный уровень).

Репутационно-легитимирующая функция человекоцентричной корпоративной культуры публичного управления связана с тем, что эта культура способствует восстановлению доверия общества к государственным институтам и институтам публичной власти. Участники исследования указывают также неразрывную связь внутреннего и внешнего контура, когда внутренняя человекоцентричность напрямую влияет на качество внешних услуг: *«Счастливый и уважаемый сотрудник с большей вероятностью качественно поможет гражданину»* (эксперт, заместитель министра цифрового развития, региональный уровень).

Системообразующая функция человекоцентричной корпоративной культуры публичного управления обусловлена тем, что эта культура выступает главным фильтром и адаптером при внедрении новых инструментов, определяя, станут ли они помощью или новой бюрократией. Она превращает человекоцентричность из внешнего тренда во внутренний мотор эффективности: *«Мы с 2020 года реализовывали проект по модернизации госуправления, и у нас случилось так, что топы все задачки по стратегии спустили... на исполнителей, на Васю Пупкина... и вот этот Вася Пупкин получает вот эту безумную задачу... Он начинает обучаться... становится первоклассным специалистом... и. у нас уровень знания технологий управления у специалистов выше, чем у топов»* (эксперт, заместитель председателя правительства, региональный уровень). Культура поддержки развития превратила сотрудника из пассивного исполнителя в активного,

конкурентоспособного специалиста, что и является квинтэссенцией внутренней эффективности.

Результаты систематизации функций человекоцентричной корпоративной культуры в системе публичного управления и их содержания представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Функции человекоцентричной корпоративной культуры в системе публичного управления

Уровень воздействия	Функция	Содержание
Индивидуальный / Кадровый	Мотивационно-стабилизирующая	Создание нематериальной мотивации, удержание кадров, компенсация выгорания, формирование ценностной «прививки от коррупции».
Внутриорганизационный / Процессный	Адаптивно-инновационная	Создание атмосферы психологической безопасности и доверия как базиса для внедрения изменений, легитимация ответственной инициативы.
Внутриорганизационный / Целевой	Интеграционно-целеполагающая	Формирование единого ценностно-целевого поля, обеспечение разделения смыслов и целей для слаженной работы.
Внешний / Системный	Репутационно-легитимирующая	Восстановление доверия общества к госинститутам через повышение качества внешних услуг.
Мета-функция / Системная	Системообразующая	Выступление в роли главного фильтра и адаптера при внедрении любых новых инструментов, трансформация культуры в двигатель внутренней эффективности.

Таким образом, человекоцентричная корпоративная культура в публичном управлении выполняет комплекс взаимосвязанных функций, формирующих устойчивую и эффективную систему. На индивидуальном уровне она выступает как ключевой нематериальный мотиватор, стабилизирующий кадры и формируя ценностный иммунитет к коррупции через культуру служения. На внутриорганизационном уровне она создает основу для адаптации и инноваций, обеспечивая психологическую безопасность и открытую коммуникацию, а также интегрирует коллектив вокруг общих смыслов и целей. Во внешней среде данная культура напрямую способствует восстановлению общественного доверия к институтам власти, транслируя внутреннюю атмосферу уважения в качество госуслуг. При этом, выполняя системообразующую мета-функцию, человекоцентричность служит главным фильтром и адаптером для любых административных реформ, превращаясь из абстрактной ценности во внутренний двигатель организационной эффективности и трансформации пассивных исполнителей в активных и компетентных специалистов.

Этапы формирования человекоцентричной культуры в системе публичного управления. Трансформация корпоративной культуры в системе публичного управления имеет ряд особенностей, обусловленных институциональной средой и сущностью системы публичного управления[1].

Первая особенность связана с целеполаганием, ключевой функцией системы – создавать публичные блага, обеспечивать социальную справедливость через эффективное использование бюджетных средств, на основе доверия граждан. Поэтому (как показано выше) человекоцентричность в системе публичного управления реализуется во внешнем (граждане) и во внутреннем (сотрудники) контурах.

[1] Формирование прикладных моделей современного лидера и руководителя в ключевых отраслях (сферах деятельности), основанных на традиционных российских ценностях и подходах человекоцентричности по теме: «Внедрение, корректировка и расширение концептуальных аспектов моделей человекоцентричной организации и человекоцентричного лидера на базе пилотных проектов в организациях сферы госуправления»: отчет о научно-исследовательской работе. М.: НИУ ВШЭ, 2025. С. 83–92.

Второй особенностью, которую необходимо учитывать, определяя этапы трансформации корпоративной культуры в системе публичного управления является сильное влияние политического контекста, стратегических государственных приоритетов, обуславливающих законодательные изменения, наличие общественного контроля (СМИ, НКО), что может как ускорять, так и тормозить трансформацию.

Третья особенность состоит в инертности административной системы, высокой (по сравнению с бизнес-средой) степенью бюрократизации, жесткой регламентацией процессов, что затрудняет быстрые изменения и требует особого внимания к механизмам и технологиям апробации и определяет скорость внедрения инноваций в систему публичного управления.

И, наконец, четвертая особенность состоит в необходимости обеспечить открытость процесса трансформации, публичную ответственность и прозрачность.

С учетом указанных особенностей системы государственного управления видится следующая последовательность этапов формирования человекоцентричной культуры в публичном управлении:

1. Диагностика, оценка необходимости внедрения стандартов человекоцентричности в органе власти, предполагающие комплексную оценку существующей культуры не только через внутренние опросы сотрудников, но и через анализ обращений граждан, экспертных заключений, аудит процессов на предмет «удобства» для населения. Ключевой вопрос: насколько текущие практики служат интересам людей (и сотрудников, и граждан)?

2. Формирование коалиции сторонников изменений посредством выявления и объединения «агентов изменений» как среди руководителей, так и среди рядовых сотрудников, представителей общественных советов для того, чтобы обеспечить статусный и экспертный авторитет коалиции.

3. Разработка стратегического видения и ценностной рамки процесса внедрения человекоцентричности в системе государственного управления, который предполагает создание или пересмотр таких документов, как «Кодекс этики государственного служащего», «Стандарты обслуживания граждан»,

«Политика открытости». Критически важно связать новые ценности (вовлеченность, эмпатия, ориентация на результат для гражданина) с конкретными должностными регламентами и KPI.

4. Пилотаж новых практик (например, проактивное информирование граждан, кросс-функциональные проектные группы для решения сложных запросов, программы развития лидерства среди госслужащих) в отдельных, наиболее подготовленных отделах или в рамках конкретных госуслуг.

5. Анализ барьеров и обратной связи по итогам реализованных практик, мониторинг результатов пилотажных проектов для выявления административных, нормативных и психологических барьеров («у нас так не принято», «это противоречит инструкции») как со стороны представителей внутреннего контура, в особенности тех, кто работает на «первой линии» (непосредственно контактирует с гражданами) и от самих граждан (внешнего контура).

6. Легитимация практик человекоцентричности через «быстрые победы» и коммуникацию, предполагающие публичное признание, широкое информирование сотрудников (внутренний контур) и среди общественности (внешний контур) об улучшениях (например, сокращение сроков оказания услуги, рост удовлетворенности в опросах) для создания позитивного нарратива и ослабления сопротивления.

7. Масштабирование и интеграция ценностей человекоцентричности во все структурные подразделения через обязательное обучение, корректировку внутренних регламентов, закрепление новых поведенческих норм в системе оценки и аттестации госслужащих.

8. Закрепление и рутинизация практик, основанных на ценностях человекоцентричности в системе государственного управления через повторную комплексную диагностику для сравнения с результатами первого этапа для закрепления изменений через регулярные процедуры (ежегодные опросы, включение критериев человекоцентричности в стратегическое планирование, создание постоянно действующих рабочих групп по развитию человекоцентричной корпоративной культуры).

9. Институционализация и воспроизводство ценностей человекоцентричности через внедрение ее принципов в систему подготовки и переподготовки кадров (ВУЗы, РАНХиГС), создание сообществ практик среди госслужащих, где успешные кейсы становятся частью профессионального фольклора и идентичности «современного эффективного чиновника».

Основные фазы, этапы, конкретные действия и критерии оценки успешности на каждом этапе отражены в таблице 8.

Таблица 8 – Этапы формирования человекоцентричной корпоративной культуры в системе публичного управления

Фаза трансформации корпоративной культуры в системе публичного управления	Этап	Ключевые действия в контексте публичного управления	Критерии успешности этапа (индикаторы)
Подготовка и диагностика	Осознание	Аудит внутренней культуры и внешнего восприятия (опросы сотрудников, анализ жалоб граждан, экспертные интервью).	Сформулированы конкретные «болевые точки» культуры, сформирована рабочая группа.
	Коалиция	Создание широкой коалиции «агентов изменений» (руководители, лидеры мнений, представители общественности).	Коалиция обладает ресурсами влияния и публичной легитимностью.
Проектирование и эксперимент	Видение	Разработка/актуализация ценностных документов, увязка ценностей с KPI и регламентами.	Приняты документы, получившие одобрение коалиции; ценности операционализированы.
	Пилоти-рование	Запуск проектов в «точках роста» (например, цифровые сервисы, пилотные регионы).	Реализованы 2-3 пилота, налажен сбор оперативной обратной связи.

Фаза трансформации корпоративной культуры в системе публичного управления	Этап	Ключевые действия в контексте публичного управления	Критерии успешности этапа (индикаторы)
Анализ и коррекция	Оценка барьеров	Глубинный анализ проблем пилотов, выявление нормативных и организационных противоречий.	Составлен реестр барьеров и предложены пути их устранения.
	Быстрые победы	Публичное признание успехов, награждение команд, информационная кампания.	Улучшения видны и признаны внутри аппарата и/или обществом; растет доверие к изменениям.
Внедрение и закрепление	Масшта-бирование	Пересмотр стандартов, массовое обучение, интеграция в систему управления.	Новые практики внедрены в >50% ключевых процессов/подразделений.
	Закрепление	Регулярный мониторинг (пост-диагностика), встраивание в ежегодные циклы планирования.	Показатели удовлетворенности стабильно улучшаются; практики становятся рутиной.
	Институцио -нализация	Закрепление в кадровой политике (подбор, обучение, наставничество), формирование сообществ.	Принципы отражены в учебных программах; существуют устойчивые профессиональные сети носителей культуры.

Барьеры и противоречия внедрения человекоцентричной корпоративной культуры в системе публичного управления. Трансформация корпоративной культуры в системе государственного управления сопряжена с существенными вызовами и противоречиями, носящими системный характер.

Участники исследования в первую очередь указывают на многочисленные противоречия между гибкостью и регламентацией, с которыми сталкивается руководитель в системе публичного управления, указывая на то, что основное

напряжение возникает между ценностями эмпатии, служения и жёсткими рамками административных регламентов, норм и законов (например, 152-ФЗ). Руководители оказываются перед дилеммой: является ли человекоцентричность правом на снисхождение или требует системного изменения правил: *«Тут все-таки, наверное, правила есть правила, а если это какими-то конкретными нормативками устанавливать, как все равно человек, если ему надо отпроситься, если следовать правилам, необходимо чтобы каждый раз писал тебе заявление или какую-то бумажку, чтобы всегда было подкрепление, почему твой сотрудник отсутствует сейчас на рабочем месте... Все равно в любых правилах у нас написано «на усмотрение руководителя», то есть если руководитель может не усмотреть в этом возможности, он не отпустит никогда своего специалиста»* (эксперт, заместитель министра труда и социальной политики, региональный уровень).

Вторым значимым противоречием, на которое указывают участники исследования, является противоречие, связанное с риском симуляции и формализации человекоцентричных практик в системе публичного управления. Существует опасность вырождения ценностей в *«декларативные лозунги – даешь человекоцентричность!»* или *«бумажную человекоцентричность».* Попытки внедрить *«обязательные душевные разговоры»* по графику: *«Иванов, заходи ко мне в 11, по душам поговорим»* воспринимаются как неискренние (эксперт, заместитель начальника управления федерального агентства, федеральный уровень). Риторика служения может использоваться для оправдания эксплуатации: «*...и мне говорят, люди бегут потоком от нас, потому что клиенты довольны, у них все нормально, каждая проблема решается за два часа, по стандарту человекоцентричности, но люди не спят ночами, работают по выходным, и получается что вроде как в государстве все граждане довольны клиентским сервисом, но при этом все госслужащие умирают на работе именно для того, чтобы обеспечить их услугами в ущерб своему здоровью и личной жизни...*» (эксперт, заместитель начальника управления федерального агентства, федеральный уровень).

Также участники исследования отмечают ресурсные и кадровые ограничения как барьеры на пути распространения ценностей человекоцентричной корпоративной культуры в системе публичного управления. Хроническая нехватка времени, финансирования и «утечка» мотивированных кадров в коммерческий сектор подрывают усилия по формированию человекоцентричной корпоративной культуры: «В *государственном секторе сложно и привлекать сотрудников, сложно их удерживать, особенно если условия оплаты труда, оставляют желать лучшего. Очень сложно конкурировать сейчас с IT-отраслью, которая предлагает гораздо лучшие условия, перспективы оплаты и возможность карьерного роста, и все предлагает, а государственный сектор не может пока что, к сожалению, сегодня это все предложить. Поэтому ты приглашаешь какого-то юного, молодого бойца, его обучаешь, вкладываешься в него, и он очень быстро понимает, что ему этого недостаточно, и условий оплаты ему не хватает, и он уходит. Да, вот это выстроить поэтому, вот эту команду, это действительно задача крайне тяжелая*» (эксперт, начальник отдела информационных технологий, региональный уровень).

Дисбаланс в реализации ценностей также выступает значимым, по мнению участников исследования, препятствием для распространения ценностей человекоцентричной корпоративной культуре в системе публичного управления. Руководители в интервью отмечают возникающие риски перекоса в сторону излишней мягкости, ведущей к панибратству и падению управляемости («риск потребительского терроризма»: *«Баланс правильный необходим и по отношению к подчиненным, и по отношению к гражданам, чтобы не появлялся «потребительский терроризм», когда люди начинают думать, что им государство или какая-то некоммерческая организация, обязаны и начинают все больше и больше требовать, не беря на себя ответственность за свою как бы часть»* (эксперт, заместитель министра цифрового развития, региональный уровень), или, наоборот, в сторону чрезмерной жёсткости под давлением результата, отмечают необходимость постоянного поиска баланса между поддержкой сотрудника и требовательностью к результату: *«Человекоцентричное*

отношение к нашим подчиненным тоже должно быть сбалансировано и ответственностью за поручения, ответственностью за показатели и достижение результатов, которые они выдают, а не просто само по себе свободное» (эксперт, заместитель министра цифрового развития, региональный уровень).

Еще одним барьером на пути внедрения человекоцентричной корпоративной культуры в системе публичного управления участники исследования называют вызовы цифровой трансформации. В частности, отмечают, что существует угроза, что цифровизация, проводимая без учёта культурного контекста, усилит обезличенность услуг и цифровое неравенство, а чрезмерная регламентация и «цифровой хаос» могут разрушить доверие и инициативу: *«...вот например, коммерческая организация приходит и говорит: у меня есть импортозамещенный почтовый сервер... но на федеральном уровне есть типовое решение... которое содержит в себе и почту и календарь, и трекер задач, еще файловый обменник. И решение бесплатное для регионов... И возникает противоречие: хотелось бы некой открытости и совместного диалога бизнеса и власти, чтобы бизнес мог помочь государству и сделать так, что, когда человек приходит в соцзащиту... искусственный интеллект распознал и сразу сведения... в систему загрузил, и их не нужно перепечатывать ручками... а типовые решения – гораздо более громоздкие, сотрудник органа власти, либо он формирует канальную отписку... либо ему необходимо взять проанализировать, что человек написал, открыть информационную систему, посмотреть, какие данные в информационной системе находятся, составить ответ и направить его гражданину. А нам приходится отказываться от бизнес-идей и пользоваться громоздкими типовыми решениями, от которых наши сотрудники выгорают…»* (эксперт, руководитель федерального агентства, федеральный уровень).

Внедрение ценностей человекоцентричной корпоративной культуры в системе публичного управления сталкивается с сопротивлением изменениям, участники исследования отмечают, что консерватизм части аппарата, бюрократическая инерция и неготовность ряда сотрудников брать на себя

ответственность и инициативу создают внутренний барьер для трансформации: *«Меня расстроило то, что никто из коллектива, ни закупщики, большое подразделение, ни аналитики, ни мои системщики, никто не подумал о том, что этот процесс нужно менять … нужно пересматривать. Нужно смотреть, нужно общаться с людьми. Мы собираем регулярно заказчиков предложения, но все равно как будто бы этого недостаточно»* (эксперт, заместитель руководителя комитета, региональный уровень).

Наше исследование показало, что реализация человекоцентричного подхода в системе публичного управления находит отражение и в трансформации ценностей самой корпоративной культуры публичного управления. Опираясь на результаты исследования можно говорить о формировании не просто системы ценностей как части корпоративной культуры, а целостной экосистемы служения, интегрирующей ценности служения, доверия, командности и развития. Особую роль в этой экосистеме играет лидер-руководитель, выполняющий ключевую роль в последовательной реализации человекоцентричного подхода в системе публичного управления.

3.2 Роль лидера в трансформации публичного управления в контексте человекоцентричности

Анализ практик реализации человекоцентричного подхода в публичном управлении выявил ключевую роль лидера как значимой части экосистемы служения. В данном исследовании, с учетом специфики иерархичной системы публичного управления мы будем использовать понятия «лидер» и «руководитель» как синонимы, детально не дифференцируя эти категории. Лидер в публичном управлении в данном исследовании понимается как субъект, обладающий способностью влиять на коллектив, формулировать смыслы, вдохновлять на достижение целей и транслировать ценности, соответствующие публичным интересам. Руководитель в системе государственного и муниципального управления понимается как лицо, занимающее формальную должность,

наделённое властными полномочиями для принятия решений, организации деятельности подчинённых, несущее ответственность за результаты работы организации или подразделения, управленческая деятельность (планирование, контроль, мотивация, координация) которого осуществляется в рамках правовых и административных процедур.

В нашем исследовании системы публичного управления мы будем использовать эти категории как синонимы, поскольку:

Во-первых, формальный статус руководителя является необходимым условием для реализации лидерских функций в официальном публичном контексте.

Во-вторых, единый набор компетенций и качеств руководителя и лидера в системе государственного управления. Исследования лаборатории человекоцентричности 2023-2025 гг.[1] показывают, что ожидаемые качества лидера и руководителя в государственном управлении практически идентичны. К ним относятся: способность к неформальному общению, умение адаптироваться, открытость, смелость в принятии решений, способность нести ответственность, умение мотивировать персонал, создавать атмосферу психологической безопасности, выстраивать отношения со стейкхолдерами, а также владение профессиональными знаниями в области права, экономики и цифровых технологий. Модель современного российского руководителя, представленная в 2024 году, фактически описывает компетенции, требуемые и от лидера[2].

В-третьих, ориентация руководителя и лидера в системе государственного управления на человекоцентричность. Эффективность как лидера, так и руководителя в государственном управлении связывается с фокусом на человеке – как на сотруднике, так и на гражданине-клиенте. Человекоцентричность понимается как способность учитывать интересы и потребности сотрудника как

[1] Формирование прикладных моделей современного лидера…

[2] Исследование лидерских практик руководителей государственных и негосударственных организаций как основы для формирования российской модели эффективного руководителя. Отчет НИР. НИУ ВШЭ. Москва, 2024, 240 с.

личности, части команды и члена общества, а также создавать ценность для гражданина: то подтверждается выводами исследования: «современные российские лидеры как в бизнесе, так и в публичной сфере понимают, что лидерство является одним из ключевых нематериальных ресурсов современной политики развития, а фокус на человеке – неотъемлемой частью современной российской лидерской модели»[1].

В-четвертых, неразделимость сущности и функций руководителя и лидера в процессе трансформации публичного управления. Эмпирические данные показывают, что процесс человекоцентричной трансформации управления предполагает, что именно руководитель должен выступать агентом изменений, выполняя лидерскую роль: формировать видение, вдохновлять команду, быть ролевой моделью. Этап осознания ценности изменений, формирование команды единомышленников, транслирование видения – все эти функции возлагаются на лиц, обладающих формальными полномочиями руководителя.

Таким образом, в системе государственного и муниципального управления России понятия «лидер» и «руководитель» являются практически тождественными в силу институционального контекста, где формальная должность служит основным ресурсом для реализации лидерского влияния, а ожидаемые компетенции и ценностные ориентиры (человекоцентричность, ориентация на результат, способность работать в условиях вызовов) полностью совпадают. Руководитель в системе государственного управления по определению должен быть лидером, чтобы эффективно выполнять свои функции в современных условиях турбулентности, кадрового дефицита и возрастающих требований к человекоцентричности. Разделение этих понятий в операциональном плане становится нецелесообразным, что подтверждается интегрированной моделью человекоцентричного руководителя, предложенной по результатам исследований[2].

[1] Формирование научно-методического аппарата анализа лидерских практик, оценки их эффективности в контексте клиентоцентричности, разработки российской модели эффективного руководителя: отчет о научно-исследовательской работе. М.: НИУ ВШЭ, 2023. С. 12–13.

[2] Исследование лидерских практик… С. 87–88.

На основе анализа собранных эмпирических данных были выявлены вызовы, определяющие содержание и вектор трансформации лидерства в системе публичного управления, а также необходимый набор компетенций лидера (руководителя) в системе современного государственного и муниципального управления в России.

Современная система государственного и муниципального управления функционирует в условиях высокой турбулентности внешней среды, что предъявляет новые, комплексные требования к руководителям. Лидер в публичной сфере более не может ограничиваться функциями административного контроля и следования регламентам. Эмпирические данные исследований 2023-2025 гг. свидетельствуют о глубокой трансформации сущности лидерства: *«У меня перед глазами яркий пример трансформации лидерства в нашей системе государственного управления. Уборщица в нашем офисе, отвечая на вопрос, что она здесь делает, говорит, что «я здесь запускаю ракету в космос». Это воодушевление и понимание причастности к великому очень сильно мотивирует людей. Очень большая ценность управленца сегодня – донести до сотрудника сопричастность к большому, к великой цели <...> И как мне кажется, современный руководитель должен обладать пониманием, как это нужно делать, развивать эмоциональный интеллект, проявляя элементы коучинга в работе с сотрудниками, формулируя для них миссию и цели, выводя сотрудника на сопричастность»* (эксперт, заместитель директора департамента агропромышленного комплекса, региональный уровень).

На основе систематизации эмпирических данных типологизированы современные вызовы, оказывающие влияние на модель компетенций современного российского руководителя в системе публичного управления и определяющие направление ее динамики в контексте человекоцентричности: операционально-средовые, стратегические, антропоцентричные и социокультурные вызовы.

Операционно-средовые вызовы системе публичного управления обусловлены радикальным усложнением операционной среды системы государственного управления. Абсолютно все опрошенные на первое место ставят

многозадачность, скорость и дефицит ресурсов как операционно-средовые вызовы лидеру в системе государственного управления. Респонденты единодушно отмечают три фактора, однозначно усложняющих в современных условиях работу руководителя:

– необходимость решать большое количество задач одновременно: «*А здесь (правительство региона) у тебя очень широкая линейка повестки, тебе нужна многозадачность. Ты должен это уметь держать в фокусе, обрабатывать и очень надо быть работоспособным*» (эксперт, заместитель председателя правительства, региональный уровень);

– необходимость более быстрого принятия решений: *«Если там какие-то вещи были связаны с необходимостью творческого подхода к управлению и так далее, это эксперт, руководитель агентства по развитию предпринимательства, региональный уровень13 год, то в эксперт, руководитель агентства по развитию предпринимательства, региональный уровень23-м это уже после пандемии и в разгар СВО, это гибкость принятия решений и способность даже в каком-то смысле нарушить правила, но быстро сделать все необходимое»* (эксперт, министр здравоохранения, региональный уровень);

– высокая скорость распространения информации и низкий уровень возможности контроля за ее содержанием: *«Яркий пример этого противоречия – соцсети первого лица, где открыли комментарии... задача стояла — отрабатывать все, что пишется в соцсетях. Соответственно, на эксперт, руководитель агентства по развитию предпринимательства, региональный уровень0 жалоб, что не вывезли мусор под фотографией, министерство два дня пишет ответы... работа министерства парализована... поток нескончаемый...»* (эксперт, заместитель министра кадровой политики, региональный уровень).

Эти условия формируют «режим постоянного тушения пожаров»: *«Специалисты знают, что если мы говорим: «а вот сейчас начинается режим срочно» — это значит, что действительно нужно включать там «турбо-ускорение» и прилагать все усилия, чтобы это было быстрее»* (эксперт, и.о. руководителя управления, региональный уровень) и требуют от лидера

повышенной когнитивной гибкости, стрессоустойчивости и способности к расстановке приоритетов: *«ввиду того, что многофункциональность катастрофична, оставаться устремленным в одном направлении не получается, потому что всегда прилетают задачи со сроком исполнения «вчера» и «позавчера». Без них никак, но я сам стараюсь таких задач не давать. Но, к сожалению, мы должны быть готовы к тому, что они есть. И те сотрудники, которых я причисляю к своей команде, должны обладать готовностью к переменам в этом направлении...»* ((эксперт, министр здравоохранения, региональный уровень).

Важнейшим самостоятельным вызовом, усугубляющим указанные сложности, является дефицит кадров («кадровый голод»), который признается серьезной проблемой абсолютным большинством участников исследования (эксперт, вице-губернатор). В текущей ситуации «*очень сложно найти готового специалиста с полным набором необходимых знаний и компетенций*» (эксперт, руководитель управления федеральной службы, федеральный уровень), что вынуждает организации подбирать сотрудников по человеческим качествам и доучивать их. Это напрямую трансформирует роль лидера: одной из его ключевых компетенций становится компетенция наставника: *«И самое главное в будущем и даже уже в настоящем, учитывая развитие и внедрение новых направлений и компетенций, это возможность лидера самому постоянно обучаться и передавать опыт другим»* (эксперт, заместитель министра экономического развития, региональный уровень). Руководитель должен не только управлять, но и активно обучать, передавать опыт и выращивать кадры внутри организации.

Стратегические вызовы, которые обуславливают трансформацию лидерства в системе публичного управления связаны с необходимостью интеграции в управленческую практику принципа клиентоцентричности, задекларированного на государственном уровне как один из стратегических приоритетов развития. Речь идет о переходе к модели государственного управления, основанной на обеспечении эффективного и комфортного взаимодействия человека и государства.

Однако внедрение этого принципа сопряжено с рядом сложностей и требует от лидера в системе публичного управления целого комплекса компетенций, обеспечивающих способность к балансировке в нескольких плоскостях:

Во-первых, лидеру в системе публичного управления необходим поиск баланса между внешней и внутренней человекоцентричностью. Многие участники исследования отмечают важность ориентации не только на внешних клиентов (граждан), но и на внутренних – сотрудников: *«Человекоцентричность, необходимая в госуправлении, подразделяется на несколько направлений: первое – это человекоцентричность в отношении внутреннего клиента, сотрудника организации, а второе – человекоцентричность в отношении внешнего клиента, граждан, организаций с которыми работают органы власти...»* (эксперт, заместитель министра, региональный уровень). Развитие «клиентоцентричности второго порядка» (по отношению к персоналу, государственным и муниципальным служащим) большинством участников исследования признается необходимым условием общего успеха.

Во-вторых, лидеру в системе публичного управления необходим поиск баланса между необходимостью оказывать услуги и принципами функционирования иерархической системы власти, то есть между сервисом и бюрократической системой. Эксперты, представляющие систему государственного управления, подчеркивают, что клиентоцентричность должна не отменять правила функционирования административной системы, а восполнять пробелы, вызванные бюрократией (эксперт, заместитель председателя правительства, региональный уровень). Лидер должен интегрировать индивидуальный подход в существующие процессуальные рамки: «*Лидер должен быть мягким к людям, но очень строгим к процессам. Это означает, что я как руководитель, могу человека понять, если у него день рождения, у него кто-то из детей заболел или родителям надо помочь переехать, я всегда иду на встречу, но управленческий процесс не должен страдать, результат должен быть обеспечен при любых условиях. Нет поблажек с точки зрения работы, если он завалил работу - будет наказание...»* (эксперт, заместитель председателя правительства, региональный уровень).

В-третьих, лидеру в системе государственного управления необходим поиск баланса между интересами гражданина (внешнего клиента) и интересами организации. Участники исследования отмечают, что существует риск «потребительского терроризма» и «излишнего клиентоцентризма», когда система власти в ущерб себе пытается удовлетворить все запросы. Это требует от лидера внедрения проактивной клиентоцентричности – сбалансированного подхода, учитывающего и явные, и потенциальные потребности граждан, и интересы организации, которая представляет государство, государственную власть: *«Лидер должен демонстрировать позицию - если мы тебе идем навстречу, мы готовы, то есть мы понимаем, мы видим в тебе человека, не просто винтик или функцию, но при этом обратное тоже верно»* (эксперт, заместитель министра, региональный уровень) и при этом необходима профилактика потребительского терроризма: *«Зачастую возникает потребительское отношение, что «мне все должны, мне все обязаны»… Вам услугу оказали, вам помогли в должной мере, но теперь, извините, на этом наш лимит щедрости, скажем так, исчерпан. Главное, сильно не приучать и сильно в этом плане планку не перегибать»* (эксперт, заместитель председателя правительства, региональный уровень).

В-четвертых, лидеру в системе публичного управления необходим поиск баланса между быстрым решением задач и их стратегическим замыслом. Участники исследования отмечают, что опасения вызывает ситуация, когда необходимость быстро решать множество задач преобладает над необходимостью понимания, зачем эти задачи решаются (то есть теряется смысл) и для кого (то есть теряется клиент – гражданин). Лидер несет ответственность за формулировку и донесение этого смысла до команды: *«Лидеру очень важно для того, чтобы команда его слышала и шла за ним, наполнять смыслом свое лидерство, своими действиями транслировать предназначение... лидеру очень важно сформулировать, во-первых, для себя свое предназначение... и это то, что помогает улучшать жизнь людей вокруг»* (эксперт, заместитель министра сельского хозяйства, региональный уровень).

Парадигмальный вызов, который обуславливает трансформацию лидерства в системе публичного управления связан с необходимостью перехода к человекоцентричному управлению, иной управленческой парадигме. Участники исследования считают происходящую в настоящее время смену управленческой парадигмы в публичном управлении от структуроцентричности к человекоцентричности самым фундаментальным вызовом: *«Если раньше можно было обойтись без человекоцентричного подхода в системе госвласти, то сейчас нам не решить всех задач в прежней парадигме. И, конечно же, этот подход делает эффективнее работу команды»* (эксперт, заместитель министра кадровой политики, региональный уровень). В контексте лидерства в системе публичного управления это означает фокус на сотруднике как на главной ценности организации, а не просто на исполнителе функций.

Полученные эмпирические данные позволили выявить следующие человекоцентричнные лидерские практики, воплощающие ценности человекоцентричности (детальнее они будут раскрыты ниже): признание приоритета человека («*Люди всегда на первом месте*» (руководитель агентства по развитию предпринимательства, региональный уровень); *«сотрудник – это «личность, которую нужно двигать», а не «людской ресурс»* (эксперт, заместитель министра, региональный уровень); фокус на развитии и доверии, создание возможностей для роста сотрудников, построение добрых, доверительных отношений, открытость для общения и готовность; демократичный стиль общения, умение быть «на одной волне» с подчиненными. Исследование Лаборатории человекоцентричности и лидерских практик НИУ ВШЭ подтвердило гипотезу о критическом влиянии смысла деятельности сотрудников на их мотивацию (отсутствие понимаемого смысла снижает мотивацию деятельности в среднем на 23,2%[1]); ответственность за формирование и донесение смысла задач лежит на непосредственном руководителе.

[1] Исследование лидерских практик… С. 21.

Исследование показывает, что человекоцентричность выступает не как альтернатива эффективности, а как ее основа. Результаты проведенных лабораторией исследования человекоцентричности в 2024-2025 гг.[1], демонстрирует причинно-следственную связь: внедрение человекоцентричного подхода создает предпосылки для процессов обучения и формирования смысла, что, в свою очередь, обеспечивает необходимое количество компетентных руководителей, способных решать задачи. Таким образом, человекоцентричный лидер – это тот, кто способен решать задачи, передавая смысл и опыт, фокусируясь на создании ценности для гражданина, получателя услуг от государства и сотрудника, государственного или муниципального служащего.

Социокультурный вызов, который обуславливает трансформацию лидерства в системе публичного управления связан со спецификой российской модели, в которой лидер должен учитывать особенности российского социокультурного контекста: коллективизм, акцент на командности, единстве, достижении общей цели, в противовес индивидуализму: *«Мы работаем за любовь к родине, нам ничего не нужно, мы вот, у нас есть цель, у нас есть наша культура и все, и мы вперед...»* (эксперт, вице-губернатор); значимость доверительных отношений в коллективе, когда большая часть взаимодействий строится на личном доверии, а не только на формальных регламентах; глубина профессиональных знаний, высокие требования к профессиональному уровню руководителя; неприемлемость публичной критики подчиненных, необходимость учета тонкостей неформального общения; авторитарность и директивность, восприятие сильного, решительного лидера, способного четко ставить задачи, сохраняется наряду с запросом на открытость и человечность.

Проведенное лабораторией человекоцентричности исследование показывает, что западные модели лидерства воспринимаются российскими руководителями как имеющие ограниченную применимость и требующие адаптации (21,5%

[1] Исследование лидерских практик…; Формирование прикладных моделей современного лидера…

респондентов)[1]. По мнению опрошенных экспертов, успешный лидер в российской системе публичного управления должен интегрировать современные человекоцентричные практики с пониманием этих культурных особенностей.

Выявленные на основе анализа эмпирических данных вызовы и сущность их воздействия на трансформацию лидерства в системе публичного управления представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Вызовы, трансформирующие сущность лидерства в системе публичного управления

Типы вызовов	Содержание вызовов	Сущность воздействия вызовов на лидера в системе государственного управления
Операционно-средовые вызовы (объективные условия среды)	Многозадачность и необходимость быстрых решений	Требует повышенной когнитивной гибкости, стрессоустойчивости, умения расставлять приоритеты в режиме «тушения пожаров».
	Высокая скорость и низкая управляемость информационных потоков	Снижает уровень контроля, требует навыков работы в условиях информационной неопределенности и высокой публичной ответственности.
	Системный дефицит квалифицированных кадров («кадровый голод»)	Трансформирует роль лидера в наставника и «выращивателя» кадров внутри организации, требует компетенций учителя и коуча.
Стратегические вызовы (заданные государством стратегические	Императив клиентоцентричности (внешней и внутренней)	Требует от лидера балансировки между сервисной логикой и бюрократической системой, между запросами клиента и интересами организации.

[1] Формирование научно-методического аппарата… С. 25.

Типы вызовов	Содержание вызовов	Сущность воздействия вызовов на лидера в системе государственного управления
приоритеты развития)	Доминирование оперативных задач над стратегическим смыслом	Ставит задачу формулировать и доносить смысл деятельности до команды, чтобы избежать «выгорания» и потери мотивации.
Парадигмальные вызовы (смена управленческой модели в системе публичного управления)	Переход от структуроцентричности к человекоцентричности	Меняет сущность лидерства: фокус смещается с контроля процессов на развитие и поддержку человека как главной ценности организации.
Социокультурные вызовы (особенности ценностного национального контекста)	Специфика российской модели (коллективизм, значимость доверия, авторитарность запрос)	Требует адаптации универсальных управленческих практик, интеграции человекоцентричности с пониманием локальных норм коммуникации и отношений.

Таким образом, реализация человекоцентричного подхода в практиках публичного управления ведет к необходимости формирования особого типа лидера – руководителя, интегративного лидера, выполняющего системно функции администрирования, наставничества, мотивации и администрирования, главной отличительной чертой которого становится способность соединять операционную эффективность в условиях турбулентности с развитием команды, фокусе на стратегическом смысле, оставаясь при этом органичной частью национального управленческого контекста. В таблице 10 отражены основные векторы трансформации роли лидера в системе публичного управления, выявленные на основе анализа глубинных интервью.

Таблица 10 – Трансформация роли лидера в современной системе публичного управления: основные траектории

Традиционная роль руководителя в системе публичного управления	Вызов, инициирующий изменение роли лидера	Новая роль лидера в системе публичного управления
Администратор и контролер процессов	Кадровый дефицит Императив человекоцентричности.	Наставник и коуч, выращивающий кадры и развивающий потенциал команды.
Исполнитель директив и хранитель бюрократических процедур	Императив клиентоцентричности (внешней и внутренней)	Балансировщик и интегратор, совмещающий сервисную логику с системными требованиями, гибко адаптирующий процессы.
Тактик, решающий оперативные задачи	Доминирование оперативных задач над смыслом Высокая турбулентность среды.	Архитектор смыслов и стратег, формулирующий и доносящий «зачем» даже в условиях «пожаротушения».
Диспетчер информации и ресурсов	Высокая скорость и низкая управляемость информации.	Коммуникатор и создатель контекста, обеспечивающий прозрачность и смысловую ясность для команды в информационном вакууме/шуме.
Носитель формального статуса и власти	Запрос на человекоцентричность и учет культурного контекста (доверие, коллективизм).	Ролевая модель и эмоциональный лидер, выстраивающий отношения на доверии, открытости и личном примере.

Модель и компетенции человекоцентричного лидера в современной системе публичного управления

На основе анализа эмпирических данных систематизированы компетенции и качества современного лидера в системе публичного управления, реализующего человекоцентричный подход. С учетом необходимости анализа человекоцентричного подхода в практиках управления как во внешнем, так и во

внутреннем контуре, собранные эмпирические данные позволяют обобщить характеристики человекоцентричного лидера в многоуровневую модель, отражающую систему необходимых компетенций, вокруг нескольких взаимосвязанных уровней: ценностно-этического, стратегического, социально-психологического и инструментально-технологического (таблица 11).

Таблица 11 – Система компетенций (модель) человекоцентричного лидера в современной системе государственного управления

Уровень компетенций в модели человекоцентричного лидера	Ключевые составляющие	Практические проявления
Ценностно-этический уровень	Авторитет, основанный на служении и уважении. Честность, порядочность, ответственность, готовность защищать сотрудников.	«Мягкость к людям, строгость к процессам». Защита невиновного сотрудника даже под давлением вышестоящего руководства. Открытость и отсутствие «гнобизма».
Социально-психологический уровень	Эмоциональный интеллект и эмпатия. Создание среды доверия и психологической безопасности. Способность формировать смыслы и вовлекать в целеполагание.	Учёт личных обстоятельств сотрудников. «Открытые двери», неформальное общение. Объяснение «зачем», а не только «что делать». Вовлечение команды в принятие решений.
Стратегически-организационный уровень (агентность лидера)	Формирование и развитие «идеального коллектива». Стратегическое видение, подбор по ценностям и компетенциям, ориентация на взаимозаменяемость и обучение.	Создание команды «фанатиков дела». Инвестиции в развитие soft skills. Расстановка кадров по сильным сторонам. Развитие наставничества и преемственности.

Уровень компетенций в модели человекоцентричного лидера	Ключевые составляющие	Практические проявления
Инструментально-технологический уровень (результативность лидера)	Интеграция человекоцентричности в процессы и технологии. Глубокое погружение в процессы, системное мышление, баланс цифровизации и человеческого отношения.	Редизайн услуг вокруг «жизненных ситуаций» гражданина. Использование цифры для освобождения от рутины при сохранении «живого» канала. Проактивное решение проблем, а не формальный контроль.

В созданной нами модели ценностно-этический уровень является основой авторитета и доверия к лидеру в системе публичного управления, поскольку в основе человекоцентричного лидерства лежит не формальная власть, а авторитет, основанный на уважении, порядочности и служении. Участники исследования подчеркивают важность ключевых морально-этических качеств лидера в системе публичного управления среди которых: ориентация на служение обществу, а не на власть как самоцель; честность, ответственность и готовность защищать сотрудников, брать на себя риски за принятые решения, отстаивая справедливость перед вышестоящим руководством; порядочность и открытость как основа формирования доверительных отношений и внутри коллектива, и с гражданами: *«Примеры есть – бывший руководитель нашего министерства … никогда не позволял себе критики, грубости. Вежливость, объяснение, без всяких подковерных игр, прямолинейное общение и с руководителями, и со своими подчиненными, с коллегами самого рядового состава. Для меня пример это пример того, что от руководителя зависит, дальнейший настрой и на работу, и на отношения к руководителю»* (эксперт, вице-губернатор); баланс между «мягкостью к людям и строгостью к процессам» – сочетание эмпатии и гибкости в личных вопросах с непримиримостью к срыву результатов.

Стратегический уровень отражает компетенции видения, целеполагания и способности формировать команду и работать в ней. По мнению участников

исследования, человекоцентричный лидер выступает как стратег и архитектор «идеального коллектива», способного к самоорганизации и решению сложных задач. Одной из главных компетенций этого уровня является, по мнению опрошенных, способность формулировать и транслировать смыслы (смыслополагание): *«Руководитель должен понимать и уметь транслировать смыслы и прогнозировать задачи, которые федеральные органы управления ставят... От этого зависит, насколько ресурсы будут привлечены в федеральный объект, и насколько комфортно и современно в итоге будет функционировать твоя отрасль»* (эксперт, министр цифрового развития, региональный уровень). Лидер объясняет не только «что делать», но и «зачем», связывая рутинную работу с общей значимой миссией, что критически важно в условиях ограниченных ресурсов, это формирует общее видение и вовлекает команду в выполнение поставленных задач. Человекоцентричный лидер способен формировать команду на основе ценностного соответствия и сильных сторон ее участников, осуществлять подбор сотрудников не только по формальным компетенциям, но и по общности мотивации, порядочности, «неравнодушию», определять задачи с учетом личностных качеств и склонностей (эксперт, заместитель председателя правительства, региональный уровень).

Человекоцентричный лидер способен сформировать коллектив особого качества, который характеризуется ориентацией на развитие взаимозаменяемости, непрерывного обучения и преемственности и способности сотрудников подменять друг друга, обучаться и передавать опыт. Ключевой характеристикой человекоцентричного лидера является его способность инвестировать в рост подчиненных, даже если они уйдут в другие структуры: *«Я сумела прокачать их профессиональные качества, вырастила до начальников отделов. Они работают начальниками отделов в других министерствах... Мы поддерживаем теплые человеческие отношения... они говорят, что благодарны моему опыту, который я им передала... и они руководствуются этим в своей деятельности»* (эксперт, заместитель министра кадровой политики, региональный уровень).

Социально-психологический уровень компетенций человекоцентричного лидера по результатам наших исследований включает эмоциональный интеллект и создание среды доверия. Этот уровень компетенций обеспечивает практическую реализацию ценностных установок и включает качества, отмеченные участниками исследования как наиболее дефицитные в современных условиях.

В первую очередь опрошенные отмечали высокий эмоциональный интеллект и эмпатию, способность слышать и понимать потребности, проблемы и жизненные обстоятельства сотрудников и граждан, проявлять гибкость и «входить в положение» как значимые и неотъемлемые качества руководителя.

Не менее важной способностью респонденты считают способность к созданию психологически безопасной и открытой среды, формированию атмосферы, в которой сотрудники не боятся высказывать идеи, сообщать об ошибках и проблемах: *«Важной задачей руководителя является формирование атмосферы доверия у сотрудников коллектива между собой, когда нет страха и нет дискомфорта при обсуждении каких-то новых задач... когда действительно создана атмосфера доверия, атмосфера открытости в определенном смысле, тогда сотрудники не боятся какие-то сложные вопросы... обсуждать, и понимают, что если какая-то проблема возникла и горизонтально ее снять не получается, тогда о ней нужно говорить, о ней нужно информировать руководителя без опасений и страха»* (эксперт, заместитель председателя правительства, региональный уровень)**.** Атмосфера доверия в коллективе поддерживается также через вовлечение сотрудников в принятие решений. По мнению опрошенных руководителей, лидер, умеющий слушать и учитывать мнение команды, даже принимая окончательное решение, формирует ответственность и лояльность.

Самый важная компетенция социально-психологического уровня – это способность демонстрировать на личном примере профессионализм и личную вовлеченность, особенно в кризисных ситуациях, готовность работать наравне с командой, именно такая ролевая модель, по мнению опрошенных является мощнейшим фактором влияния человекоцентричного лидера.

Инструментально-технологический уровень компетенций человекоцентричного лидера по результатам наших исследований включает способность лидера к интеграции человекоцентричности в управленческие процессы в условиях цифровизации и отражает способность лидера применять конкретные управленческие практики и гармонизировать технологические изменения с человеческим фактором. Для реализации этих компетенций необходимо глубокое погружение в управленческие процессы и системное мышление, основанное на глубоком знании и понимании сути работы подчиненных для принятия обоснованных решений и интеграции человекоцентричности в конкретные процессы: *«Я всегда показываю личным примером, и я очень сильно горжусь, что, когда я пришла на государственную гражданскую службу уже более эксперт, заместитель министра кадровой политики, региональный уровень лет назад, с нижестоящей самой-самой маленькой должности. И я знаю, как проходить эти ступени, и я знаю, какой объем работы на каждой должности. ... И когда ты понимаешь весь процесс, от самого там первой точки до конечного, итогового, ты понимаешь, сколько нужно им затрат человека часов, временных часов для выполнения каждой задачи...»* (эксперт, заместитель министра, региональный уровень).

Инструментально-технологический уровень компетенций человекоцентричного лидера включает также способность к балансировке инструментов цифровизации и человеческих отношений. Человекоцентричный лидер рассматривает цифровые инструменты не как самоцель, а как средство освобождения от рутины для более качественной человеческой работы, осознает риски цифрового неравенства, «оцифрованного хаоса» и подмены живого общения, настаивая на сохранении «человеческого контура» и офлайн-каналов: «*Если мы везде закроемся искусственным интеллектом и скажем людям, что с вами работает робот такой-то, конечно, населению это не понравится. Люди хотят человеческого отношения к себе, они хотят сопричастности, соучастия, сопереживания в процессе»* (эксперт, заместитель председателя правительства, региональный уровень).

В целом, инструментально-технологический уровень компетенций строится на переходе от логики контроля к логике партнерства и профилактики, редизайн услуг вокруг «жизненных ситуаций» гражданина, а не ведомственных регламентов.

Представленная модель компетенций современного человекоцентричного лидера в системе публичного управления соотносится с концепцией трансформационного лидерства: лидер вдохновляет на изменения, фокусируется на долгосрочных целях и развитии последователей.

Вместе с тем, по результатам исследования выявлены также противоречия и барьеры трансформации лидерского компонента человекоцентричного подхода в современной системе публичного управления. Первый барьер обусловлен «противостоянием человеческих отношений и административной системы» (эксперт, вице-губернатор) и необходимостью «закреплять» человекоцентричный подход в регламентах и стандартах. Второй барьер обусловлен текущей ориентацией существующей управленческой культуры на процессы и отражается в сильном отставании в практиках реализации по значимости важнейших инструментов человекоцентричного подхода (передача опыта, создание смысла) по сравнению с навыками оперативного решения задач. Третий барьер обусловлен наличием институциональных и ресурсных ограничений, дефицитом бюджета времени на обучение и развитие, высокой оперативной нагрузкой и существующим скептицизмом в отношении «мягких» практик.

Проведенное исследование феномена человекоцентричности в системе публичного управления прямо указывает на необходимости поиска баланса между фокусом государственного управления на внешнем и на внутреннем контуре, который отражает причинно-следственную связь: невозможно достичь качественной человекоцентричности системы государственного управления (внешний контур) за счёт «выгорания» внутреннего «клиента» – сотрудника. Счастливый и вовлечённый сотрудник – необходимое условие для качественного обслуживания гражданина. Компетенции и практики лидера в этих контурах различны и должны гармонично дополняться. Для внутреннего контура приоритетными компетенциями являются фокус на формировании команды,

психологическом климате, развитии, мотивации; в то время как для человекоцентричности во внешнем контуре необходим фокус на проектировании услуг, проактивности, цифровизации, коммуникации с населением. Ключевые компетенции лидера в системе государственного управления во внутреннем и внешнем контурах и соответствующие им практики и индикаторы (по результатам интервью) представлены в таблице 12.

Таблица 12 – Матрица компетенций человекоцентричного лидера по сферам ответственности

Сфера ответственности	Ключевые компетенции лидера	Конкретные практики и индикаторы
ВНУТРЕННИЙ КОНТУР (сотрудники)	Создание среды доверия и развития: Эмоциональный интеллект, эмпатия. Способность быть ролевой моделью. Формирование психологической безопасности.	Регулярные личные беседы, гибкий график, учет личных обстоятельств. Личное участие в обучении. Защита сотрудников перед вышестоящим руководством.
	Стратегическое формирование команды: Подбор по ценностному соответствию. Развитие взаимозаменяемости и наставничества. Мотивация через смысл и причастность.	Формирование коллектива «неравнодушных». Создание молодёжных советов, института наставничества. Объяснение миссии и связи работы с улучшением жизни людей.
ВНЕШНИЙ КОНТУР (граждане и общество)	Клиентоцентричность и проактивность: Ориентация на потребности и «жизненные ситуации». Проактивное предоставление услуг. Прозрачность и понятность коммуникации.	Редизайн услуг (напр., «единое окно»). Межведомственный обмен данными, чтобы не спрашивать лишнего с гражданина. Объяснение решений на понятном языке.

Сфера ответственности	Ключевые компетенции лидера	Конкретные практики и индикаторы
	Балансировка цифровизации и человечности: Технологии как инструмент, а не цель. Сохранение «человеческого контура». Преодоление цифрового неравенства.	Внедрение электронных сервисов при обязательном сохранении офлайн-каналов. Критическая оценка чат-ботов и ИИ, приоритет живого общения в сложных случаях.
ИНТЕГРИРУЮЩИЕ КОМПЕТЕНЦИИ	Системное мышление, этичность, адаптивность. Способность видеть взаимосвязь контуров: «несчастный сотрудник не сделает счастливым гражданина».	Согласование интересов сотрудников и граждан при принятии решений. Лоббирование изменений в регламентах для повышения гибкости.

Представленная модель человекоцентричного лидера-руководителя в системе государственного и муниципального управления верифицирована эмпирическими данными и отражает реальную структуру управленческой деятельности и системный взгляд на человекоцентричность, представленный самими руководителями-практиками.

Описанная трансформация лидерства в системе публичного управления отражает эволюцию управленческой культуры современной российской системы публичного управления, в которой лидер играет ключевую двойственную роль: проводника ценностей и архитектора системных изменений. Успех зависит от способности преодолевать системные ограничения через осознанное развитие выявленных компетенций на всех уровнях власти, что должно стать приоритетом кадровой политики в системе публичной власти.

3.3 Технологии внедрения человекоцентричного подхода в систему публичного управления

В рамках объяснительной модели нашего исследования важным элементов человекоцентричного подхода в публичном управления являются технологии его внедрения. Технологии реализации человекоцентричного подхода в системе публичного управления представляют собой комплексные и системные действия, задающие принципиальное направление и логику организационных преобразований для переориентации системы публичного управления на интересы, потребности и ценности человека.

В свою очередь, под практиками внедрения человекоцентричного подхода в публичном управлении в исследовании понимаются конкретные, регулярно применяемые формы деятельности, процедуры и мероприятия, которые операционализируют человекоцентричные ценности в повседневной деятельности системы публичного управления.

Под инструментами внедрения человекоцентричного подхода понимаются конкретные методики и нормативные средства, используемые для реализации практик и обеспечения работы человекоцентричных технологий. Результаты систематизации представлены в таблице 13.

Таблица 13 – Технологический компонент экосистемы служения: технологии, практики и инструменты внедрения человекоцентричности в системе публичного управления

Уровень / Категория	Определение	Ключевые характеристики
Технологии внедрения (стратегический уровень)	Комплексные системные и методологические рамки, задающие принципиальное направление и логику организационных преобразований для переориентации деятельности госорганов на потребности человека.	Макроуровень, стратегическая философия изменений, требуют глубокого пересмотра процессов и культуры.

Уровень / Категория	Определение	Ключевые характеристики
Практики внедрения (организационно-процессуальный уровень)	Конкретные, регулярно применяемые формы деятельности и организационные мероприятия, операционализирующие человекоцентричные принципы в повседневной работе.	Мезоуровень, устоявшиеся процедуры и регулярные мероприятия, воплощение технологий в действии.
Инструменты внедрения (операционный / индивидуальный уровень)	Конкретные методики, навыки и нормативные средства, используемые для реализации практик и обеспечения работы человекоцентричных технологий.	Микроуровень, прикладные средства, индивидуальные навыки, нормативные акты, оценочные методики.

Выявленные в результате анализа глубинных интервью технологии, практики и инструменты реализации человекоцентричного подхода в публичном управлении были нами систематизированы по трем основным критериям: по целевому объекту трансформации, по характеру организационных изменений и по уровню зрелости и системности реализации человекоцентричного подхода в системе публичного управления.

В первую очередь, технологии реализации человекоцентричного подхода в системе публичного управления следует систематизировать по главному критерию – целевому объекту трансформации системы публичного управления. Данная типология классифицирует технологии в зависимости от того, на какой основной элемент системы публичного управления они направлены в первую очередь: на внешнего клиента (гражданина), на внутреннего агента (сотрудника) или на системные связи между ними.

Технологии, центрированные на внешнем контуре (гражданине или бизнесе), ориентированы на переориентацию всех процессов и услуг с ведомственной логики на логику жизненных ситуаций и потребностей конечного пользователя.

Опрошенные представители органов государственной власти и учреждений отмечают следующие ключевые практики.

Первую такую практику опрошенные определяют как реинжиниринг услуг «от клиента». Она предполагает глубокий пересмотр процессов, объединение разрозненных услуг разных ведомств в единый, интуитивно понятный и проактивный сервис. Например, на опыте Тульской области описан «супер-сервис по рождению ребенка»: *«...это супер-сервис по рождению ребенка... Мы первые в России зарегистрировали электронное медицинское свидетельство о рождении... женщина рожает ребенка и приходит СМС... выберите имя... Отправить на согласование папочке... если они договорились, тогда в электронном виде... формируется электронное свидетельство о рождении, назад пользователю отправляется на портал государственных услуг и дальше назначаются уже меры поддержки, СНИЛС, ИНН, материнский капитал... самое важное, что здесь все люди готовы были к изменениям, то есть ментально они готовы были поменять федеральную нормативку, регионально совершить определенные доработки системы...»* (эксперт, заместитель председателя правительства, региональный уровень).

Вторая практика, раскрывающая сущность технологий, центрированных на внешнем контуре, описывается экспертами как практика эмпатичного реинжиниринга («проживания процесса»), то есть практика, при которой государственные служащие ставят себя на место гражданина для выявления точек бюрократической сложности: *«...они реально пропускают это через себя и ставят себя на сторону гражданина. То есть эмпатия включается на всю, и они ставят себя на «ту сторону баррикады». И вот я человек, который не понимаю, например, как там получить меру поддержки, что я должен увидеть там на сайте... чтобы мне дошло, и делают вот такие вещи»* (эксперт, заместитель директора департамента агропромышленного комплекса, региональный уровень).

Третья практика, раскрывающая сущность технологий, центрированных на внешнем контуре, описывается участниками исследования как практика гуманистической цифровизации и предполагает использование цифровых

инструментов (мобильные версии, пост терминалы, конструкторы) для решения конкретных человеческих проблем, а не для формальной отчётности: «Мы установили во всех МФЦ области пост терминалы. Чтобы эти пошлины можно было оплачивать картой... чтобы человеку даже бегать никуда не надо» (эксперт, вице-губернатор); а технологические решения принимаются исходя из реального поведения и потребностей людей, а не из удобства разработчика: *«Мы перевернули эту историю, потому что 90% людей, которые сейчас в интернет выходят в России, они выходят с сотовых телефонов. И логично, что надо основным типом верстки делать именно мобильную версию...»* (эксперт, вице-губернатор).

Технологии, центрированные на сотруднике (государственном / муниципальном служащем) ориентированы на формирование среды, культуры и систем управления, которые мотивируют, развивают и поддерживают сотрудника как носителя ценностей служения.

Этот тип технологий реализуется в системе публичного управления через совокупность специфических практик. Ключевыми практиками в этом контексте являются практики культивирования ценностно-смыслового поля, практики создания безопасной среды, практики управляемой автономии и проактивное управление человеческими ресурсами.

Практики культивирования ценностно-смыслового поля направлены на формирование корпоративной культуры служения через трансляцию миссии, метафоры и смыслов: *«Мне очень нравится пример, когда уборщица моего кабинета, отвечая на вопрос, что она здесь делает, говорит, я здесь запускаю ракету в космос... очень большая ценность управленца, которая может действительно донести для сотрудника эту сопричастность к большому и великому»* (эксперт, заместитель директора департамента агропромышленного комплекса, региональный уровень).

Практики создания «безопасной среды» нацелены на построение организационного климата доверия, в котором поощряется открытое обсуждение проблем и ошибок: *«Создание среды безопасности очень важно в рамках развития коллектива. Мне кажется, что мы эту безопасную среду создаем и даем*

возможность людям быть искренними, откровенными... и вот это людей подкупает… эта оценка адекватна, потому что... люди как раз не боятся об этих проблемах говорить» (эксперт, заместитель директора департамента агропромышленного комплекса, региональный уровень).

Практики управляемой автономии ориентированы на замену микроменеджмента и контроля процесса на управление по целям и доверие, с оценкой по результату: *«...для меня гораздо важнее выполненный в срок качественный результат, чем процесс прихода к нему... Я достаточно демократична в плане, что, если нужно куда-то там уйти, отучиться, для меня... важен результат... и в поощрении следую этому принципу ... не согласна с тем, что главные специалисты... не могут премии получать условно больше, чем... ведущий консультант. Я уверена, что, если сотрудник действительно показал хороший результат... его премия может быть сильно выше независимо от его должности»* (эксперт, руководитель агентства по развитию предпринимательства, региональный уровень).

Проактивное управление человеческими ресурсами реализуется в целом спектре различных практик: гибкий график работы сотрудников: *«Мы для ряда сотрудников по их просьбам применили гибкий график: у них либо смещено начало рабочего дня – он начинается раньше, либо, наоборот, у них завершение позже, в зависимости от обстоятельств, может быть, детей нужно отводить или либо наоборот забирать... разные бывают обстоятельства, а люди благодарны и дают прекрасный результат в работе…»* (эксперт, первый заместитель министра экономического развития, региональный уровень), учет личного контекста, индивидуальная поддержка: *«Я помогаю, стараюсь поделиться и опытом своим, и жизненными проблемами разобраться, помочь, посоветовать. Кто-то дома поссорился с женой, у кого-то мама болеет, могу подсказать, оказать помощь. Искреннее отношение к человеку дает ему понимание собственной ценности, а не ощущение себя винтиком бездумным...»* (эксперт, начальник отдела информационных технологий, региональный уровень).

Технологии, центрированные на системе (процессах и нормах), ориентированы на изменение формальных правил, структур и механизмов взаимодействия для закрепления человекоцентричных принципов на институциональном уровне. Опрошенные эксперты среди этого типа технологий описывают следующие ключевые практики: практики нормативно-регламентной адаптации, практики оценивания и стимулирования, практики участвующего и данноцентричного управления.

Нормативно-регламентная адаптация предполагает пересмотр инструкций, стандартов и нормативно-правовых актов в сторону простоты языка, гибкости и ориентации на решение проблем: *«Мы регулярно осуществляем опросы аграриев... чтобы их пожелание учесть при бюджетировании. Собираем обратную связь по качеству процессов»* (эксперт, председатель комитета молодежной политики, региональный уровень); *«Если раньше могли просто разместить нормативно-правовые акты, то сейчас мы делаем это в виде чек-листов, коротких выжимок по шагам, что нужно сделать сотрудникам»* (эксперт, председатель комитета молодежной политики, региональный уровень); *«Я настраиваю людей, чтобы они уходили от шаблонных ответов на обращения граждан... чтобы человек четко получал ответ на свой запрос, а не увязал в куче названий нормативных актов»* (эксперт, заместитель министра сельского хозяйства, региональный уровень).

Внедрение формальных механик оценки и стимулирования нацелено на закрепление принципа «премируем результат» в KPI: *«Мне не важно количество протоколов, мне важен результат. Если я говорю, что борщевик должен быть скошен, значит должен быть скошен борщевик...»* (эксперт, заместитель председателя правительства, региональный уровень); *«Есть золотое правило: достиг результата – премируем, не достиг результата – игнорируем»* (эксперт, министр имущественных отношений, региональный уровень); в аттестационных процедурах, заимствование систем обратной связи у коммерческого сектора: *«Это надо вводить как системный подход… начать с изменения в закон государственной службы, вводить эти вопросы клиентоцентричности в опросник для аттестации»* (эксперт, министр имущественных отношений, региональный

уровень); *«У коммерческих организаций… это получение мнения о предоставленной услуге… сразу ведь приложение можно оценить смайликами… мы вот сейчас пытаемся тоже это ввести»* (эксперт, министр имущественных отношений, региональный уровень).

Эти практики – практики участвующего управления нацелены на создание институционализированных каналов для учета мнений сотрудников и граждан (чаты, рейтингования): *«У нас есть чаты в телеграмм с гражданами... люди видят какие-то проблем по улице... он ее тут же сфотографировал и тут же в этот чат залил... и в течение часа или двух, ему администрация ответила...»* (эксперт, заместитель министра, региональный уровень); *«...они выстраивают такие рейтингования внутри министерства по департаментам, какой начальник департамента более общительный, с кем легче проще, с кем сложнее. Такого рода инструментарий, действительно позволяет какие-то интересные выводы делать...»* (эксперт, заместитель руководителя федерального агентства, федеральный уровень).

Практики данноцентричного управления и аналитики на основе ИИ ориентированы на построение координационных центров: *«Нужно принимать правительские решения на основе данных... информационные системы... в виде дашбордов формируют основные показатели... инциденты, на которые поступает быстрая реакция руководства для устранения этих проблем для гражданина»* (эксперт, заместитель министра цифрового развития, региональный уровень) и систем предиктивной аналитики: *«Мы можем предиктивно делать работу по каждому району города... расчерчиваем город... и с МВД формулируем дифференцированные узкие задачи по каждому району по работе по профилактике»* (эксперт, заместитель министра цифрового развития, региональный уровень); для проактивного решения проблем на основе данных, что меняет логику нормотворчества: *«Мы сейчас выходим на нормативку, что такое региональный инцидент, что такое муниципальный инцидент, и здесь ИИ... будет выдавать определённые циклы, он будет находить определенные*

закономерности...» (эксперт, заместитель министра цифрового развития, региональный уровень).

По характеру организационного изменения следует сгруппировать технологии внедрения человекоцентричности в системе публичного управления в зависимости от глубины и типа производимых ими организационных изменений. Технологии ценностной трансформации ориентированы на изменение базовых ценностей, смыслов и поведенческих паттернов в организации и реализуются в практиках ценностного переосмысления миссии государственной службы, практики культивирования социальной ответственности и осмысленности труда и практики формирования неформальных институтов солидарности.

Практики ценностного переосмысления миссии публичной власти реализуются для смены парадигмы с «власти и контроля» на «служение и ответственность»: *«Наша работа — это история больше про служение людям, а не про власть»* (эксперт, вице-губернатор).

Культивирование социальной ответственности и осмысленности труда на принципах человекоцентричности происходит через практики социально-значимой деятельности (корпоративное волонтерство), которые связывают рутинную работу с глобальной миссией: *«...когда каждый населенный пункт, куда у нас приходил ВОЛС (волоконно-оптические линии связи), оптика... я вижу, как ребята, девчонки стоят, и когда там запуск ВОЛС приходит, они слезы вытирают, потому что... они знают, что там на севере жизнь изменится...»* (эксперт, заместитель председателя правительства, региональный уровень).

Формирование неформальных институтов солидарности происходит через ритуалы, взаимопомощь, практики, формирующие чувство общности: *«В последний раз мы презентацию до половины первого ночи в пятницу готовили... Заказываем пироги, тортики, суши, пиццы, любая благодарность... мы с моим заместителем в понедельник презентовали коллегам торт в виде бордюра»* (эксперт, заместитель председателя правительства, региональный уровень); *«У нас такой коллектив, что готов каждый подставить плечо свое и помочь друг другу. Когда какой-то человек выбывает... задачи распределяем между другими*

сотрудниками...» (эксперт, заместитель председателя комитета, региональный уровень).

Технологии процессно-структурной трансформации ориентированы на перепроектирование административных процессов, организационных структур и систем управления в контексте практик человекоцентричности: практики перепроектирования услуги «от жизненной ситуации», внедрения гибких организационных процессов и управления по доверию, реинжиниринга контрольно-надзорной деятельности, создания архитектуры распределенной ответственности.

В первую очередь, эксперты отмечают процессно-структурную трансформацию процессов администрирования через изменение вектора взаимодействия в практиках перепроектирования услуг «от жизненной ситуации*»: «Если раньше у нас был подход, который фокусируется на услугах, то есть у нас был определенный перечень услуг, и когда клиент к нам приходил, мы ему говорили, что у нас есть вот это, это, это и это, пожалуйста, выбирайте, что вам интересно... Сейчас мы переходим уже на формат работы с жизненными ситуациями и с бизнес-ситуациями. И жизненные ситуации... — это уже определенный набор определенная корзина услуг, которая спроектирована под конкретную жизненную ситуацию...»* (эксперт, заместитель министра, региональный уровень).

Опрошенные руководители отмечают, что изменение ценностного содержания влечет за собой изменение управленческих процессов в разнообразных практиках, связанных с внедрением гибких организационных процессов и управления по доверию: гибком графике работы сотрудников и организации, возможностью удаленной работы сотрудников, взаимность обязательств в команде: *«...если один член нашей команды, когда ему поставили задачу не справляется, другие все 9–10 человек всегда готовы сказать: «Так, чем помочь? Мы можем подключиться!» и тогда ему не приходится одному сидеть до 12 ночи, а остались все и за час-полтора задачу решили»* (эксперт, заместитель министра, региональный уровень).

Эксперты также отмечают смещение конфигурации контрольно-надзорной деятельности в практиках внедрения человекоцентричности в системе публичного управления, в которых происходит смещение фокуса с формального контроля (проверок, санкций, их количества) на реальный результат: *«...чтобы была клиентоцентричность относительно ресурсоснабжающих организаций, которые мы регулируем наши с ними отношения...вот пример: у нас есть календарь нашей работы, где ресурсоснабжающая организация видит, когда будет это проводиться, когда надо документы подать, поэтому мы все вопросы снимаем в процессе подготовки решений. Это сильно снижает нагрузку, когда они подают документы, и когда начинается работа по контрольно-надзорной деятельности... в этом году мы прошли тарифную кампанию без проблем, мы вовремя утвердили все тарифы, и на нас не было подано ни одного разногласия, ни в ФАС России, ни в суд. Я считаю, что это результат переформатирования нашего взаимодействия и открытости органа регулирования...»* (эксперт, министр тарифного регулирования, региональный уровень).

Процессно-структурная трансформация направлена создание архитектуры распределенной ответственности, которая предполагает делегирование полномочий и развитие кросс-функциональных команд *«У нас, в коллективе одну и ту же задачу, в принципе, могут решать разные подразделения. ... я не люблю с формальной юридической стороны подходить, мне кажется, что с человеческой точки зрения все работает лучше, и для дела хорошо и бывают как такие моменты, когда необходимо подставить плечо своему товарищу. И когда это получается, когда это от людей от самих исходит, это уже вот как раз про универсальность и про надежность, и про силу коллектива»* (эксперт, заместитель министра экономического развития, региональный уровень).

Технологии инструментально-методической трансформации ориентированы на внедрение конкретных методов и инструментов, обеспечивающих реализацию человекоцентричного подхода через практики «цифрового конструктора», практики пользовательского соучаствующего проектирования, практики обучения

действием и практики осознанного применения интегративного управленческого подхода.

Практики «цифрового конструктора» ориентированы на декомпозицию сложных процедур до чек-листов и пошаговых конструкторов для самообслуживания: *«...наша задача, например, любые требования нормативно-правовых актов декомпозировать до уровня простых вопросов по направлению, что, собственно, мы и делаем. Это позволяет малым числом решать достаточно тяжелые задачи... помогает чек-лист. И по каждой проектной документации мне сотрудник, заполняет этот чек-лист. Я соответственно смотрю на эти да/нет, смотрю на примечание... и быстро понимаю состояние задачи»* (эксперт, руководитель управления по охране объектов культурного наследия, региональный уровень).

Вовлечение конечных пользователей в итеративную разработку и тестирование цифровых сервисов в практиках Agile и пользовательского соучаствующего проектирования также способствует инструментально-методической трансформации человекоцентричного публичного управления: *«Что мы сделали? Мы фактически использовали agile. Создали большую группу человек эксперт, заместитель председателя правительства, региональный уровень0 пользователей, самых активных, кто готов тратить время. Раз в неделю мы собирались по ВКС, разбирали проблемы с разработчиком, ставили задачи, как что поправить, ставили задачу, кто будет тестировать какой-то конкретный новый функционал, и каждую неделю от проблемы к проблеме шли. И спустя, наверное, полгода нарекания постепенно стали спадать. Приложение стало выполнять тот функционал, который мы видим совместно, и лесопользователи, и госорганы»* (эксперт, заместитель руководителя федерального агентства, федеральный уровень).

Важным комплексом практик, обеспечивающих методическую трансформацию публичного управления в контексте человекоцентричности являются практики обучения действием, включающие образовательные программы, построенные на погружении в практические кейсы и реальные

проблемы «поля»: *«...за последние четыре года четко пришла к выводу, что любую активность, нужно завершать практическим кейсом, нужно давать коллегам приземленный конкретный кейс. Вот сейчас мы взяли процессы, которые происходят в органах власти, отправили наших коллег из администрации, они пошли в поле по сервис-дизайну. Мы их отправили к внутреннему клиенту, они приходят, к этому контролеру, который сидит где-то в министерстве, и когда видят, как там все это происходит, у них там волосы на голове встают дыбом, что оказывается у них предконтроль за одни сутки, а что там за одни сутки можно сделать по какому-нибудь поручению глобальному президента, что у них там не используется половина того функционала, который в информационной системе вообще есть... но это вот на одном примере, и когда мы через практически конкретные кейсы людей проводим, это имеет просто колоссальный успех»* (эксперт, заместитель руководителя федерального агентства, федеральный уровень).

В точки зрения методических практик, по мнению опрошенных, важен баланс «административная дисциплина – человеческие отношения» и осознанное применение интегративного управленческого подхода: *«Вы знаете, если брать, например, теоретическую базу, в теории управления, есть школа человеческих отношений, Элтон Мэйо очень много об этом говорил, я убеждена, что концепция Элтона Мэйо четко работает. Чтобы коллектив был идеальным, должен быть и кнут, и пряник. С точки зрения административных функций нужно четко понимать, кто за что отвечает, когда отвечают, то здесь должна быть четко административно такая догма и рамка, но при этом вопросы человечности и взаимодействия с людьми тоже очень важны*» (эксперт, директор департамента федерального министерства, федеральный уровень).

Используемые технологии внедрения человекоцентричности в системе публичного управления также отражают стадии эволюции организации в контексте человекоцентричности. Соответственно эти технологии могут быть систематизированы по уровню зрелости и системности человекоцентричного подхода как компоненты эволюции органа власти или государственного

учреждения в направлении человекоцентричности: технологии операционного уровня, технологии процессного уровня и технологии трансформационного уровня.

Технологии операционного (тактического) уровня отражают точечные улучшения и инструменты, направленные на решение конкретных проблем взаимодействия с гражданами или сотрудниками. Участники исследования отмечают, что зачастую технологии внедрения человекоцентричности носят пилотный или проектный характер и реализуются через практики удобных цифровых интерфейсов, организации неформальных каналов обратной связи, практики отдельных, ситуативных тренингов, отдельные акции корпоративного волонтерства, что отражают только самую первую стадию трансформации организации в сторону человекоцентричности.

Технологии процессного (стратегического) уровня отражают перестройку сквозных процессов и систем управления, требующую межведомственного взаимодействия и изменения регламентов. Они реализуются в практиках реинжиниринга сквозных государственных и муниципальных услуг (от рождения ребенка до получения мер поддержки), практики внедрения системы KPI, ориентированной на результат, а не на процесс, практики создания системы целевого кадрового отбора и развития, основанной на ценностях служения и практики формирования культурно-образовательного контура (корпоративный университет, школа культуры управления).

Технологии системного (трансформационного) уровня отражают глубинные изменения организационной ДНК, затрагивающие все элементы одновременно: миссию, культуру, процессы, структуру, данные и технологии. Эти технологии формируют новую логику функционирования системы публичного управления через практики формирование проактивной, данноцентричной модели управления, в которых система на основе данных и ИИ предвосхищает потребности, а госорганы действуют как единый координационный механизм, а не набор ведомств; практики укоренения культуры служения как базовой организационной идеологии, в которой ценность служения становится не декларацией, а реальным

фильтром для принятия кадровых, управленческих и бюджетных решений на всех уровнях; практики построения экосистемы доверия, в которых отношения «государство-гражданин» и «руководитель-сотрудник» перестраиваются на принципах доверия, прозрачности и распределенной ответственности, что становится новой нормативной базой взаимодействий.

Таблица 14 – Технологии внедрения человекоцентричного подхода в систему публичного управления

Критерий систематизации	Тип технологий	Сущностная характеристика
1. Целевой объект трансформации	Центрированные на внешнем контуре (гражданин/бизнес)	Переориентация процессов и услуг с ведомственной логики на логику жизненных ситуаций пользователя.
	Центрированные на внутреннем контуре (сотрудник)	Формирование среды, культуры и систем управления, мотивирующих, развивающих и поддерживающих сотрудника как носителя ценностей служения.
	Центрированные на системе (процессы и нормы)	Изменение формальных правил, структур и механизмов взаимодействия для институционального закрепления принципов.
2. Характер организационных изменений	Технологии ценностной трансформации	Изменение базовых ценностей, смыслов и поведенческих паттернов.
	Технологии процессно-структурной трансформации	Перестройка управленческих процессов, структур и контрольно-надзорной деятельности.
	Технологии инструментально-методической трансформации	Внедрение конкретных методов и инструментов, обеспечивающих реализацию подхода.

Критерий систематизации	Тип технологий	Сущностная характеристика
3. Уровень зрелости (эволюции) подхода	Операционный (тактический) уровень	Точечные улучшения и инструменты для решения конкретных проблем взаимодействия. Носят пилотный/проектный характер.
	Процессный (стратегический) уровень	Перестройка сквозных процессов и систем управления, требующая межведомственного взаимодействия и изменения регламентов.
	Системный (трансформационный) уровень	Глубинные изменения организационной «ДНК», затрагивающие все элементы одновременно: миссию, культуру, процессы, структуру, данные.

Представленные типологии (таблица 14) не являются взаимоисключающими, а дополняют друг друга, позволяя анализировать феномен человекоцентричности в публичном управлении многомерно. Анализ интервью показывает, что наиболее успешные практики носят комплексный, макростратегический характер (трансформационный уровень) и синтезируют изменения во всех сферах: идеологии, процессах и инструментарии. Устойчивая трансформация возможна только при одновременном применении технологий, направленных и на гражданина, и на сотрудника, и на систему в целом, что требует от руководства не только управленческой, но и методологической компетентности.

Описанные технологии выполняют в процессе трансформации публичного управления в контексте человекоцентричности целый комплекс функций (таблица 15), отражающих тезис о том, что процесс интеграции человекоцентричности представляет собой не набор разрозненных практик, а системную трансформацию, затрагивающую все ключевые элементы организации.

Анализ функций, которые в процессе трансформации системы публичного управления в контексте человекоцентричности выполняют описанные выше

технологии позволяет сделать вывод о том, что для реального внедрения человекоцентричности недостаточно точечных изменений, необходимо синхронное воздействие на все базовые подсистемы государственного управления, организаций и учреждений, каждая из которых взаимосвязана с другими.

Таблица 15 – Функции технологий внедрения человекоцентричности в системе публичного управления

Объект воздействия	Ключевые функции технологий	Примеры технологических решений
1. Культура и ценности	Идеологическая: смена парадигмы с «власти и контроля» на «служение и ответственность». Мотивационная: формирование осмысленности труда, связи с глобальной миссией. Социально-интеграционная: создание корпоративной солидарности, чувства общности.	Ценностное переосмысление миссии. Корпоративное волонтерство. Ритуалы и неформальные институты.
2. Процессы и услуги	Оптимизационная: сокращение времени, шагов и издержек для пользователя. Клиентоцентричная: перепроектирование «от жизненной ситуации», а не от ведомственной логики. Проактивная: оказание услуги до обращения гражданина.	Эмпатичный реинжиниринг («проживание процесса»). Цифровой конструктор (чек-листы). Суперсервисы (например, «Рождение ребенка»).
3. Управление и организация	Доверительная: замена тотального контроля на управление по результату и доверию. Адаптационная: обеспечение гибкости организационных рамок и процессов. Результативная: переориентация контрольно-надзорной деятельности с формы на результат.	Система управляемой автономии. Гибкие графики, удаленная работа. KPI, ориентированные на итог.

Объект воздействия	Ключевые функции технологий	Примеры технологических решений
4. Кадры и компетенции	Селективная: отбор персонала по ценностям служения. Развивающая обучение через практику, формирование нового мышления. Поддерживающая: индивидуализированный подход, учет личного контекста сотрудника.	Ценностно-ориентированный кадровый менеджмент. Школа культуры управления, кейс-методы. Проактивная HR-поддержка, наставничество.
5. Коммуникация и обратная связь	Диалоговая: создание каналов для равноправного обсуждения проблем. Участвующая: вовлечение граждан и сотрудников в принятие решений. Прозрачная: обеспечение открытости данных и процессов.	Чаты с гражданами, планерки с сотрудниками. Рейтинги начальников «снизу-вверх». Дашборды и публичная отчетность.
6. Цифровая и нормативная среда	Инструментальная (гуманизирующая): использование цифровых технологий для освобождения времени для человеческого общения. Аналитическая (предиктивная): использование данных и ИИ для проактивного решения проблем. Адаптирующая: пересмотр регламентов в сторону простоты и ориентации на человека.	Чат-боты для рутины, мобильная верстка. ИИ для анализа инцидентов и нормотворчества. Декомпозиция НПА, упрощение инструкций.

Функции технологий внедрения человекоцетричности в систему публичного управления по результатам проведенного исследования систематизированы по принципу «от глубинных основ к внешним инструментам» и отражают следующую логику трансформации: сначала меняются ценности (миссия, культура), которые отражают «ДНК» организации; затем под новые ценности перестраиваются процессы и услуги, создающие ценность для гражданина; далее трансформируется система управления, которая обеспечивает работу новых процессов; параллельно и целенаправленно меняется человеческий капитал (кадры); налаживаются новые

каналы коммуникации для обратной связи и диалога; наконец, все изменения закрепляются и масштабируются с помощью адаптированных норм и цифровых инструментов.

На уровне изменений корпоративной культуры и ценностей формируется идеологический фундамент трансформации системы публичного управления в контексте человекоцентричности. Если на базовом, самом глубоком уровне не произошло изменений, все остальные реформы носят косметический характер. На этом уровне технологии меняют самовосприятие сотрудников, критерии принятия неочевидных решений, неформальные нормы поведения и выполняют идеологическую, мотивационную и социально-интеграционную функции.

Идеологическая функция обеспечивает смену «операционной системы» организации и позволяет перекодировать понимание работы с «осуществления власти и контроля» на «служение и ответственность перед обществом».

Мотивационная функция обеспечивает преодоление отчуждения труда и позволяет связать рутинные задачи сотрудников с глобальной социальной миссией («мы не бумажки двигаем, а меняем жизнь людей»), что рождает внутреннюю мотивацию.

Социально-интеграционная функция обеспечивает противодействие разобщенности и способствует созданию чувства «мы-команды» через общие, выходящие за рамки инструкций дела, укрепляя взаимопомощь и корпоративную солидарность.

На уровне изменений процессов и услуг, обеспечивающих внешний интерфейс системы, создается наиболее видимая для гражданина часть преобразований, а ценности человекоцентричности воплощаются в конкретные механизмы взаимодействия, выполняя оптимизационную, клиентоцентричную и проактивную функции для удовлетворенности конечного пользователя, эффективности использования государственных ресурсов.

Оптимизационная функция обеспечивает устранение бюрократических издержек, ее цель минимизировать время, физические и когнитивные усилия, которые гражданин тратит на получение услуги.

Клиентоцентричная функция обеспечивает кардинальное изменение логики проектирования и позволяет собрать разрозненные шаги разных ведомств в единый маршрут, понятный исходя из жизненной ситуации человека (рождение ребенка, открытие бизнеса), а не внутренней структуры аппарата.

Проактивная функция обеспечивает переход от реактивной к упреждающей модели, использованию данных и межведомственного взаимодействия, чтобы предлагать гражданам помощь до момента официального обращения, по факту наступления события.

На уровне управления и организации формируется внутренний двигатель системы, обеспечивается архитектура власти и ответственности внутри организации, без изменений на этом уровне новые процессы не будут работать. Технологии внедрения человекоцентричности на этом уровне изменяют скорость принятия решений, уровень инициативы на местах, качество управленческих решений через выполнение доверительной, адаптационной и результативной функций.

Доверительная функция обеспечивает демонтаж культуры тотального контроля и заменяет контроль каждого шага (микроменеджмент) четкими целями и оценкой по конечному результату, делегируя свободу в выборе методов.

Адаптационная функция обеспечивает гибкость системы и создает механизмы, позволяющие организации быстро подстраиваться под изменяющиеся условия и потребности сотрудников.

Результативная функция обеспечивает исправление перекоса в системе оценки и смещает фокус с количественных показателей на реальные улучшения в жизненных ситуациях граждан или партнеров.

На следующем уровне трансформации происходят изменения носителя изменений, то есть кадров и их компетенций. Для трансформации качества человеческого капитала, скорости адаптации к изменениям, лояльности персонала выполняются селективная, развивающая и поддерживающая функции.

Селективная функция технологий состоит в формировании «фильтра на входе» для внедрения в систему подбора оценку не только профессиональных навыков, но и ценностного соответствия кандидата парадигме служения.

Развивающая функция состоит в обучении новому мышлению и реализуется через перевод обучения с теоретических курсов на практические форматы, которые формируют эмпатию, клиентоориентированность и проектное мышление.

Поддерживающая функция технологий позволяет сформировать индивидуальный подход к сотрудникам, учитывать личные обстоятельства и потенциал каждого сотрудника через наставничество, карьерное планирование и гибкие формы поддержки.

Коммуникация и обратная связь составляют нервную систему государственного управления, на этом уровне формируются каналы для получения сигналов извне и изнутри, без которых система слепа и глуха через выполнение диалоговой, участвующей и прозрачной функций, которые формируют уровень доверия к системе

Диалоговая функция технологи обеспечивает преодоление монолога власти, нацелена на создание равноправные площадки (чаты, совещания), где можно безопасно обсуждать проблемы и ошибки без страха наказания.

Участвующая функция обеспечивает вовлечение сотрудников и граждан в со-управление, призвана институционализировать механизмы учета мнения граждан и рядовых сотрудников при принятии решений (например, в оценке руководителей или дизайне услуг).

Прозрачная функция обеспечивает снижение информационной асимметрии и нацелена на обеспечение доступности и понятности для всех стейкхолдеров данных о работе, решениях и результатах функционирования системы государственного управления.

Цифровая и нормативная среда включает инструментарий и правила игры в процессе трансформации системы государственного управления в контексте человекоцентричности, обеспечивает технологическое и юридическое закрепление всех предыдущих изменений. На этом уровне обеспечивается масштабируемость

лучших практик, скорость и обоснованность управленческих реакций, устойчивость изменений через выполнение инструментальной, аналитической и адаптирующей функций.

Инструментальная функция обеспечивает гуманизирующую цифровизацию и подчинение технологий человеку, она нацелена на использование ИТ для автоматизации рутины, высвобождения времени сотрудников для сложных задач, требующих человеческого участия.

Аналитическая (предиктивная) функция обеспечивает переход от интуиции сотрудников к данным нацелена на применение анализа больших данных и ИИ для выявления скрытых закономерностей, прогнозирования проблем и проактивного нормотворчества.

Адаптирующая функция обеспечивает «очеловечивание» регламентов и реализуется через изменение инструкций, стандартов и законов так, чтобы они были понятны, гибки и работали на достижение результата для человека, а не на усложнение процесса.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подводя итог диссертационного исследования, посвященного человекоцентричному подходу в системе публичного управления Российской Федерации, следует подчеркнуть, что актуальность избранной проблематики не только не снижается, но и приобретает новое звучание в условиях современной геополитической турбулентности и внутренних социально-экономических трансформаций. Человекоцентричность перестала быть исключительно корпоративным трендом или абстрактной этической декларацией. Она превратилась в практический императив публичного управления, в инструмент укрепления легитимности власти, повышения эффективности государственных решений и, что особенно важно, в механизм восстановления доверия между обществом и государством. Проведенное исследование подтвердило, что российская система публичного управления находится в активной фазе перехода от декларативного признания ценности человека к институциональной интеграции этого принципа во все ключевые управленческие процессы.

В ходе работы над диссертацией был решен комплекс научных и прикладных задач, что позволило сформулировать ряд значимых результатов. Прежде всего, на основе анализа обширного научного дискурса, как зарубежного, так и отечественного, были определены возможности социально-политического знания в исследовании человекоцентричности. Удалось показать, что данный феномен выходит далеко за рамки инструментального улучшения государственных услуг и представляет собой новую нормативную парадигму, требующую переосмысления роли гражданина и государственного служащего как активных субъектов, носителей ценностей и смыслов. Ключевым теоретическим итогом работы стала разработка комплексной объяснительной модели человекоцентричности в публичном управлении. Эта модель, опирающаяся на парадигму общественно-государственного управления и менеджмента публичных ценностей, интегрирует экосистему ценностей, инструментов, технологий и практик, структурированных вокруг двух взаимозависимых контуров. Внутренний контур ориентирован на

сотрудников государственных органов, их мотивацию, профессиональное развитие и психологическое благополучие. Внешний контур направлен на граждан и общество в целом, обеспечивая персонализацию услуг, вовлечение в процессы принятия решений и учет общественных запросов.

Эмпирическая часть исследования, базирующаяся на значительном массиве данных, включая серию глубинных интервью и массовый опрос руководителей, позволила охарактеризовать состояние и динамику трансформации российской системы публичного управления. Были выявлены и систематизированы вызовы и факторы, определяющие запрос на человекоцентричность. К ним относятся социально-демографическая дифференциация, технологическая революция, политико-управленческая необходимость укрепления легитимности, экономическая прагматика, а также глобальные шоки, обнажившие хрупкость традиционных систем управления. В диссертации подробно описан институциональный путь России в контексте человекоцентричности, выделены пять последовательных этапов трансформации. Этот путь демонстрирует эволюцию от формирования базовых правовых рамок и отраслевых социальных решений к субъектной модернизации, внедрению механизмов обратной связи и, наконец, к конституционному закреплению социальных обязательств государства на высшем нормативном уровне.

Особое внимание в работе уделено ценностным основаниям и роли корпоративной культуры в системе публичного управления. Человекоцентричная корпоративная культура представлена не как абстрактный идеал, а как экосистема служения, выполняющая комплекс системообразующих функций. Она выступает нематериальным мотиватором, стабилизирующим кадровый состав, формирует ценностный иммунитет к коррупции, создает основу для адаптации и инноваций, а также способствует восстановлению общественного доверия. В этом контексте была определена ключевая роль лидера-руководителя, который выступает главным интегратором и транслятором ценностей, обеспечивающим баланс интересов системы, сотрудников и граждан. В работе представлен структурированный портрет современного человекоцентричного лидера, дифференцированный по

уровням компетенций и ориентированный на решение задач как во внутреннем, так и во внешнем контурах управления. Наконец, были систематизированы технологии внедрения человекоцентричности, классифицированные по целевому объекту трансформации, характеру изменений и уровню зрелости управленческой системы. Это позволило выделить технологии ценностной, процессно-структурной и инструментально-методической трансформации, а также технологии трансформационного уровня, обеспечивающие системность реализации подхода.

Практическая значимость полученных результатов состоит в том, разработанные модели и классификации позволяют диагностировать актуальный уровень человекоцентричности в конкретном органе власти или организации. Они дают возможность обоснованно выбирать оптимальные стратегии и технологии внедрения человекоцентричного подхода, оценивать эффективность проведенных мероприятий и формировать рекомендации по дальнейшему развитию. Предложенный в диссертации инструментарий может быть непосредственно использован в деятельности органов государственного и муниципального управления, в системе повышения квалификации управленческих кадров, а также при разработке кадровых политик и программ организационного развития. Апробация основных положений работы на многочисленных научных конференциях, а также их отражение в двенадцати публикациях, включая статьи в рецензируемых журналах, подтверждает востребованность и обоснованность выдвинутых положений.

Таким образом, диссертационное исследование позволило не только восполнить существенные лакуны в научном знании о механизмах публичного управления в современной России, но и предложить рабочую, эмпирически верифицированную объяснительную модель человекоцентричности. Полученные выводы создают прочную теоретическую и методологическую базу для дальнейших исследований в этой области, а также служат надежным практическим руководством для управленцев, стремящихся выстроить более эффективную, отзывчивую и, главное, ориентированную на человека систему публичной власти. Человекоцентричность в этом смысле выступает не просто как модный тренд, а как

стратегический вектор развития государства, обеспечивающий его устойчивость и легитимность в сложном и быстро меняющемся мире.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Абдрахманова, А. М. Использование двумерных штрихкодов для создания системы позиционирования и навигации в помещении / А. М. Абдрахманова, Д. Е. Намиот // Прикладная информатика. – 2013. – Т. 43, № 1 (43). – С. 31–39.

2. Алиев, И. М. Инновационные методы и практики управления человеческими ресурсами на основе подходов проектного менеджмента / И. М. Алиев // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2023. – № 6-1 (144). – С. 144–147.

3. Анимица, Е. Г. Управление развитием субъекта Российской Федерации в контексте духовно-нравственной парадигмы: кейс Республики Крым / Е. Г. Анимица, Н. В. Новикова, К. В. Чернышев // Управленец. – 2024. – Т. 15, № 1. – С. 35–54.

4. Арушанова, Н. А. Санкции против России: новые вызовы и возможности / Н. А. Арушанова // Финансы, деньги, инвестиции. – 2017. – № 1 (61). – С. 10–15.

5. Ассоциация волонтёров России. Официальный сайт. – URL: https://xn--80ae4d.xn--p1ai/ (дата обращения: 29.08.2026).

6. Барабашев, А. Г. Кризис государственного управления и его влияние на основные административные парадигмы государства и бюрократии / А. Г. Барабашев // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2016. – № 3. – С. 163–194. – DOI 10.17323/1999-5431-2016-0-3-163-194.

7. Бекчинтаев, А. М. Влияние мирового экономического кризиса на общественно-политический диалог в РФ / А. М. Бекчинтаев // Бизнес. Общество. Власть. – 2011. – № 8. – С. 128–134.

8. Боброва, В. Человекоцентричность для русской модели управления / В. Боброва // VC.ru. – 2023. – 29 дек. – URL: https://vc.ru/id192662/971627-chelovekocentrichnost-dlya-russkoi-modeli-upravleniya (дата обращения: 30.08.2026).

9. Бояркин, А. В. Становление теории здоровья населения в человекоцентричной экономике / А. В. Бояркин, И. А. Питайкина // Евразийский Союз Учёных. – 2015. – № 4-1 (13). – С. 50–53.

10. Бурдюгова, О. В. Цифровые инструменты в системе мотивации и стимулирования персонала организации / О. В. Бурдюгова [и др.] // Вестник Академии знаний. – 2024. – № 3 (62). – С. 705–709.

11. Быстрова, А. С. Региональная политическая элита: бассейн рекрутирования и карьера / А. С. Быстрова [и др.] // Власть и элиты. – 2020. – Т. 7, № 1. – С. 76–122. – DOI 10.31119/pe.2020.7.1.4.

12. Васильева, Е. И. New Public Management как парадигма управления человеческими ресурсами на государственной службе / Е. И. Васильева, Т. Е. Зерчанинова, А. В. Ручкин // Экономика и политика. – 2015. – № 1. – С. 20–26.

13. Владимирова, Ю. Российские компании поворачиваются лицом к сотрудникам / Ю. Владимирова // Ведомости. – 2023. – 31 окт. – URL: https://www.vedomosti.ru/ideas/management/articles/2023/10/31/1002638-rossiiskie-kompanii-povorachivayutsya-litsom-k-sotrudnikam (дата обращения: 30.08.2026).

14. Всероссийский конкурс // Минтруд России : официальный сайт. – 2023. – URL: https://mintrud.gov.ru/ministry/programms/gossluzhba/17/18 (дата обращения: 30.08.2026).

15. Выборы на фоне Крыма: электоральный цикл 2016–2018 гг. и перспективы политического транзита / В. В. Федоров, О. А. Чернозуб, И. Г. Гаврилов [и др.]. – М. : ВЦИОМ, 2018. – 43 с.

16. Галеева, А. Р. Применение принципов человекоцентричности как инструмента формирования налоговой культуры / А. Р. Галеева // Налоговая культура и цифровизация налогового администрирования : материалы XVI Всероссийской научно-практической конференции, Нижний Новгород, 18 мая 2022 г. – Нижний Новгород : Приволжский институт повышения квалификации Федеральной налоговой службы, 2022.

17. Гальченко, С. А. Человекоцентричность – необходимое условие экономики будущего / С. А. Гальченко [и др.] // Лидерство и менеджмент. – 2022. – Т. 9, № 2. – С. 309–322. – DOI 10.18334/lim.9.2.114587.

18. Голубятников, Д. О. Достижение человекоцентричности в государственной политике России / Д. О. Голубятников // Вестник Университета мировых цивилизаций. – 2024. – Т. 15, № 3 (44). – С. 23–29. – DOI 10.24412/2587-6236-2024-344-23-29.

19. Груничев, М. М. «Человекоцентричный» («человекоразмерный») поворот в эволюции концепции «Smart City» и участие субъектов гражданского общества в принятии политических решений / М. М. Груничев // Управленческое консультирование. – 2023. – № 6 (174). – С. 130–136. – DOI 10.22394/1726-1139-2023-6-130-136.

20. Грязнова, В. Трансформации в кадровой политике в контексте развития профессионального капитала публичного управления / В. Грязнова // Миссия конфессий. – 2024. – Т. 13, ч. 2, № 75. – С. 177–183.

21. Демененко, И. А. Человекоцентричность как новая парадигма управления человеческими ресурсами / И. А. Демененко // Социально-гуманитарные знания. – 2024. – № 8. – С. 37–39.

22. Денисенко, Е. Человекоцентричность: модное слово или новый тренд в HR / Е. Денисенко // РБК. – 2024. – URL: https://spb.plus.rbc.ru/news/6620cfc17a8aa92a9fe275f5 (дата обращения: 08.06.2024).

23. Деткина, Д. А. Бережливые коммуникации органов муниципальной власти в социальных сетях и мессенджерах / Д. А. Деткина, А. Д. Мурзин // Вестник Академии знаний. – 2023. – № 3 (56). – С. 82–87.

24. Дугин, А. Г. Пандемия и политика выживания: горизонты диктатуры нового типа / А. Г. Дугин // Геополитика.ru. – 2020. – URL: https://www.geopolitika.ru/article/pandemiya-i-politika-vyzhivaniya-gorizonty-diktatury-novogo-tipa (дата обращения: 30.08.2026).

25. Дука, А. В. Новый нобилитет российских регионов / А. В. Дука // Власть и элиты. – 2019. – Т. 6, № 1. – С. 169–196. – DOI 10.31119/pe.2019.6.1.8.

26. Евстифеев, Р. В. После глобализации? Политико-административные преобразования в России в XXI веке / Р. В. Евстифеев. – Транзит-ИКС, 2011. – 285 с.

27. Ермаков, Ю. В. Новый государственный менеджмент: принципы, достоинства и недостатки / Ю. В. Ермаков, Т. С. Красникова // Маркетинг MBA. Маркетинговое управление предприятием. – 2018. – Т. 9, № 1. – С. 32–48.

28. Ерофеева, Н. Ю. От человекоцентрированного подхода к человекоцентрированной организации: вызов времени или осознанная необходимость / Н. Ю. Ерофеева // Вестник педагогического опыта. – 2023. – № 4 (58). – С. 6–9.

29. Жураховский, А. С. Особенности управления российскими компаниями с точки зрения индекса человекоцентричности / А. С. Жураховский, М. А. Федотова // Друкеровский вестник. – 2023. – № 4 (54). – С. 119–126. – DOI 10.17213/2312-6469-2023-4-119-126.

30. Ильичева, Л. Е. Доверие к власти и социально-политическая консолидация общества / Л. Е. Ильичева, А. В. Лапин // Наука. Культура. Общество. – 2022. – Т. 28, № 3. – С. 50–67. – DOI 10.19181/nko.2022.28.3.4.

31. Индекс человекоцентричности компаний – 2023 : аналитический отчёт. – М. : Корпоративная академия Росатом, 2023. – 6 с.

32. Исследование лидерских практик руководителей государственных и негосударственных организаций как основы для формирования российской модели эффективного руководителя : отчёт НИР / НИУ ВШЭ. – Москва, 2024. – 240 с.

33. История посланий президента России Федеральному собранию // ТАСС. – 2020. – 15 янв. – URL: https://tass.ru/info/7515211 (дата обращения: 30.08.2026).

34. Каиржанова, Л. С. Формирование ценностей у молодёжи (на примере государственных служащих) / Л. С. Каиржанова [и др.] // Вестник Шадринского государственного педагогического университета. – 2023. – № 3 (59). – С. 142–151. – DOI 10.52772/25420291_2023_3_142.

35. Капогузов, Е. А. Новый государственный менеджмент: эволюция и уроки для России / Е. А. Капогузов // ЭКО. – 2023. – № 3. – С. 127–129. – DOI 10.30680/ECO0131-7652-2023-3-124-139.

36. Карабущенко, П. Л. Проблема эффективности власти современной российской политико-административной элиты / П. Л. Карабущенко // Каспийский регион: политика, экономика, культура. – 2014. – № 1 (38). – С. 170–183.

37. Кожевникова, Т. Корпоративная культура как она есть / Т. Кожевникова. – М. : Эксмо, 2020. – 240 с.

38. Козлова, Н. Н. Молодёжный сегмент депутатского корпуса региональных легислатур РФ: социально-профессиональные характеристики, источники рекрутирования, карьерные траектории / Н. Н. Козлова, Л. Н. Скаковская, С. В. Рассадин // Полис. Политические исследования. – 2023. – № 1. – С. 114–129. – DOI 10.17976/jpps/2023.01.09.

39. Колесник, Н. В. Образовательные траектории российской элиты: региональная проекция / Н. В. Колесник // Мир России. – 2019. – Т. 28, № 4. – С. 30–48. – DOI 10.17323/1811-038X-2019-28-4-30-48.

40. Колпачников, В. В. Человекоцентрированный подход в организациях: утопия или стратегический потенциал? / В. В. Колпачников, А. Н. Тишова // Организационная психология. – 2016. – Т. 6, № 3. – С. 38–49.

41. Комиссаров, А. Г. Методология оценки компетенций и отбор высших управленческих кадров / А. Г. Комиссаров // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. – 2023. – № 1. – С. 63–85.

42. Красильников, Д. Г. Концепция «New Public Management»: возможности и ограничения / Д. Г. Красильников, Е. А. Троицкая // Вестник Пермского университета. Серия: Политология. – 2011. – № 1. – С. 81–91.

43. Красильников, Д. Г. Современные западные управленческие модели: синтез New Public Management и Good Governance / Д. Г. Красильников, О. В. Сивинцева, Е. А. Троицкая // Ars Administrandi (Искусство управления). – 2014. – № 2. – С. 45–62.

44. Кулаков, М. О. Выявление и характеристика ключевых факторов, влияющих на систему управления организацией / М. О. Кулаков // Социальные и экономические системы. – 2024. – № 11 (61). – С. 119–132.

45. Литау, Е. Я. Концепция человекоцентричности как основа цифровой и ценностной трансформации при управлении современными предпринимательскими проектами / Е. Я. Литау, А. Н. Сологуб // Экономика и управление. – 2024. – Т. 30, № 6. – С. 728–739. – DOI 10.35854/1998-1627-2024-6-728-739.

46. Люблинский, В. В. Трансформация трудового потенциала России: проблемы и перспективная политика / В. В. Люблинский, Л. В. Макушина // Среднерусский вестник общественных наук. – 2024. – Т. 19, № 3. – С. 66–86. – DOI 10.22394/2071-2367-2024-19-3-66-86.

47. Малинова, О. Ю. Обоснование политики 2000-х годов в дискурсе В. В. Путина и формирование мифа о «лихих девяностых» / О. Ю. Малинова // Политическая наука. – 2018. – № 3. – С. 45–69. – DOI 10.31249/poln/2018.03.03.

48. Мандрощенко, О. В. Человекоцентричность – новый тренд в организации работы налоговых органов / О. В. Мандрощенко // Экономические системы. – 2023. – Т. 16, № 2. – С. 107–114. – DOI 10.29030/2309-2076-2023-16-2-107-114.

49. Маратова, Х. Б. Эволюция развития моделей государственного управления: Public Administration, New Public Management и Good Governance / Х. Б. Маратова // Государственная служба. – 2022. – Т. 24, № 6 (140). – С. 12–19. – DOI 10.22394/2070-8378-2022-24-6-12-19.

50. Мирошниченко, И. В. Сетевая публичная политика: контуры предметного поля / И. В. Мирошниченко, Е. В. Морозова // Полис. Политические исследования. – 2017. – № 2. – С. 82–102. – DOI 10.17976/jpps/2017.02.06.

51. Мирошниченко, И. В. Эффекты и результаты сетевизации современной публичной политики / И. В. Мирошниченко // Вестник Пермского университета. Политология. – 2014. – № 4. – С. 42–69.

52. Михайленок, О. М. Информационно-коммуникативные риски сетевизации политических отношений / О. М. Михайленок // Вестник Института социологии. – 2019. – Т. 10, № 3. – С. 12–21. – DOI 10.19181/vis.2019.30.3.584.

53. Морев, М. В. Глобальные угрозы и национальные особенности формирования социального капитала в России / М. В. Морев // Проблемы развития территории. – 2018. – № 2 (94). – С. 106–119.

54. МФЦ : официальный сайт. – URL: https://md.mos.ru/ (дата обращения: 29.08.2026).

55. МФЦ. Международный опыт // TAdviser. – 2014. – URL: https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:МФЦ._Международный_опыт (дата обращения: 29.08.2026).

56. Наделла, С. Сегодня люди хотят понимать, зачем они работают / С. Наделла // Harvard Business Review Россия. – 2021. – 12 нояб. – URL: страница статьи (дата обращения: 30.08.2026).

57. Никовская, Л. И. Конфликтные аспекты сетевого взаимодействия власти и местного сообщества на уровне муниципальной публичной политики / Л. И. Никовская // Конфликтное поле публичной политики: опыт, уроки и перспективы современного российского общества / под ред. А. И. Соловьева, Г. В. Пушкаревой. – М. : АРГАМАК-МЕДИА, 2021. – С. 149–162.

58. Новые тренды в менеджменте. – Вып. 33. – SberKnowledge, 2021. – URL: https://sberuniversity.ru/sber-knowledge/vypusk33/ (дата обращения: 29.08.2026).

59. Общий регламент по защите данных (Регламент (ЕС) 2016/679 Европейского парламента и Совета от 27 апреля 2016 г.). – URL: https://base.garant.ru/71936226/ (дата обращения: 29.08.2026).

60. Овчинникова, О. П. Формирование человекоцентричной модели организации в современных условиях / О. П. Овчинникова, Д. В. Лебедева // Креативная экономика. – 2023. – Т. 17, № 9. – С. 3269–3282. – DOI 10.18334/ce.17.9.118832.

61. Огнёва, Ю. И. Экспертное мнение: запросы к идеальному политику в России / Ю. И. Огнёва, Н. Н. Калмыков // Полис. Политические исследования. – 2017. – № 1. – С. 116–124. – DOI 10.17976/jpps/2017.01.10.

62. Орлов, А. Б. Человекоцентрированный подход в психологии, психотерапии, образовании и политике (к 100-летию со дня рождения К. Роджерса) / А. Б. Орлов // Вопросы психологии. – 2002. – № 2. – С. 64–71.

63. Паспорт федерального проекта «Кадры для цифровой экономики» : утв. протоколом президиума Правительственной комиссии по цифровому развитию, использованию информационных технологий для улучшения качества жизни и условий ведения предпринимательской деятельности от 28.05.2019 № 9. – URL: https://base.garant.ru/72302274/ (дата обращения: 30.08.2026).

64. Петухов, В. В. Трансформация идеологических ценностей и политических предпочтений россиян / В. В. Петухов, В. В. Федоров // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. – 2005. – № 2 (74). – С. 4–18.

65. Политолог: Путин 25 лет ведёт человекоцентричную политику // Взгляд. Деловая газета. – 2024. – 16 авг. – URL: https://vz.ru/news/2024/8/16/1282427.html (дата обращения: 19.12.2024).

66. Понеделков, А. В. Социальные запросы и характер трансформации региональных политико-административных элит в условиях современных системных вызовов: по материалам межрегионального социологического исследования / А. В. Понеделков [и др.] // Государственное и муниципальное управление. Учёные записки. – 2019. – № 1. – С. 11–19. – DOI 10.22394/2079-1690-2019-1-1-11-19.

67. Послание Президента Российской Федерации Федеральному Собранию от 8 июля 2000 г. // Президент России : официальный сайт. – URL: http://kremlin.ru/events/president/transcripts/21480 (дата обращения: 30.08.2026).

68. Послание Президента Российской Федерации Федеральному Собранию от 3 апреля 2001 г. // Президент России : официальный сайт. – URL:

http://www.kremlin.ru/events/president/transcripts/21216 (дата обращения: 30.08.2026).

69. Послание Президента Российской Федерации Федеральному Собранию от 18 апреля 2002 г. // Президент России : официальный сайт. – URL: http://www.kremlin.ru/acts/bank/36351 (дата обращения: 30.08.2026).

70. Послание Президента Российской Федерации Федеральному Собранию от 16 мая 2003 г. // Президент России : официальный сайт. – URL: http://kremlin.ru/events/president/transcripts/21998 (дата обращения: 30.08.2026).

71. Послание Президента Российской Федерации Федеральному Собранию от 26 мая 2004 г. // Президент России : официальный сайт. – URL: http://kremlin.ru/events/president/transcripts/22494 (дата обращения: 30.08.2026).

72. Послание Президента Российской Федерации Федеральному Собранию от 25 апреля 2005 г. // Президент России : официальный сайт. – URL: http://kremlin.ru/events/president/transcripts/22931 (дата обращения: 30.08.2026).

73. Послание Президента Российской Федерации Федеральному Собранию от 10 мая 2006 г. // Президент России : официальный сайт. – URL: http://kremlin.ru/events/president/transcripts/23577 (дата обращения: 30.08.2026).

74. Послание Президента Российской Федерации Федеральному Собранию от 26 апреля 2007 г. // Президент России : официальный сайт. – URL: http://kremlin.ru/events/president/transcripts/24203 (дата обращения: 30.08.2026).

75. Послание Президента Российской Федерации Федеральному Собранию от 5 ноября 2008 г. // Президент России : официальный сайт. – URL: http://www.kremlin.ru/events/president/transcripts/messages/1968 (дата обращения: 30.08.2026).

76. Послание Президента Российской Федерации Федеральному Собранию от 12 ноября 2009 г. // Президент России : официальный сайт. – URL: http://www.kremlin.ru/events/president/transcripts/messages/5979 (дата обращения: 30.08.2026).

77. Послание Президента Российской Федерации Федеральному Собранию от 30 ноября 2010 г. // Президент России : официальный сайт. – URL:

http://www.kremlin.ru/events/president/transcripts/messages/9637 (дата обращения: 30.08.2026).

78. Послание Президента Российской Федерации Федеральному Собранию от 22 декабря 2011 г. // Президент России : официальный сайт. – URL: http://www.kremlin.ru/events/president/transcripts/messages/14088 (дата обращения: 30.08.2026).

79. Послание Президента Российской Федерации Федеральному Собранию от 12 декабря 2012 г. // Президент России : официальный сайт. – URL: http://www.kremlin.ru/events/president/transcripts/messages/17118 (дата обращения: 30.08.2026).

80. Послание Президента Российской Федерации Федеральному Собранию от 12 декабря 2013 г. // Президент России : официальный сайт. – URL: http://www.kremlin.ru/events/president/transcripts/messages/19825 (дата обращения: 30.08.2026).

81. Послание Президента Российской Федерации Федеральному Собранию от 4 декабря 2014 г. // Президент России : официальный сайт. – URL: http://www.kremlin.ru/events/president/transcripts/messages/47173 (дата обращения: 30.08.2026).

82. Послание Президента Российской Федерации Федеральному Собранию от 3 декабря 2015 г. // Президент России : официальный сайт. – URL: http://www.kremlin.ru/events/president/transcripts/messages/50864 (дата обращения: 30.08.2026).

83. Послание Президента Российской Федерации Федеральному Собранию от 1 декабря 2016 г. // Президент России : официальный сайт. – URL: http://www.kremlin.ru/events/president/transcripts/messages/53379 (дата обращения: 30.08.2026).

84. Послание Президента Российской Федерации Федеральному Собранию от 1 марта 2018 г. // Президент России : официальный сайт. – URL: http://www.kremlin.ru/events/president/transcripts/messages/56957 (дата обращения: 30.08.2026).

85. Послание Президента Российской Федерации Федеральному Собранию от 20 февраля 2019 г. // Президент России : официальный сайт. – URL: http://www.kremlin.ru/events/president/transcripts/messages/59863 (дата обращения: 30.08.2026).

86. Послание Президента Российской Федерации Федеральному Собранию от 15 января 2020 г. // Президент России : официальный сайт. – URL: http://www.kremlin.ru/events/president/transcripts/messages/62582 (дата обращения: 30.08.2026).

87. Послание Президента Российской Федерации Федеральному Собранию от 21 апреля 2021 г. // Президент России : официальный сайт. – URL: http://www.kremlin.ru/events/president/transcripts/messages/65418 (дата обращения: 30.08.2026).

88. Послание Президента Российской Федерации Федеральному Собранию от 21 февраля 2023 г. // Президент России : официальный сайт. – URL: http://www.kremlin.ru/events/president/transcripts/messages/70565 (дата обращения: 30.08.2026).

89. Послание Президента Российской Федерации Федеральному Собранию от 29 февраля 2024 г. // Президент России : официальный сайт. – URL: http://www.kremlin.ru/events/president/transcripts/messages/73585 (дата обращения: 30.08.2026).

90. Поспелова, Е. А. Препятствия для внедрения принципов New Public Management в государственных системах развивающихся стран / Е. А. Поспелова, М. В. Казакова // Финансовый журнал. – 2015. – № 1 (23). – С. 99–110.

91. Президентское супербольшинство – 2024: семь шагов к победе / ВЦИОМ. – 2024. – 18 марта. – URL: ВЦИОМ (дата обращения: 30.08.2026).

92. «Прямая линия» с Владимиром Путиным, 17 апреля 2014 г. // Президент России – официальный сайт. – URL: http://kremlin.ru/events/president/transcripts/20796 (дата обращения: 30.08.2026).

93. Публичная политика: институты, цифровизация, развитие : коллективная монография / под ред. Л. В. Сморгунова. – М. : Аспект Пресс, 2018. – 384 с.

94. Путин заявил, что в РФ не должно быть отказа в медпомощи даже людям без медстраховки // ТАСС. – 2024. – 14 февр. – URL: https://tass.ru/obschestvo/19987621 (дата обращения: 15.10.2024).

95. Путин посоветовал управленцам относиться к проблемам людей как к своим собственным. Выступление Президента на встрече с выпускниками программы кадрового резерва Высшей школы госуправления // ТАСС. – 2021. – 17 июня. – URL: https://tass.ru/obschestvo/11678025 (дата обращения: 10.08.2024).

96. Путин, В. В. Выступление на пленарной сессии XVII ежегодного заседания Международного дискуссионного клуба «Валдай» / В. В. Путин // Президент России : официальный сайт. – 2020. – URL: http://kremlin.ru/events/president/news/64261 (дата обращения: 30.08.2026).

97. Пушкарева, Г. В. Ценностное измерение публичной политики / Г. В. Пушкарева // Политическая наука. – 2022. – № 3. – С. 15–35.

98. Растимешина, Т. В. Партийная система современной России и особенности её функционирования / Т. В. Растимешина // Экономические и социально-гуманитарные исследования. – 2017. – № 3 (15). – С. 132–138.

99. Романова, С. А. Антиэлита в эпоху цифровизации / С. А. Романова // Научное мнение. – 2021. – № 10. – С. 14–17.

100. Россия – страна возможностей : официальный сайт. – URL: https://rsv.ru/ (дата обращения: 29.08.2026).

101. Рябченко, Н. А. Модели и практики управления политическим контентом в online-пространстве современных государств в эпоху постправды : монография / Н. А. Рябченко [и др.]. – М. : ФЛИНТА, 2021. – 340 с.

102. Самольянов, О. А. Принципы человекоцентричности в современной России: социально-философский анализ / О. А. Самольянов // Социально-гуманитарные знания. – 2024. – № 3. – С. 214–218.

103. Самольянов, О. А. Разработка модели уровней зрелости руководителей в контексте смыслоцентричного подхода к управлению / О. А. Самольянов // Социология. – 2024. – № 3. – С. 141–147.

104. Семенова, В. В. Дифференциация и консолидация поколений / В. В. Семенова // Россия: трансформирующееся общество / под ред. В. А. Ядова. – М. : КАНОН-пресс-Ц, 2001. – С. 256–271.

105. Сивинцева, О. В. Институциональные условия современных административных реформ в Китае и России: культурный и экономический аспекты / О. В. Сивинцева, С. Р. Титова, Е. А. Троицкая // Ars Administrandi. – 2015. – № 4. – С. 167–191.

106. Смирнова, Е. Н. Человекоцентричная парадигма развития общества и экономики / Е. Н. Смирнова // Тренды развития современного общества: управленческие, правовые, экономические и социальные аспекты : сборник научных статей 11-й Всероссийской научно-практической конференции, Курск, 23–24 сентября 2021 года. – Курск : Юго-Западный государственный университет, 2021. – С. 248–250.

107. Сморгунов, Л. В. Сравнительный анализ политико-административных реформ: от нового государственного менеджмента к концепции «governance» / Л. В. Сморгунов // Полис. Политические исследования. – 2003. – № 4. – С. 50–58.

108. Сорокин, П. С. Прометей, улучшающий структуру: Почему человекоцентричный подход так важен для современного мира / П. С. Сорокин // IQ.HSE. – 2024. – 14 февр. – URL: https://iq-media.ru/archive/896586293 (дата обращения: 25.06.2024).

109. Социальная реклама – 2023: кому? Зачем? О чём? / ВЦИОМ. – 2023. – URL: https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/socialnaja-reklama-2023-komu-zachem-o-chjom (дата обращения: 29.08.2026).

110. Стецко, Е. В. От социального капитала к человекоцентричности: эволюция подходов к управлению развитием цифровых сервисов / Е. В. Стецко // Общество. Среда. Развитие. – 2023. – № 4 (69). – С. 17–22. – DOI 10.53115/19975996_2023_04_017_022.

111. Таранов, И. Н. Ценностные характеристики нового государственного менеджмента и его региональная специфика: выводы для Кыргызстана / И. Н.

Таранов // Международный научно-исследовательский журнал. – 2019. – № 3 (81). – С. 128–131.

112. Тев, Д. Б. Бизнес как источник рекрутирования федеральной административной и политической элиты России / Д. Б. Тев // Власть и элиты. – 2018. – Т. 5. – С. 54–86. – DOI 10.31119/pe.2018.5.3.

113. Тимченко, Г. Инжиниринг для человека: повышение качества жизни как приоритет / Г. Тимченко // Аргументы и факты. – URL: https://spb.aif.ru/society/science/inzhiniring-dlya-cheloveka-povyshenie-kachestva-zhizni-kak-prioritet (дата обращения: 30.08.2026).

114. Ткаченко, Е. В. Методологические аспекты дифференциации поколений: на примере определения характерных для российских миллениалов установок по отношению к питанию / Е. В. Ткаченко // Социология: методология, методы, математическое моделирование. – 2021. – № 52. – С. 36–60. – DOI 10.19181/4m.2021.52.2.

115. Траут, Дж. Позиционирование: битва за умы. Юбилейное издание / Дж. Траут, Э. Райс ; пер. с англ. – СПб. : Питер, 2009. – 320 с.

116. У Путина – реальный план развития. Эксперты обсудили программы кандидатов // АиФ. – 2024. – 5 марта. – URL: https://aif.ru/politics/russia/u_putina_realnyy_plan_razvitiya_eksperty_obsudili_programmy_kandidatov (дата обращения: 20.11.2024).

117. Указ Президента Российской Федерации от 09.11.2022 № 809 «Об утверждении Основ государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей». – URL: http://www.kremlin.ru/acts/bank/48502 (дата обращения: 30.08.2026).

118. Фадейкина, Н. В. Место менеджмента публичных ценностей в системе нового государственного и муниципального менеджмента / Н. В. Фадейкина, В. В. Новоселов, Р. В. Глущенко // Сибирская финансовая школа. – 2019. – № 2. – С. 3–8.

119. Федеральный закон от 13.03.2006 № 38-ФЗ «О рекламе» (ред. от 08.08.2024). – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_58968/ (дата обращения: 29.08.2026).

120. Федоров, В. В. Общественное мнение и политические решения. Заметки на полях «русской весны» / В. В. Федоров // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. – 2014. – № 5 (123). – С. 3–11. – DOI 10.14515/monitoring.2014.5.01.

121. Федоров, В. В. Общественное мнение о внешней политике современной России / В. В. Федоров, Д. В. Поликанов // Полития. Политические исследования. – 2005. – № 1 (36). – С. 22–39. – DOI 10.30570/2078-5089-2005-36-1-22-39.

122. Федоров, В. В. После выборов – перед реформами: власть и общественное мнение в современной России / В. В. Федоров // Телескоп: наблюдения за повседневной жизнью петербуржцев. – 2004. – № 5. – С. 1–8.

123. Федоров, В. В. Российская политическая коммуникация в эпоху Путина / В. В. Федоров // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. – 2004. – № 4 (72). – С. 44–49.

124. Федоров, В. В. Смена власти в России: первые заметки и впечатления / В. В. Федоров // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. – 2008. – № 2 (86). – С. 103–106.

125. Федоров, В. В. Эволюция восприятия идеи консерватизма среди граждан России / В. В. Федоров // Тетради по консерватизму. – 2014. – № 2 (1). – С. 104–106.

126. Формирование научно-методического аппарата анализа лидерских практик, оценки их эффективности в контексте клиентоцентричности, разработки российской модели эффективного руководителя : отчёт о научно-исследовательской работе. – М. : НИУ ВШЭ, 2023. – С. 12–13.

127. Формирование прикладных моделей современного лидера и руководителя в ключевых отраслях (сферах деятельности), основанных на традиционных российских ценностях и подходах человекоцентричности по теме: «Внедрение, корректировка и расширение концептуальных аспектов моделей

человекоцентричной организации и человекоцентричного лидера на базе пилотных проектов в организациях сферы госуправления» : отчёт о научно-исследовательской работе. – М. : НИУ ВШЭ, 2025. – С. 83–92.

128. Хасан, С. Х. Совершенствование регламентации исполнения государственных функций и предоставления государственных услуг в контексте цифровизации государственного управления / С. Х. Хасан // Академический юридический журнал. – 2023. – Т. 24, № 1 (91). – С. 116–125. – DOI 10.17150/1819-0928.2023.24(1).116-125.

129. Хлынин, А. П. Трансформация властной элиты в современной России: 2013–2023 гг. / А. П. Хлынин // Социально-гуманитарные знания. – 2024. – № 1. – С. 186–192.

130. Хубаев, Г. С. Человекоцентричность как вектор развития современного государственного и муниципального управления / Г. С. Хубаев // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2024. – № 9-5 (96). – С. 121–124. – DOI 10.24412/2500-1000-2024-9-5-121-124.

131. Хулей, Г. Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование / Г. Хулей. – М. : Баланс-Клуб, 2017. – 842 с.

132. «Человекоцентричность» как тренд: о чём рассказали «Росатом», «ВкусВилл», РЖД и QIWI на InterComm Club. – URL: https://raso.ru/news_partners/tpost/tzvncm1uv1-chelovekotsentrichnost-kak-trend-o-chem (дата обращения: 08.06.2024).

133. Чупашева, Е. В. Современные модели лидерства / Е. В. Чупашева // Проблемы формирования единого пространства экономического и социального развития стран СНГ : материалы конференции. – 2014. – С. 375–379.

134. Штроо, В. А. Человекоцентрированный подход и практика управления персоналом в российских организациях / В. А. Штроо // Организационная психология. – 2016. – Т. 6, № 3. – С. 91–104.

135. Шушпанова, И. С. Особенности социально-политической консолидации российского общества и государства в условиях проведения специальной военной

операции: социологический анализ / И. С. Шушпанова // Наука. Культура. Общество. – 2022. – Т. 28, № 4. – С. 9–112. – DOI 10.19181/nko.2022.28.4.8.

136. Abdenebaoui, L. Enhancing citizen accessibility to public services: a case study on AI-assisted application for housing entitlement certificates / L. Abdenebaoui [et al.] // INFORMATIK 2024. – 2024. – P. 745–750. – DOI 10.18420/INF2024_62.

137. Alves, J. Is Industry 5.0 a human-centred approach? A systematic review / J. Alves, T. M. Lima, P. D. Gaspar // Processes. – 2023. – Vol. 11, № 1. – Art. 193. – P. 8. – DOI 10.3390/pr11010193.

138. Andrews, M. The good governance agenda: Beyond indicators without theory / M. Andrews // Oxford Development Studies. – 2008. – Vol. 36, № 4. – P. 379–407.

139. Baek, S. Participatory Public Service Design by Gov.3.0 Design Group / S. Baek, S. Kim // Sustainability. – 2018. – Vol. 10, № 1. – Art. 245. – DOI 10.3390/su10010245.

140. Bagheri, S. Public value-driven assessment of trustworthy AI in the public sector: a review / S. Bagheri, V. Dirksen // 23rd IFIP Conference on e-Business, e-Services and e-Society, I3E 2024. – Cham : Springer, 2024. – P. 3–13.

141. Barakbah, N. B. M. Connecting the dots: Are the new public management and policy capacity related? / N. B. M. Barakbah, A. Zainuddin, A. F. Yaakob // Environment-Behaviour Proceedings Journal. – 2024. – Vol. 9, № SI22. – P. 321–326. – DOI 10.21834/e-bpj.v9iSI22.5881.

142. Bason, C. Design in the Public Sector: Toward a Human Centred Model of Public Governance / C. Bason, R. D. Austin // Public Management Review. – 2021. – Vol. 24, № 11. – P. 1727–1757. – DOI 10.1080/14719037.2021.1919186.

143. Bason, C. Leading public design: discovering human-centred governance / C. Bason. – Bristol : Policy Press, 2017. – 256 p. – DOI 10.2307/j.ctt1t88xq5.

144. Berenguera, A. Beyond the consultation room: proposals to approach health promotion in primary care according to health-care users, key community informants and primary care centre workers / A. Berenguera [et al.] // Health Expectations. – 2017. – Vol. 20, № 5. – P. 896–910. – DOI 10.1111/hex.12530.

145. Bhul, B. New public management reform: Implementation experiences of developing countries and Nepal / B. Bhul // Prashasan: The Nepalese Journal of Public Administration. – 2023. – Vol. 55, № 1. – P. 52–70. – DOI 10.3126/prashasan.v55i1.56440.

146. Brassey, J. Addressing employee burnout: are you solving the right problem? / J. Brassey [et al.]; McKinsey Health Institute. – 2022. – 15 p. – URL: https://www.mckinsey.com/mhi/our-insights/addressing-employee-burnout-are-you-solving-the-right-problem (дата обращения: 29.08.2026).

147. Bryson, J. M. Public value and public administration / J. M. Bryson, B. C. Crosby, L. Bloomberg (eds.). – Washington, DC : Georgetown University Press, 2015. – 336 p.

148. Campbell, C. Unnoticed, untapped, and underappreciated: clients' perceptions of their public defenders / C. Campbell [et al.] // Behavioral Sciences & the Law. – 2015. – Vol. 33, № 6. – P. 751–770. – DOI 10.1002/bsl.2182.

149. Cano, J. New tools for e-justice: legal research available to any citizen / J. Cano [et al.] // Proceedings of the 2nd International Conference on eDemocracy & eGovernment (ICEDEG 2015). – 2015. – P. 108–111. – DOI 10.1109/ICEDEG.2015.7114455.

150. Carrasqueiro, S. Dematerialization of the medical certificate for driving license in Portugal: A case study of success factors of whole-of-Government e-Government initiatives / S. Carrasqueiro [et al.] // Proceedings of the 11th International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance (ICEGOV 2018), Galway, Ireland, 4–6 April 2018 / ed. by D. Soares, A. Kankanhalli, A. Ojo. – New York : Association for Computing Machinery, 2018. – P. 127–132. – DOI 10.1145/3209415.3209510.

151. Cheng, K. Does urbanization promote the urban–rural equalization of basic public services? Evidence from prefectural cities in China / K. Cheng, S. Liu // Applied Economics. – 2024. – Vol. 56, № 29. – P. 3445–3459. – DOI 10.1080/00036846.2023.2206625.

152. Chung, C. A comparative study of digital government policies, focusing on e-government acts in Korea and the United States / C. Chung, S. Kim // Electronics. – 2019. – Vol. 8, № 11. – Art. 1362. – DOI 10.3390/electronics8111362.

153. Cooke, F. L. Building sustainable societies through human-centred human resource management: emerging issues and research opportunities / F. L. Cooke, M. Dickmann, E. Parry // International Journal of Human Resource Management. – 2022. – Vol. 33, № 1. – P. 8. – DOI 10.1080/09585192.2021.2021732.

154. Cooper, T. L. Outcomes Achieved Through Citizen-Centered Collaborative Public Management / T. L. Cooper, T. A. Bryer, J. W. Meek // Big Ideas in Collaborative Public Management. – Routledge, 2014. – P. 221–239. – DOI 10.4324/9781315706146-17.

155. Deng, M. Data-Assisted Smart Territorial Spatial Planning Practice: A Case Study of Guangzhou / M. Deng, C. Deng // Tropical Geography. – 2023. – Vol. 43, № 12. – P. 2311–2320. – DOI 10.13284/j.cnki.rddl.003781.

156. Dent, M. Questioning the new public management / M. Dent, J. Chandler, J. Barry. – London : Routledge, 2017. – 248 p.

157. Designing for AI Transparency in Public Services: A User-Centred Study of Citizens' Preferences // HCI in Business, Government and Organizations: 11th International Conference, HCIBGO 2024. – Cham : Springer, 2024. – P. 237–253. – DOI 10.1007/978-3-031-61315-9_17.

158. EGOV-CeDEM-ePart 2021: Proceedings of ongoing research, practitioners, posters, workshops, and projects of the International Conference EGOV-CeDEM-ePart 2021 / ed. by S. Virkar [et al.]. – Granada : CEUR-WS, 2021. – (CEUR Workshop Proceedings; Vol. 3049).

159. Ennahal, A. The new public management, a reference framework for contemporary administrative reforms: the Moroccan experience / A. Ennahal, M. AlMaache // International Journal of Financial Studies, Economics and Management. – 2022. – Vol. 1, № 1. – P. 12–33.

160. Farr, M. Power Dynamics and Collaborative Mechanisms in Co-production and Co-design Processes / M. Farr // Critical Social Policy. – 2018. – Vol. 38, № 4. – DOI 10.1177/0261018317747444.

161. Fink, M. Reasoned A(I)dministration: Explanation Requirements in EU Law and the Automation of Public Administration / M. Fink, M. Finck // European Law Review. – 2022. – Vol. 47, № 3. – P. 376–392.

162. Fukuyama, M. Society 5.0: Aiming for a new human-centered society / M. Fukuyama // Japan Spotlight. – 2018. – Vol. 27, № 5. – P. 47–50.

163. Funck, E. K. Twenty-five years of studying new public management in public administration: accomplishments and limitations / E. K. Funck, T. S. Karlsson // Financial Accountability & Management. – 2020. – Vol. 36, № 4. – P. 355. – DOI 10.1111/faam.12214.

164. Gasson, S. Human-centered vs. user-centered approaches to information system design / S. Gasson // Journal of Information Technology Theory and Application. – 2003. – Vol. 5, № 2. – P. 29–46.

165. Gomez, A. Reaching and targeting more effectively: the application of market segmentation to improve HIV prevention programmes / A. Gomez [et al.] // Journal of the International AIDS Society. – 2019. – Vol. 22, suppl. 4. – Art. e25318. – DOI 10.1002/jia2.25318.

166. Hafer, J. A. Idiosyncrasies of public value: how individual characteristics influence citizen perceptions of public value / J. A. Hafer, M. S. Hossain // Public Management Review. – 2025. – Vol. 28, № 4. – P. 890–913. – DOI 10.1080/14719037.2025.2460170.

167. Helliwell, J. F. World happiness report 2021 / J. F. Helliwell [et al.]. – New York : Sustainable Development Solutions Network, 2021. – 208 p. – URL: https://worldhappiness.report/ed/2021/ (дата обращения: 29.08.2026).

168. Henriksen, A. Executive-centered AI? Designing predictive systems for the public sector / A. Henriksen, L. Blond // Social Studies of Science. – 2023. – Vol. 53, № 5. – P. 738–760. – DOI 10.1177/03063127231163756.

169. Hermawati, S. Defining human-centricity in Industry 5.0 and assessing the readiness of ergonomics/human factors communities in UK / S. Hermawati [et al.] // Ergonomics. – 2024. – Vol. 67, № 7. – P. 857–876. – DOI 10.1080/00140139.2024.2343947.

170. Hietala, H. Governing collective ambidexterity: antecedents, mechanisms, and outcomes in digital service ecosystems / H. Hietala, T. Päivärinta // Government Information Quarterly. – 2025. – Vol. 42, № 1. – Art. 102001. – DOI 10.1016/j.giq.2024.102001.

171. Hoekstra, M. Success factors and barriers of GovTech ecosystems: a case study of GovTech ecosystems in the Netherlands and Lithuania / M. Hoekstra, A. F. Van Veenstra, N. Bharosa // Proceedings of the 24th Annual International Conference on Digital Government Research – Together in the Unstable World: Digital Government and Solidarity, DGO 2023 / ed. by D. Duenas Cid. – New York : Association for Computing Machinery, 2023. – P. 280–288. – DOI 10.1145/3598469.3598500.

172. Hood, C. A public management for all seasons? / C. Hood // Public Administration. – 1991. – Vol. 69, № 1. – P. 3–19. – DOI 10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x.

173. Hood, C. The “New public management” in the 1980s: variations on a theme / C. Hood // Accounting, Organizations and Society. – 1995. – Vol. 20, № 2–3. – P. 93–109. – DOI 10.1016/0361-3682(93)E0001-W.

174. Horx, M. Smart capitalism. Das Ende der Ausbeutung / M. Horx. – Frankfurt am Main, 2001. – 197 p.

175. Hu, G. A hierarchical model of e-government service capability: an empirical analysis / G. Hu [et al.] // Government Information Quarterly. – 2012. – Vol. 29, № 4. – P. 564. – DOI 10.1016/j.giq.2012.04.007.

176. Human experience (HX): a new marketing model for a new normal / The Brandon Agency. – 2020. – URL: https://brandon.agency/blog/human-experience-hx-a-new-marketing-model-for-a-new-normal/ (дата обращения: 29.08.2026).

177. Human-centered AI (HCAI) / Interaction Design Foundation. – URL: https://www.interaction-design.org/literature/topics/human-centered-ai (дата обращения: 29.08.2026).

178. Human-centered design / USAID. – URL: https://www.usaid.gov/cii/human-centered-design (дата обращения: 29.08.2026).

179. Inoguchi, T. An evidence-based typology of Asian societies: what do Asian societies look like from the bottom up instead of top down? / T. Inoguchi // Japanese Journal of Political Science. – 2017. – Vol. 18, № 1. – P. 216–234. – DOI 10.1017/S1468109916000384.

180. Ivanov, D. The Industry 5.0 framework: viability-based integration of the resilience, sustainability, and human-centricity perspectives / D. Ivanov // International Journal of Production Research. – 2023. – Vol. 61, № 5. – P. 1689. – DOI 10.1080/00207543.2022.2118892.

181. Johnston, L. New development: public service innovation / L. Johnston, J. Fenwick // Public Money & Management. – 2025. – Vol. 45, № 2. – P. 151–156. – DOI 10.1080/09540962.2024.2362873.

182. Ju, J. Citizen-Centered Big Data Analysis-Driven Governance Intelligence Framework for Smart Cities / J. Ju, L. Liu, Y. Feng // Telecommunications Policy. – 2018. – Vol. 42, № 10. – P. 881–896. – DOI 10.1016/j.telpol.2018.01.003.

183. Junginger, S. Design Research and Practice for the Public Good: A Reflection / S. Junginger // She Ji: The Journal of Design, Economics, and Innovation. – 2017. – Vol. 3, № 4. – P. 290–302. – DOI 10.1016/j.sheji.2018.02.005.

184. Kappenberger, J. A framework for human-centered AI-based public policies / J. Kappenberger, H. Stuckenschmidt // Human-centered AI: a multidisciplinary perspective for policy-makers, auditors, and users / ed. by C. Régis, J.-L. Denis, M. L. Axente, A. Kishimoto. – Boca Raton : CRC Press, 2024. – P. 287–303. – DOI 10.1201/9781003320791-29.

185. Keidanren (Japan Business Federation). Toward realization of the new economy and society: reform of the economy and society by the deepening of “Society

5.0”. – 2016. – 25 p. – URL: https://www.keidanren.or.jp/en/policy/2016/ (дата обращения: 29.08.2026).

186. Komatsu, T. Policy Labs Challenges in the Public Sector: The Value of Design for More Responsive Organizations / T. Komatsu [et al.] // Policy Design and Practice. – 2021. – Vol. 4, № 2. – P. 271–291. – DOI 10.1080/25741292.2021.1917173.

187. Kudo, H. Between the ‘governance’ model and the policy evaluation act: New public management in Japan / H. Kudo // International Review of Administrative Sciences. – 2003. – Vol. 69, № 4. – P. 483–504. – DOI 10.1177/0020852303694005.

188. Kuhlmann, S. The digitalisation of local public services. Evidence from the German case / S. Kuhlmann, J. Bogumil // The future of local self-government: European trends in autonomy, innovations and central-local relations / ed. by T. Bergström, J. Franzke, S. Kuhlmann, E. Wayenberg. – Basingstoke : Palgrave Macmillan, 2021. – P. 101–113. – DOI 10.1007/978-3-030-56059-1_8.

189. Lameck, W. The impact of New Public Management reforms on the delivery of secondary education in Tanzania / W. Lameck, C. Shabiru // Commonwealth Journal of Local Governance. – 2023. – № 28. – P. 122–131. – DOI 10.5130/cjlg.vi28.8818.

190. Lampoltshammer, T. J. Challenges toward evidence-based policymaking using agent-based modeling for federal sports grants: a self-reflection from a transdisciplinary project / T. J. Lampoltshammer [et al.] // Sustainability. – 2023. – Vol. 15, № 4. – Art. 2853. – DOI 10.3390/su15042853.

191. Landa-Oregi, I. The importance of a human-centered approach in public participation to develop citizen-oriented smart neighborhoods / I. Landa-Oregi, I. Gonzalez Ochoantesana, M. Anaya Rodríguez // Actas del XXVII Congreso Internacional de Dirección e Ingeniería de Proyectos (CIDIP), Donostia-San Sebastián, 10–13 July 2023. – 2023. – P. 413–425. – DOI 10.61547/3373.

192. Lapsley, I. Whatever happened to New Public Management? / I. Lapsley // Financial Accountability & Management. – 2022. – Vol. 38, № 4. – P. 479. – DOI 10.1111/faam.12346.

193. Laukyte, M. Blockchain and the right to good administration: adding blocks to or blocking of the globalization of good administration? / M. Laukyte // Indiana Journal of Global Legal Studies. – 2023. – Vol. 30, № 1. – P. 195–216.

194. Leadership vision for 2023: top 3 strategic priorities for Chief HR Officers // Gartner. – 2022. – P. 8. – URL: https://www.gartner.com/en/human-resources/trends/leadership-vision-chief-hr-officer (дата обращения: 14.06.2024).

195. Li, F. Citizen Fusion Service Platform for Smart Cities: Architecture, Technologies and Practice / F. Li, J. Wang // Proceedings of the 2014 IEEE 9th International Conference on Global Software Engineering Workshops. – 2014. – P. 51–56. – DOI 10.1109/ICGSEW.2014.15.

196. Li, Z. How to satisfy dissatisfied citizens with urban public services? The case from Nanjing, China / Z. Li [et al.] // Urban Research & Practice. – 2022. – Vol. 15, № 3. – P. 464–471. – DOI 10.1080/17535069.2022.2094565.

197. Liu, H.-Y. Fostering a Customer-Centric E-Government through Customer Relationship Management Readiness Assessment / H.-Y. Liu, S.-Y. Huang // International Journal of Business and Systems Research. – 2014. – Vol. 8, № 1. – P. 51–71. – DOI 10.1504/IJBSR.2014.058008.

198. Loeffler, E. Citizen Engagement / E. Loeffler, S. Martin // Public Management and Governance / ed. by T. Bovaird, E. Loeffler. – 3rd ed. – Routledge, 2015. – P. 301–318. – DOI 10.4324/9781315693279-35.

199. Lomborg, S. Automated decision-making: toward a people-centred approach / S. Lomborg // Sociology Compass. – 2023. – Vol. 17, № 8. – Art. e13097. – DOI 10.1111/soc4.13097.

200. López-De-Ipina, D. Democratizing Co-production of Sustainable Public Services / D. López-De-Ipina [et al.] // Proceedings of the 23rd Annual International Conference on Digital Government Research (dg.o 2022): Intelligent Technologies, Governments and Citizens / ed. by L. Hagen, M. Solvak, S. Hwang. – New York : Association for Computing Machinery, 2022. – P. 497–499. – DOI 10.1145/3543434.3543665.

201. Lu, P. Applying service design in public services: A scientometric review for innovations in public health and administration / P. Lu, H.-T. Liao, J. Lei // 2020 Management Science Informatization and Economic Innovation Development Conference (MSIEID). – 2020. – P. 381–384. – DOI 10.1109/MSIEID52046.2020.00081.

202. MacDonald, D. Human-centered design is more important than ever / D. MacDonald [et al.]; Boston Consulting Group. – 2020. – P. 1–6. – URL: https://www.bcg.com/publications/2020/the-importance-of-human-centered-design (дата обращения: 29.08.2026).

203. Mager, B. How to public sector? The key to impactful collaborations between the public sector and service design universities & programs / B. Mager, M. Davis. – Berlin : Logos Verlag Berlin, 2024. – 120 p. – DOI 10.30819/5881.

204. Marone, M. The vicious cycle preventing your people from adapting to change – and how human-centered leadership can help / M. Marone // Harvard Business Impact. – 19.01.2024. – URL: https://www.harvardbusiness.org/insight/how-human-centered-leadership-helps-people-adapt-to-change/ (дата обращения: 14.06.2024).

205. Martinez-Buján, R. Campus greening from social sciences: emerging formulas on social responsibility and teaching innovation / R. Martinez-Buján [et al.] // International Journal of Sustainability in Higher Education. – 2020. – Vol. 21, № 7. – P. 1545–1561. – DOI 10.1108/IJSHE-04-2020-0134.

206. Ministry of the Interior and Safety. Korea's 100 digital government services. – Republic of Korea, 2023. – URL: https://smartcity.go.kr/en/2023/03/13/koreas-100-digital-government-services/ (дата обращения: 29.08.2026).

207. Molobela, T. New public management and post-new public management paradigms: Deconstruction and reconfiguration of the South African public administration / T. Molobela, D. E. Uwizeyimana // International Journal of Research in Business and Social Science. – 2023. – Vol. 12, № 8. – P. 327–334. – DOI 10.20525/ijrbs.v12i8.2941.

208. Ndukwe, C. Implications of new public management strategy on performance of selected public enterprises in Ebonyi State Nigeria / C. Ndukwe, E. Ede, S. Odo //

Journal of Policy and Development Studies. – 2024. – Vol. 16, № 1. – P. 55–73. – DOI 10.4314/jpds.v16i1.4.

209. Needham, C. Managerial Discretion / C. Needham // Discretion and the Quest for Controlled Freedom / ed. by T. Evans, P. Hupe. – Palgrave Macmillan, 2019. – P. 295–312. – DOI 10.1007/978-3-030-19566-3_19.

210. Nieminen, M. How to involve users in government system procurement? / M. Nieminen [et al.] // Proceedings of the 8th Nordic Conference on Human-Computer Interaction: Fun, Fast, Foundational (NordiCHI 2014), Helsinki, Finland, 26–30 October 2014 / ed. by V. Roto, J. Häkkilä, K. Väänänen-Vainio-Mattila [et al.]. – Helsinki : Association for Computing Machinery, 2014. – P. 805–808. – DOI 10.1145/2639189.2654832.

211. Oliveira, Á. Human smart cities: A human-centric model aiming at the wellbeing and quality of life of citizens / Á. Oliveira, M. Campolargo, M. Martins // eChallenges e-2014 Conference Proceedings. – 2014. – P. 475–482.

212. Osborne, S. P. The new public governance? / S. P. Osborne // Public Management Review. – 2006. – Vol. 8, № 3. – P. 377–387. – DOI 10.1080/14719030600853022.

213. Palumbo, R. Does digitizing involve desensitizing? Strategic insights into the side effects of workplace digitization / R. Palumbo // Public Management Review. – 2022. – Vol. 24, № 7. – P. 975–1000. – DOI 10.1080/14719037.2021.1877796.

214. Paskaleva, K. Open Innovation and the Evaluation of Internet-Enabled Public Services in Smart Cities / K. Paskaleva, I. Cooper // Technovation. – 2018. – Vol. 78. – P. 4–14. – DOI 10.1016/j.technovation.2018.07.003.

215. Patapas, A. New public governance: the tracks of changes / A. Patapas, A. Raipa, V. Smalskys // International Journal of Business and Social Research. – 2014. – Vol. 4, № 5. – P. 25–32. – DOI 10.18533/ijbsr.v4i5.478.

216. Perikangas, S. A human-centric co-creation platform for solving wicked social challenges / S. Perikangas [et al.] // Social innovation in higher education / ed. by C. Păunescu, K.-L. Lepik, N. Spencer. – Cham : Springer, 2022. – P. 227–244. – DOI 10.1007/978-3-030-84044-0_11.

217. Plas, J. M. Person-centered leadership: An American approach to participatory management / J. M. Plas. – Thousand Oaks : Sage Publications, 1996. – 261 p. – P. 59–60.

218. Popa, F. Aspects that intervene in the implementation of the new public management / F. Popa // Studies and Scientific Researches. Economics Edition. – 2021. – № 33. – P. 40–48. – DOI 10.29358/sceco.v0i33.484.

219. Priftis, A. Open Government benchmarking for the State of Geneva / A. Priftis, J.-P. Trabichet // Proceedings of the 14th International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance (ICEGOV 2021), Athens, Greece, 6–8 October 2021. – New York : Association for Computing Machinery, 2021. – P. 373–380. – DOI 10.1145/3494193.3494244.

220. Quist, J. Collaborative Service Innovation in the Public Sector / J. Quist, M. Fransson // Framing Innovation in Public Service Sectors / ed. by L. Fuglsang, R. Rønning, B. Enquist. – London : Routledge, 2014. – P. 171–186. – DOI 10.4324/9781315885612-16.

221. Rahayu, R. R. A. L. K. Ten years bibliometric analysis of new public management on government research based on the Scopus database: English / R. R. A. L. K. Rahayu, M. F. Himmawan // Administratio. – 2023. – Vol. 14, № 1. – P. 5.

222. Raimer, S. Fostering human centred design in public service development / S. Raimer, P. Weiß // Advances in the human side of service engineering / ed. by C. Leitner, W. Ganz, D. Satterfield, C. Bassano. – Cham : Springer International Publishing, 2021. – P. 265–272. – DOI 10.1007/978-3-030-80840-2_31.

223. Rohman, A. Weberian paradigm, new public service, and new public management: bureaucracy assessment / A. Rohman [et al.] // Public Administration Issues. – 2025. – Vol. 5. – P. 52–70. – DOI 10.17323/1999-5431-2025-0-5-52-70.

224. Rönkkö, E. Working across boundaries in urban land use and services planning: building public sector capabilities for digitalisation / E. Rönkkö, A. Herneoja // Smart Cities. – 2021. – Vol. 4, № 2. – P. 767–782. – DOI 10.3390/smartcities4020039.

225. Rudyte, D. New public management at local self-government institutions / D. Rudyte, M. Kontrimaite // Eurasian Economic Perspectives / ed. by M. H. Bilgin, H.

Danis, G. Karabulut, G. Gözgor. – Cham : Springer, 2020. – P. 169–180. – DOI 10.1007/978-3-030-40375-1_12.

226. Saad-Sulonen, J. Service Design and Participatory Design: Time to Join Forces? / J. Saad-Sulonen [et al.] // Proceedings of the 16th Participatory Design Conference 2020: Participation(s) Otherwise. Vol. 2. – New York : Association for Computing Machinery, 2020. – P. 76–81. – DOI 10.1145/3384772.3385133.

227. Sarker, M. N. I. Big Data Driven Smart City: Way to Smart City Governance / M. N. I. Sarker [et al.] // 2020 International Conference on Computing and Information Technology (ICCIT-1441), Tabuk, Saudi Arabia. – IEEE, 2020. – P. 1–8. – DOI 10.1109/ICCIT-144147971.2020.9213795.

228. Saxena, D. Designing Human-Centered Algorithms for the Public Sector: A Case Study of the U.S. Child-Welfare System / D. Saxena // Companion Proceedings of the 2023 ACM International Conference on Supporting Group Work. – New York : Association for Computing Machinery, 2023. – P. 66–68. – DOI 10.1145/3565967.3571759.

229. Schedler, K. Process and quality management in public service organizations / K. Schedler, U. Helmuth // Public management and governance / ed. by T. Bovaird, E. Loeffler. – 4th ed. – London : Routledge, 2023. – P. 166–180.

230. Schliwa, G. Smart Cities by Design? Interrogating Design Thinking for Citizen Participation / G. Schliwa // The Right to the Smart City. – 2019. – P. 151–164. – DOI 10.1108/978-1-78769-139-120191011.

231. Schmager, S. Citizens-Focused Design Principles for Human-Centered AI in Public Services / S. Schmager, I. Pappas, P. Vassilakopoulou // AMCIS 2024 Proceedings. – 2024. – Paper 16.

232. Schmager, S. Designing for AI transparency in public services: a user-centred study of citizens' preferences / S. Schmager [et al.] // HCI in business, government and organizations: 11th International Conference, HCIBGO 2024, held as part of the 26th HCI International Conference, HCII 2024. – Cham : Springer, 2024. – P. 237–253. – DOI 10.1007/978-3-031-61315-9_17.

233. Schoch-Spana, M. The Public's Role in COVID-19 Vaccination: Human-Centered Recommendations to Enhance Pandemic Vaccine Awareness, Access, and Acceptance in the United States / M. Schoch-Spana [et al.] // Vaccine. – 2021. – Vol. 39, № 40. – P. 6004–6012. – DOI 10.1016/j.vaccine.2020.10.059.

234. Sigfrids, A. Human-centricity in AI governance: A systemic approach / A. Sigfrids [et al.] // Frontiers in Artificial Intelligence. – 2023. – Vol. 6. – Art. 976887. – DOI 10.3389/frai.2023.976887.

235. Soo, C. A knowledge-based approach to public value management: a case study of change implementation in disability services in Western Australia / C. Soo, S. Chen, M. G. Edwards // Australian Journal of Public Administration. – 2018. – Vol. 77, № 2. – P. 187–202. – DOI 10.1111/1467-8500.12279.

236. Spano, D. New public management and ethics / D. Spano // Holistica – Journal of Business and Public Administration. – 2022. – Vol. 13, № 2. – P. 83–92.

237. Stepney, P. Mental health, well-being and recovery-oriented practice: a study of community services in one English center / P. Stepney, P. Davis // International Journal of Interdisciplinary Social and Community Studies. – 2020. – Vol. 16, № 1. – P. 41–55. – DOI 10.18848/2324-7576/CGP/V16I01/41-55.

238. Stoker, G. Public value management: A new narrative for networked governance? / G. Stoker // American Review of Public Administration. – 2006. – Vol. 36, № 1. – P. 41–57. – DOI 10.1177/0275074005282583.

239. Taniguchi, M. Impact of New Public Management on the efficiency of Japanese museums / M. Taniguchi // Asian Economic Journal. – 2021. – Vol. 35, № 1. – P. 76–95. – DOI 10.1111/asej.12226.

240. Tenbensel, T. Overwriting new public management with new public governance in New Zealand's approach to health system improvement / T. Tenbensel, P. Silwal, L. Walton // Journal of Health Organization and Management. – 2021. – Vol. 35, № 8. – P. 1046–1061.

241. Thompson, F. New public management and bureaucracy versus business values and bureaucracy / F. Thompson, H. T. Miller // Review of Public Personnel Administration. – 2003. – Vol. 23, № 4. – P. 328–363.

242. Tibilova, G. S. Proactivity and subsidiarity as the basic principles of digital transformation of state interaction with citizens and businesses / G. S. Tibilova [et al.] // Cyber-physical systems and control: proceedings of the 3rd International Conference on Cyber-Physical Systems and Control, CPS&C 2019. – Cham : Springer, 2020. – P. 544–553. – DOI 10.1007/978-3-030-34983-7_53.

243. Toscanelli, C. Antecedents and consequences of technology appraisal: a person-centered approach / C. Toscanelli, S. Udayar, K. Massoudi // Technology, Mind, and Behavior. – 2022. – Vol. 3, № 3. – P. 401–414. – DOI 10.1037/tmb0000081.

244. Truong, L. Enhancing conversations in migrant counseling services: designing for trustworthy human-AI collaboration / L. Truong, S. Lee, N. Sawhney // Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction. – 2024. – Vol. 8, № CSCW2. – Art. 495. – DOI 10.1145/3687034.

245. Utilisation du design centré sur l'humain : comment faire participer les gens au processus stratégique / UNICEF. – URL: https://www.sbcguidance.org/fr/creer/utilisation-du-design-centre-sur-lhumain (дата обращения: 29.08.2026).

246. Van den Bogaert, L. Putting a human face on the algorithm: co-designing recommender personae to democratize news recommender systems / L. Van den Bogaert, D. Geerts, J. Harambam // Digital Journalism. – 2024. – Vol. 12, № 8. – P. 1097–1117. – DOI 10.1080/21670811.2022.2097101.

247. Virtanen, P. Public sector leadership: a human-centred approach / P. Virtanen, H. Jalonen, M. Tammeaid. – New York : Routledge, 2022. – 216 p. – DOI 10.4324/9781003205791.

248. Vizela, I. Innovation accelerator to make Portuguese parishes smarter / I. Vizela, E. Costa, V. Santos // Smart technologies for smart cities / ed. by M. Banat, S. Paiva. – Cham : Springer, 2020. – P. 3–21. – DOI 10.1007/978-3-030-39986-3_1.

249. Weikart, L. A. The Giuliani administration and the New Public Management in New York City / L. A. Weikart // Urban Affairs Review. – 2001. – Vol. 36, № 3. – P. 359–381. – DOI 10.1177/10780870122184894.

250. Weitz, K. Explaining it your way – findings from a co-creative design workshop on designing XAI applications with AI end-users from the public sector / K. Weitz [et al.] // Proceedings of the CHI Conference on Human Factors in Computing Systems (CHI '24). – New York : Association for Computing Machinery, 2024. – 14 p. – DOI 10.1145/3613904.3642563.

251. Wessel, D. Prototypes for e-government websites to support the digital sovereignty of citizens / D. Wessel [et al.] // MuC '22: Proceedings of Mensch und Computer 2022. – Darmstadt : Gesellschaft für Informatik e. V., 2022. – P. 615–617. – DOI 10.1145/3543758.3547514.

252. Williamson, S. Collective bargaining in the Australian public service: From New Public Management to public value / S. Williamson, C. Roles // Journal of Industrial Relations. – 2023. – Vol. 65, № 4. – P. 435–450. – DOI 10.1177/00221856231198305.

253. Yılmaz, C. Human resources planning process with the impact of the new public management / C. Yılmaz // Public Administration Issues. – 2022. – Vol. 6, Special issue II. – P. 78–95. – DOI 10.17323/1999-5431-2022-0-6-78-95.

254. Yuan, C. Impact of new-type urbanization pilot policy on public service provision: Evidence from China / C. Yuan [et al.] // Cities. – 2025. – Vol. 161. – Art. 105853. – DOI 10.1016/j.cities.2025.105853.

255. Yun, H. Construction research and application of poverty alleviation knowledge graph / H. Yun [et al.] // Web information systems and applications: 16th International Conference, WISA 2019, Qingdao, China, September 20–22, 2019. – Cham : Springer, 2019. – P. 430–442. – DOI 10.1007/978-3-030-30952-7_42.

256. Zhang, H. In the pursuit of the balance between efficiency and responsiveness: a case study on the innovation of the administrative service organization in Chinese local government / H. Zhang, W. B. Eimicke // Public Organization Review. – 2024. – Vol. 24, № 1. – P. 201–216. – DOI 10.1007/s11115-022-00627-8.

257. Zizic, M. C. From industry 4.0 towards industry 5.0: A review and analysis of paradigm shift for the people, organization and technology / M. C. Zizic [et al.] // Energies. – 2022. – Vol. 15, № 14. – Art. 5221. – DOI 10.3390/en15145221.

258. Zlatanović, D. Challenges and barriers of new public management: Empirical evidence from Serbia / D. Zlatanović [et al.] // BizInfo (Blace) Journal of Economics, Management and Informatics. – 2022. – Vol. 13, № 1. – P. 38. – DOI 10.5937/bizinfo2201033Z.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

АНКЕТА ОНЛАЙН ОПРОСА

Уважаемые коллеги, Лаборатория человекоцентричности и лидерских практик НИУ ВШЭ «Высшая школа экономики» реализует научно-исследовательский проект «вписать название проекта» номер проекта, целью которого является оценка уровня человекоцентричности организаций коммерческого и публичного сектора. Опрос анонимный, указывать свои персональные данные, принадлежность к конкретной организации не следует. Результаты исследования будут использоваться в обобщенном виде исключительно в научных целях. Ваши искренние ответы помогут создать эффективные инструменты оценки человекоцентричности организации.

Оцените уровень человекоцентричности организации, в которой Вы работаете. Для этого оцените каждое утверждение по шкале от 1 до 5, где:

1 – не согласен;

2 – не совсем согласен;

3 – затрудняюсь ответить;

4 – скорее согласен;

5 – полностью согласен.

1) Я всегда получаю четкие и понятные цели и задачи.

2) У меня есть все необходимое для выполнения поставленных задач.

3) Я всегда понимаю смысл поставленных задач.

4) Мы с коллегами всегда помогаем друг другу.

5) Моя работа доставляет мне радость.

6) Миссия, цель и результаты деятельности нашей организации заставляют меня думать, что моя работа важна.

7) При выполнении поставленных задач мне никогда не приходится идти против совести.

8) Находясь на работе, я чувствую себя в безопасности.

9) В нашей организации действуют программы заботы о здоровье сотрудников (профилактика и медицинская помощь).

10) В нашей организации никогда не нарушаются права сотрудников или клиентов.

11) Наша организация строго соблюдает требования к экологической безопасности.

12) За последний год у меня были возможности для обучения и профессионального роста.

13) За последние 6 месяцев мой руководитель говорил со мной о моих успехах.

14) Я понимаю перспективы своего карьерного роста и удовлетворен ими.

15) У меня на работе есть возможность каждый день делать то, что у меня получается лучше всего.

16) У меня на работе есть люди, которые поощряют мое развитие.

17) Я доволен условиями работы.

18) При поручении заданий принимаются во внимание мои навыки, ценности и предпочтения.

19) Мой руководитель всегда готов выслушать мои новые идеи и предложения.

20) По моему мнению, мой руководитель заботится обо мне как о человеке.

21) Наша организация всегда выполняет свои обязательства.

22) Задачи, ресурсы и вознаграждения у нас распределяются прозрачно и справедливо.

23) За последние 7 дней я получал признание и похвалу за хорошую работу.

24) У меня на работе мое мнение учитывается.

25) При внедрении новых технологических решений мы всегда ориентируемся на потребности людей.

26) Процессы цифровизации в нашей организации сфокусированы на создании ценности для человека.

27) Из собственного опыта я знаю, что мое благополучие является одной из целей нашей организации.

28) В своей деятельности я фокусируюсь на создании актуальной и долгосрочной ценности для клиентов и общества.

29) Мои коллеги стремятся выполнить свою работу качественно.

30) Коммуникация клиента с нашей организацией максимально комфортна и наименее затратна для него.

31) Клиенты нашей организации имеют возможность активного участия в разработке и совершенствовании продукта или услуги.

32) Мне приятно приходить на работу и общаться с коллегами.

33) На работе мы общаемся конструктивно и по делу.

34) На работе у меня есть лучший друг.

35) Я хорошо понимаю стратегические цели организации и то, какую пользу она приносит.

36) Рекламные и PR-сообщения, транслируемые нами потенциальным клиентам и обществу, всегда правдивы.

37) Все конфликты в нашей организации разрешаются конструктивно, с учетом интересов всех сторон.

38) Социальная ответственность является одним из приоритетов деятельности нашей организации.

39) Наша культура основана на коллективизме и взаимопомощи.

40) Я чувствую ответственность за свои действия и результаты организации в целом.

41) Мне нравится здесь работать, потому что это дает возможность реализовать свой потенциал.

42) Я чувствую себя причастным к полезной и важной работе.

43) Наши правила и регламенты поддерживают заботливое отношение к сотрудникам, клиентам и обществу.

Какие социально-демографические параметры респондентов фиксировались? Списать вопросы, иначе будут вопросы от рецензентов)

СПАСИБО ЗА УЧАСТИЕ В ИССЛЕДОВАНИИ!

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

ГАЙД ГЛУБИННОГО ИНТЕРВЬЮ

Уважаемые коллеги, Лаборатория человекоцентричности и лидерских практик НИУ ВШЭ «Высшая школа экономики» реализует научно-исследовательский проект «вписать название проекта» номер проекта, целью которого является выявление эффективных человекоцентричных практик в российской системе публичного управления. Опрос анонимный, указывать свои персональные данные, принадлежность к конкретной организации не следует. Результаты исследования будут использоваться в обобщенном виде исключительно в научных целях. Ваши искренние ответы помогут создать эффективные инструменты оценки человекоцентричности организации.

БЛОК 1 КОНТЕКСТ

Цель: описать контекст, в котором обсуждаются понятия «человекоцентричность», «человекоцентричная организация» и модели их реализации в системе публичной власти.

Какой организацией/подразделением организации вы руководите?

Сколько человек у вас в подчинении всего?

В непосредственном подчинении?

Какие задачи решает ваша команда?

БЛОК 2 НОРМАТИВНЫЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЯ. ИДЕАЛЬНАЯ КОМАНДА

Цель: выявить представления информанта об идеальной команде, работающей в эффективной и продуктивной человекоцентричной организации.

Представьте себе, что вы воспитали идеальный коллектив, который под вашим руководством может решать самые разнообразные задачи. Каковы главные характеристики этого коллектива?

Как сотрудники общаются друг с другом? С руководителем? С коллегами из других подразделений?

Как реагируют на сложные задачи? Как справляются со сложными ситуациями?

Как реагируют на неудачи?

Что вы делаете как руководитель, чтобы создать и воспитать этот коллектив?

БЛОК 3. ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНОСТЬ. СОДЕРЖАТЕЛЬНОЕ НАПОЛНЕНИЕ РЕАЛЬНЫМИ ПРАКТИКАМИ.

Цель: выявление представлений информанта о содержании понятия «человекоцентричность», «человекоцентричная организация», «человекоцентричный руководитель».

Представьте себе кого-либо из своих бывших или текущих руководителей, коллег или подчиненных, кого бы вы могли назвать человекоцентричным руководителем?

Какими качествами, чертами характера он/она обладает?

Как человекоцентричность проявляется в его/ее поведении?

БЛОК 4. САМОРЕФЛЕКСИЯ ЛИДЕРСКИХ ПРАКТИК.

Цель: оценка уровня собственной «человекоцентричности», выявление наличия или отсутствия собственных практик «человекоцентричности».

Считаете ли вы себя человекоцентричным руководителем?

В чем это проявляется?

Какое из своих решений/действий вы привели бы в пример как человекоцентричное в первую очередь?

БЛОК 5. КЕЙСЫ РЕАЛЬНЫХ ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНЫХ ПРАКТИК ОРГАНИЗАЦИИ.

Цель: выявление практик и подходов к руководству и лидерству, которые оказали позитивное влияние на организацию и результаты ее деятельности.

Приведите, пожалуйста, конкретный пример из вашего опыта, когда человекоцентричный подход к управлению или конкретные лидерские практики, основанные на этом подходе, позитивно повлияли на результаты деятельности и ключевые показатели эффективности.

Какая задача стояла перед вами и вашей командой?

В чем заключалась человекоцентричность вашего подхода?

Какие конкретно действия/практики вы использовали?

Как это повлияло на отношение сотрудников к вам?

К решаемой задаче?

Как это повлияло на культуру вашей команды и организации в целом?

На конечные результаты?

СПАСИБО ЗА УЧАСТИЕ В ИССЛЕДОВАНИИ!