

На правах рукописи

Соловьев Владимир Александрович

**ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНЫЙ ПОДХОД В СИСТЕМЕ ПУБЛИЧНОГО
УПРАВЛЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

5.5.3. – Государственное управление и отраслевые политики

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
кандидата политических наук

Краснодар
2026

Работа выполнена в ФГБОУ ВО
«Кубанский государственный университет»

**Научный
руководитель:
Официальные
оппоненты:**

Самаркина Ирина Владимировна,
доктор политических наук, профессор (г. Краснодар)
Соловьев Александр Иванович, доктор
политических наук, профессор, заведующий
кафедрой политического анализа факультета
государственного управления федерального
государственного бюджетного образовательного
учреждения высшего образования «Московский
государственный университет имени М.В.
Ломоносова» (г. Москва).

Ильичева Людмила Ефимовна, доктор
политических наук, профессор, профессор кафедры
управления проектами и программами Института
государственной службы и управления
федерального государственного бюджетного
образовательного учреждения высшего образования
«Российская академия народного хозяйства и
государственной службы при Президенте
Российской Федерации» (г. Москва)

**Ведущая
организация:**

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Санкт-Петербургский государственный
университет» (г. Санкт-Петербург)

Защита состоится «18» декабря 2026 г. в 13.00 на заседании
диссертационного совета ДС 24.2.320.08 при ФГБОУ ВО «Кубанский
государственный университет» по адресу: 350040, г. Краснодар,
ул. Ставропольская, д. 149, ауд. 231.

E-mail: dis_polits@kubsu.ru

С диссертацией можно ознакомиться в читальном зале ФГБОУ ВО
«Кубанский государственный университет». Электронная версия автореферата
размещена на сайте ВАК при Минобрнауки РФ: <http://vak.ed.gov.ru>

Диссертация и автореферат размещены на сайте Кубанского
государственного университета <http://www.kubsu.ru>

Автореферат разослан « » октября 2026 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета

Гнедаш Анна Александровна

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

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 «човекоцентричности» 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). 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. 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».

Вместе с тем, даже в бизнес-среде, внутри которой возник феномен и понятие человекоцентричности, не достигнут консенсус в трактовке содержания этого 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». 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»; в частности «истинная человекоцентричность в построении такой системы управления, при которой сотрудник самостоятелен в решениях и видит результат своей деятельности».

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» (Путин В.В., 17.06.2021, видеоконференция с выпускниками программы развития кадрового управленческого резерва Высшей школы государственного управления РАНХиГС).

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.

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 разработали и обосновали концепт публичного управления, ориентированного на граждан, который рассматривается как нормативный ориентир будущих изменений публичной власти. Э. Лёффлер и С. Мартин исследовали баланс между формами демократии, показав, что эффективность участия граждан зависит от качества модерации, прозрачности обратной связи и ее устойчивости. К. Нидхэм исследовала конфликтогенный потенциал вовлечения граждан в публичное управление. М. Шох-Спана с коллегами 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 показали необходимость целенаправленных институциональных усилий формирования эффективной обратной связи с населением.

Значительный объем зарубежных исследований посвящен *человекоцентрированному дизайну в государственном управлении*. Й. Квист и М. Франссон ввели и обосновали концепт человекоцентричного дизайна как внутренней практики организации. К. Кэмпбелл с коллегами исследовали трансформацию роли гражданина в процессе проектирования государственных услуг. С. Юнгингер разработала теоретические основания человекоцентрированного дизайна как рефлексивной институциональной трансформации публичного управления. К. Кёрнер-Вюртки с коллегами показали роль привлечения граждан на ранних стадиях проектирования публичных услуг. С. Бэк и С. Ким на опыте Южной Кореи исследовали внедрение цифровых сервисов в систему публичного управления, спроектированных через пользовательские прототипы. М. Фарр описала опыт партисипативного сервисного дизайна в социальных службах

Великобритании. Я. Саад-Сулонен с соавторами исследовали феномен эмпатийного понимания в механизмах оказания публичных услуг. Т. Комацу и коллеги изучили роль человекоцентричного дизайна в преодолении барьеров между ведомствами и формировании новых управленческих идентичностей. К. Бейсон и Р. Остин 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 исследовали готовность государственных структур к переходу на клиентоориентированные модели в контексте преодоления цифрового неравенства. М. Ниеминен с коллегами на опыте Финляндии изучили функционирование платформ, ориентированных на человека. С. Каррашкейру с соавторами на примере Португалии обосновали модель зрелости электронного правительства. Х. Кано и коллеги исследовали, как цифровизация может служить инструментом социальной справедливости. С. Раймер и П. Вайс 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 человекоцентричности*. Ф. Ли и Цз. Ван изучили управляемый краудсорсинг как элемент цифрового урбанизма в Китае. А. Оливейра с коллегами исследовали интеграцию человекоцентричных принципов в стратегии устойчивого городского развития в Португалии. К. Паскалева и И. Купер разработали концепт «urban co-creation» применительно к формированию умной городской среды в Великобритании. Г. Шлива ввел понятие «инфраструктурной справедливости» – распределения ресурсов и доступности цифровых решений для всех слоев населения. М.Н.И. Саркер с соавторами провели компаративные исследования технологий управления данными как основы городской политики в Европейском Союзе, Южной Корее и США. Ч. Чу и коллеги исследовали потенциал цифровых технологий как средства демократии в умном городе на кейсах Сеула и Шанхая. М. Дэн и Ц. Дэн 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, защиты детей. М. Финк и Т. Финк проанализировали нормативно-политические аспекты использования ИИ на примере Европейского Союза. Д. Лопес-де-Ипинья с коллегами 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, Н.Ю. Ерофеева, В.А. Штроо, С.А. Гальченко с коллегами, О.П. Овчинникова и Д.В. Лебедева, В.А. Штроо, И.А. Демененко, И.М. Алиев.

Важным направлением исследований отечественных ученых является изучение смысловой и *аксиологической специфики человекоцентричности*. В.В. Колпачникова и А.Н. Тишова 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, М.М. Груничев, Л.С. Каиржанова с коллегами.

Значительное внимание отечественными исследователями уделено изучению *человекоцентричности в контексте публичной политики и государственного управления*. Соловьев А.И. исследует механизмы функционирования государственного управления в контексте современной российской политики, а также закономерности элитогенеза, сетевого взаимодействия и принятия политических решений в условиях современной трансформации институтов власти. В. Грязнова исследовала необходимость преобразований в кадровой политике и управлении человеческими ресурсами для повышения лояльности кадров к органам публичной власти. Сморгунов Л.В. исследует комплексные процессы трансформации современной публичной политики и государственного управления под влиянием цифровизации и сетевых технологий.

Ильичева Л.Е. исследует трансформацию отношений между государством, бизнесом и гражданским обществом, уделяя ключевое внимание механизмам их конструктивного взаимодействия и согласованию интересов. Мирошниченко И.В. изучает сетевой ландшафт и механизмы взаимодействия власти и общества, в том числе нематериальные ресурсы публичной политики, включая лидерство и идентичность. Д.О. Голубятников проанализировал результаты развития России по общественно значимым направлениям, связанным с человекоцентричностью государственной политики. Е.Я. Литау и А.Н. Сологуб исследовали применение концепции человекоцентричности в процессе цифровой трансформации. Е.В. Стецко, С.Х. Хасан, О.В. Мандрощенко, С.А. Гальченко с коллегами анализируют эволюцию подходов к развитию цифровых сервисов в контексте человекоцентричности.

Волкова А.В. акцентируют внимание на проблемах «умного регулирования» в государственном секторе, а также публичные ценности и этическую инфраструктуру в процессе принятия государственных решений, включая трансформацию политической и административной культуры управленцев в России. Г.С. Хубаев выявил тенденции развития и опыт внедрения модели человекоцентричности в публичной политике. М.О. Кулаков исследовал факторы, обуславливающие тренд на

человекоцентричность. Д.А. Деткина и А.Д. Мурзин 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 обуславливают необходимость дальнейшего исследования человекоцентричности в современной российской системе публичного управления.

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 Российской 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.

Теоретико-методологические основы диссертационного исследования. Исследование выполнено на основании методологических принципов неoinституционального, сетевого и компаративного подходов. Неoinституциональный 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.

Дизайн эмпирического исследования определялся комплексом исследовательских задач. В работе использовались методы традиционного анализа документов, анализа открытых данных, вторичного анализа данных, качественного анализа содержания текстов Послания Президента Федеральному собранию, онлайн опрос и глубинные интервью.

Традиционный анализ документов использовался для выявления институциональных оснований реализации человекоцентричного подхода в системе публичного управления России; анализ открытых данных о практиках человекоцентричности был необходим для их систематизации и определения национальных моделей реализации человекоцентричного подхода в публичном управлении; вторичный анализ данных позволил охарактеризовать вызовы и факторы, определившие состояние и динамику трансформации системы публичного управления в России в XXI веке в контексте человекоцентричности; качественный анализ содержания текстов Посланий Президента России Федеральному Собранию РФ был необходим для определения институтов и результатов трансформации российской системы публичного управления в контексте человекоцентричности; онлайн-опрос руководителей среднего звена органов государственного управления позволил охарактеризовать практики и технологии внедрения человекоцентричного подхода в систему публичного управления, а глубинные интервью с руководителями органов власти и учреждений системы публичного управления – систематизировать технологии внедрения человекоцентричности в систему публичного управления России, выявить ценностные основания человекоцентричной корпоративной культуры и определить роль и функции лидера в трансформации публичного управления в контексте человекоцентричности.

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 рефлексии, 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, проведенных 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.

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.

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 рефлексивность 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 взаимосвязанных контуров – внутреннего (ориентированного на сотрудников) и внешнего (направленного на граждан и общество в целом). В рамках объяснительной модели *чело́векоцентри́чность 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: англосаксонскую, североевропейскую, континентально-европейскую, восточноазиатскую.

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; 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. 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 публичного 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.

Човекоцентричная 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).

Научно-теоретическая значимость диссертационного исследования 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.

Апробация результатов исследования. 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), Международной научно-практической конференции XV Столыпинские чтения «Политическая наука в условиях угроз и вызовов современности» (Краснодар, 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 HREXP0 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 10 научных статьях общим объемом более 5,3 печатных листах, в том числе в 7 статьях в ведущих рецензируемых журналах, рекомендованных ВАК Министерства науки и высшего образования Российской Федерации для публикации результатов кандидатских диссертаций, в том числе 4 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.

II. ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Во введении обоснована актуальность темы, рассмотрена степень научной разработанности проблемы, определены объект и предмет исследования, сформулированы цели, задачи, исследовательский вопрос, научная новизна и положения, выносимые на защиту, раскрыты концептуальные основы исследования, эмпирическая база, приведены сведения об апробации результатов работы.

В первой главе «Теоретико-методологические основы исследования феномена человекоцентричности в системе публичного управления» на основе анализа существующего научного дискурса, определены теоретические рамки исследования и исследовательские лакуны.

В первом параграфе первой главы «Человекоцентричность в современном социально-политическом знании» проведен детальный анализ современного отечественного и зарубежного социально-политического дискурса, отражающего значимое изменение фокуса научных исследований, центром которых становится человек.

Показано, что в зарубежной науке человекоцентричность рассматривается как социотехническая революция, ставящая в приоритет благополучие людей в социальной и производственных системах. Исследователи выделяют такие принципы человекоцентричной организации, как создание инклюзивных рабочих мест, сотрудничество человека и искусственного интеллекта, обеспечение разнообразия рабочего графика и эргономика. Важным компонентом выступает человекоцентричное лидерство, основанное на подлинности, эмпатии и адаптивности.

Отдельное внимание в разделе уделено анализу гражданско-центрированного управления как наиболее проработанного направления научных исследований. В рамках данного подхода гражданин рассматривается не как пассивный получатель услуг, а как равноправный участник управленческих процессов. Исследователи акцентируют внимание на таких феноменах, как доверие к институтам, партисипация, восприятие легитимности решений и распределенное со-управление.

Показано, как в современной науке осмыслен опыт реализации человекоцентрированного дизайна в государственном управлении. Исследования в этой области объединяет интерпретация человекоцентрированного дизайна как инструмента рефлексивной институциональной трансформации, предполагающей перенос центра внимания с процесса оказания услуги на опыт и восприятие человека, системную институционализацию эмпатии и участия, а также разрушение границ между гражданами, представителями публичной власти и разработчиками социальных услуг.

Значительный пласт анализа посвящен исследованию потенциала и инструментов искусственного интеллекта в публичном управлении. В фокусе зарубежных исследований находятся проблемы этики, прозрачности и прав граждан на участие в формировании цифровых решений. Рассматриваются механизмы вовлечения пользователей в проектирование алгоритмических решений, а также риски, связанные с автоматизацией.

В отличие от зарубежных исследований, в российском научном дискурсе исследователи в качестве ключевых приоритетных сюжетов определяют смыслы, которые вкладываются в ключевое понятие подхода. Отечественные исследователи предостерегают от содержательной и терминологической путаницы, подчеркивая, что смена фокуса с клиента на человека представляет опасность слишком широких и неопределенных интерпретаций. В отечественных исследованиях систематизированы и описаны аналитические модели человекоцентричных организаций в негосударственном и в государственном секторе, а также инструменты реализации этого подхода, включая стажировки, трансформацию института наставничества, обучение руководителей и применение инструментов коучинга.

Проведенный анализ позволяет заключить, что человекоцентричность в публичном управлении сформировалась как междисциплинарное и многоуровневое предметное поле. Однако при всей глубине проработки

отдельных кейсов и концептов в дискурсе сохраняются существенные лакуны, связанные с дефицитом компаративных исследований, недостаточной разработанностью механизмов институционализации низовых практик соучастия в жестких иерархических структурах, а также с необходимостью более глубокого изучения механизмов согласования универсальных принципов человекоцентричности с традиционными ценностями российского общества и конкретными ожиданиями различных социальных групп.

Во втором параграфе первой главы «Человекоцентричность в публичном управлении: потенциал современных теорий для объяснительной модели исследования» обосновывается 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 веках и наиболее значимыми из них стали концепция классической бюрократии, концепции нового государственного управления и общественно-государственного управления.

Концепция нового государственного управления, впервые упомянутая Кристофером Худом в 1991 году, сформировалась под влиянием экономических, политических и социальных перемен 1970-х годов и была основана преимущественно на теоретических основаниях менеджериализма, предполагая смену приоритетов с бюрократии и строгой иерархии на построение клиентоориентированного государства. Автор подчеркивает, что отличие этой концепции от предшествующей модели заключается в переходе от ориентации на процесс к ориентации на результат, в распределении финансирования на основе оценки экономической эффективности и в стимулировании конкуренции между государственными учреждениями и частным бизнесом.

Появление концепции общественно-государственного управления относится к 2006 году, когда С. Осборн опубликовал одноименную работу, в которой отметил, что в конце 2000-х годов в ответ на ограничения как бюрократической, так и новой менеджериалистской моделей возникла парадигма, предлагающая альтернативную структуру, призванную устранить недостатки своих предшественников. Указывается, что модель общественно-государственного управления основана на плюралистическом подходе, предполагающем вовлечение широкого круга субъектов и процессов в реализацию государственной политики и предоставление публичных услуг, и что человекоцентричность в этой связи предстает формой реализации в практиках управления и организационного взаимодействия ценностей прав и свобод человека и гражданина.

Акцентируется внимание на двойном смысле понятия человекоцентричности, которое в англоязычном научном дискурсе встречается в значениях целенаправленного создания подходящей среды для существования, деятельности и развития человека и условий для

рационального отклика человека на сложность, волатильность и динамичность современного контекста, что добавляет сложности в описание понятия.

В параграфе дифференцируются понятия человекоцентричности и клиентоцентричности, которые не являются синонимами и соотносятся между собой как общее и частное, что обусловлено эволюцией понятия клиентоцентричности в бизнесе, прошедшей три последовательных перехода к новому типу взаимоотношений между производителями товаров и услуг и клиентами.

Сформулирована авторская интерпретация человекоцентричности как социально-этического принципа 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 работе выделяются ключевые характеристики человекоцентричности в публичном управлении, среди которых фокус на потребностях человека во всем многообразии его социальных ролей, вовлеченность и соучастие, доступность и инклюзивность, прозрачность и подотчетность, ориентация на качество жизни, использование цифровых технологий, а также гибкость и адаптивность.

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

Отдельно обосновывается, что принцип человекоцентричности в публичном управлении должен быть ориентирован не только на внешний, но и на внутренний контур, то есть на сотрудников организаций, в том числе государственных и муниципальных служащих, поскольку внутренняя человекоцентричность является необходимым условием для внешней человекоцентричности. Сделан вывод, о том, что в системе публичного управления сосуществуют элементы трех описанных теоретических концепций, а предложенная теоретическая рамка служит концептуальной основой для последующего эмпирического анализа практик человекоцентричности на различных уровнях публичного управления.

Во второй главе «Человекоцентричный подход в трансформации публичного управления современных государств» представлены факторы, определившие поворот к человеку в системе публичного управления, а также выявлена специфика национальных моделей реализации человекоцентричного подхода в публичном управлении.

В первом параграфе второй главы «Человекоцентричность в практиках публичного управления: национальные тенденции и их

специфика (компаративный анализ)» показана специфика практик человекоцентричности в публичном управлении зарубежных стран.

В рамках исследования человекоцентричности как глобального управленческого тренда, приходящего на смену традиционным бюрократическим моделям, был проведен компаративный анализ национальных практик публичного управления, позволивший выявить специфику их преломления через социокультурные, исторические и политические контексты. Установлено, что переход к человекоцентричной парадигме обусловлен комплексом взаимосвязанных факторов, среди которых ключевое место занимает смена технократической логики Индустрии 4.0 на ценностно-ориентированную модель Индустрии 5.0, ставящую в центр производственных и управленческих процессов потребности человека, а также последствия пандемии COVID-19 и цифровая трансформация публичной сферы.

Проведенный анализ показал, что единая универсальная модель человекоцентричности не существует, поскольку национальные социокультурные коды и политические системы выступают своеобразной призмой, преломляющей глобальный тренд в уникальные управленческие конфигурации. В частности, англосаксонская модель характеризуется инструментально-прагматической ориентацией, опирающейся на алгоритмическую подотчетность, защиту прав уязвимых групп и развитие локальных практик сервис-дизайна, в которых гражданин выступает одновременно клиентом и активистом, требующим прозрачности и качества услуг. Североевропейская модель базируется на доверии как фундаментальном ресурсе общественной инфраструктуры и реализуется через фасилитирующее лидерство, партисипативный дизайн и платформы совместного творчества, в рамках которых гражданин становится равноправным со-творцом публичной политики. Континентально-европейская модель, представленная практиками Германии и институтов Европейского союза, отличается системным и регламентированным характером, обеспечивая человекоцентричность через детальное нормативно-правовое регулирование, этические кодексы и принципы технологической подотчетности, что формирует предсказуемую правовую среду взаимодействия гражданина и государства. Восточноазиатская технократическая модель, иллюстрируемая опытом Китая и Южной Кореи, демонстрирует высокоэффективный директивно выстроенный путь трансформации, в котором централизованные цифровые платформы и управляемое гражданское участие выступают инструментами повышения легитимности решений и качества услуг. Японская модель мягкой социокультурной гармонии представляет собой высококонтекстуальную систему, в которой человекоцентричность является естественным следствием коллективистской культуры, консенсусных практик и неформальных горизонтальных сетей, обеспечивающих социальную сплоченность и минимизацию конфликтов.

Российская национальная модель человекоцентричности формируется в контексте развития государства-цивилизации, традиционных коллективистских ценностей и технологического прагматизма, подчиненного задачам социальной консолидации и защиты национального суверенитета, что находит выражение в развитом дискурсе об инструментах измерения человекоцентричности и рефлексивно-проектном характере заимствования лучших практик. Проведенный сравнительный анализ позволил систематизировать ключевые идеи, механизмы и роли гражданина в каждой из рассмотренных моделей, а также обосновать вывод о том, что глобальный тренд человекоцентричности в своей практической реализации порождает качественно различные национальные модели, эффективность которых определяется способностью государства обеспечить устойчивый баланс между централизацией и инициативой, технологической модернизацией и сохранением ценностной шкалы, а также трансляцией декларируемых ценностей в повседневные практики взаимодействия гражданина с государством на всех уровнях публичного управления.

Во втором параграфе второй главы «Вызовы и факторы, определившие состояние и динамику трансформации системы публичного управления в России в XXI веке в контексте человекоцентричности» представлен анализ ключевых детерминант перехода к парадигме человекоцентричности в российских реалиях.

В параграфе выделены и содержательно охарактеризованы шесть групп факторов, находящихся в тесной взаимосвязи и формирующих устойчивый запрос на такую модель управления, которая ставит в центр конкретного человека, его здоровье, безопасность и качество жизни.

Глобальный фактор актуализации человекоцентричности раскрывается через анализ двух ключевых общемировых вызовов, которыми выступают пандемия COVID-19 и климатические изменения. Инструментально-технологический фактор рассматривается как ключевой катализатор перехода к человекоцентричной модели, проявляющийся в синергетическом эффекте технологической революции. Экономический фактор обосновывается автором через прагматический императив переориентации публичной власти на нужды и качество жизни человека. Социально-демографический фактор определяется двумя взаимосвязанными процессами, которыми выступают социальная дифференциация и социальная поляризация. Социокультурный фактор представлен как внутренний, смыслообразующий драйвер, качественно меняющий общественный запрос к власти. Политико-управленческий фактор раскрывается через необходимость укрепления легитимности публичной власти, смены управленческой парадигмы и растущего запроса общества на публичное участие.

В своей совокупности рассмотренные 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.

В третьем параграфе второй главы «Трансформация российской системы публичного управления в контексте человекоцентричности: институты и результаты» представлены результаты анализа пула стратегических документов, охватывающих период с 2000 по 2024 год, в частности качественный анализ ежегодных Посланий Президента Федеральному Собранию. Он позволил, с одной стороны, выявить траекторию содержательной трансформации публичной политики с точки зрения человекоцентричности, а с другой стороны, определить и описать институциональный дизайн реализации стратегических приоритетов через систему поручений органам государственной власти и механизмов вовлечения иных участников публичной политики.

Проведенный анализ показал, что за указанный период человекоцентричность в публичном управлении трансформировалась из периферийного элемента публичной риторики в системообразующий принцип стратегического планирования, что позволило выделить пять последовательных этапов становления человекоцентричного подхода.

На этапе институционального становления (2000–2003 гг.) были сформированы базовые правовые рамки для внедрения человекоцентричности в российскую систему публичного управления, при этом человек выступал преимущественно объектом управления, а социальная политика носила компенсаторный характер.

Этап отраслевой институционализации (2004–2008 гг.) ознаменовался переходом от институциональных реформ к реальным решениям в социально ориентированной политике, при котором качество жизни граждан было объявлено приоритетом, а человек стал рассматриваться как главный конкурентный капитал страны, требующий инвестиций.

На этапе субъектной модернизации публичного управления (2008–2011 гг.) человекоцентричность приобрела новое измерение, в котором человек стал рассматриваться не только как объект заботы, но и как субъект изменений, что институционально выразилось во внедрении электронных государственных услуг, создании механизмов обратной связи и расширении участия негосударственных акторов в социальной сфере.

Этап внедрения механизмов обратной связи (2012–2018 гг.) характеризовался цикличностью публичной повестки, при которой в периоды внешнеполитической напряженности социальная повестка приобретала адресный характер, а в периоды стабилизации происходил возврат к системной реализации человекоцентричного подхода, что сопровождалось созданием независимой системы оценки качества услуг и развитием местного самоуправления как власти, приближенной к человеку.

Современный этап (2019–2024 гг.) отличается тем, что человекоцентричность обрела высшую нормативную форму, поскольку социальные гарантии, включая минимальный размер оплаты труда не ниже прожиточного минимума и регулярную индексацию пенсий, были закреплены в Конституции Российской Федерации. На данном этапе происходит переход от разрозненных мер к системе национальных проектов с конкретными

человеческими показателями, внедрению проактивного формата государственных услуг и созданию специализированных институтов поддержки, что свидетельствует о системном развитии человекоцентричного подхода.

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, что отразилось в последовательном расширении понятия качества жизни от материальных показателей к духовным, цифровым и экзистенциальным, а также в переходе от патерналистской модели к признанию субъектности личности.

В третьей главе «Технологии трансформации системы публичного управления России на принципах человекоцентричности» описаны результаты эмпирического исследования практик человекоцентричности в системе публичного управления России.

В первом параграфе третьей главы «Ценности корпоративной культуры в системе публичного управления в контексте человекоцентричности» представлены результаты серии эмпирических исследований, включающих 54 глубинных интервью с руководителями высшего звена федеральных и региональных органов власти и онлайн-опрос 16095 руководителей среднего звена.

Проведенный анализ позволил зафиксировать формирование в практиках публичного управления нового подхода, ядром которого выступает человекоцентричность. Установлено, что человекоцентричная корпоративная культура публичного управления представляет собой не простой набор ценностей, а целостную экосистему служения, включающую ценности, практики и инструменты, которые реализуются во внешнем контуре, ориентированном на граждан, и во внутреннем контуре, ориентированном на сотрудников.

Ценностно-смысловое ядро данной культуры образуют ценности служения, доверия, ответственности, уважения и человеческого достоинства, при этом служение понимается руководителями как приоритет общественного блага над ведомственными интересами, доверие замещает тотальный контроль, а ответственность и взаимное уважение обеспечивают баланс заботы и требовательности.

Эмпирический анализ выявил пять траекторий трансформации корпоративной культуры публичного управления, к которым отнесены: переход от административной парадигмы к парадигме служения, смена культуры контроля культурой доверия и ответственности, движение от индивидуальной узкой специализации к командной синергии и взаимозаменяемости, смещение акцента с процессной ориентации на смысл и результат, а также изменение вектора технократической цифровизации в сторону цифрового гуманизма.

Определены основные функции человекоцентричной корпоративной культуры: мотивационно-стабилизирующая, адаптивно-инновационная, интеграционно-целеполагающая, репутационно-легитимирующая и системообразующая.

На основе анализа экспертных интервью выявлены этапы формирования человекоцентричной культуры: диагностика, создание коалиции сторонников изменений, разработка стратегического видения и ценностной рамки, пилотаж новых практик, анализ барьеров, легитимация, масштабирование, закрепление и институционализация. Определены барьеры внедрения человекоцентричной корпоративной культуры, связанные с противоречием между гибкостью и регламентацией, риском симуляции и формализации человекоцентричных практик, ресурсными и кадровыми ограничениями, дисбалансом в реализации ценностей и вызовами цифровой трансформации.

Полученные результаты позволяют сделать вывод о том, что человекоцентричность перестает быть отдельной ценностью и превращается в целостную многоуровневую ценностную систему, выступающую внутренним двигателем организационной эффективности и условием восстановления доверия общества к государственным институтам.

Во втором параграфе третьей главы «Роль лидера в трансформации публичного управления в контексте человекоцентричности» обосновывается положение о том, что в системе публичного управления России понятия «лидер» и «руководитель» являются практически тождественными в силу институционального контекста, в котором формальная должность служит основным ресурсом для реализации лидерского влияния, а ожидаемые компетенции и ценностные ориентиры полностью совпадают.

Подчеркивается, что формальный статус руководителя выступает необходимым условием для реализации лидерских функций в официальном публичном контексте, а единый набор компетенций и качеств, выявленный в исследованиях лаборатории человекоцентричности и лидерских практик (2023–2025 гг.), подтверждает идентичность требований к лидеру и руководителю. К числу таких качеств отнесены 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.

На основе анализа собранных эмпирических данных выявлены и типологизированы современные вызовы, определяющие содержание и вектор трансформации лидерства в системе публичного управления. К их числу отнесены операционно-средовые вызовы, обусловленные радикальным усложнением операционной среды. Стратегические вызовы связаны с необходимостью интеграции принципа клиентоцентричности в управленческую практику и требуют от лидера поиска баланса между внешней и внутренней человекоцентричностью. Парадигмальный вызов

обусловлен переходом от структуроцентричности к человекоцентричности и меняет сущность лидерства, смещая фокус с контроля процессов на развитие и поддержку человека как главной ценности организации. Социокультурный вызов связан со спецификой российской модели, в которой лидер должен учитывать коллективизм, значимость доверительных отношений, высокие требования к профессиональному уровню, неприемлемость публичной критики подчиненных, а также сочетание авторитарности и запроса на открытость и человечность.

В параграфе представлена модель компетенций человекоцентричного лидера, включающая ценностно-этический, социально-психологический, стратегически-организационный и инструментально-технологический уровни.

Выявлены противоречия и барьеры трансформации лидерского компонента человекоцентричного подхода, среди которых противостояние человеческих отношений и административной системы, ориентация существующей управленческой культуры на процессы, а также институциональные и ресурсные ограничения, дефицит бюджета времени на обучение и развитие, высокая оперативная нагрузка и скептицизм в отношении мягких практик.

Представленная в разделе матрица компетенций человекоцентричного лидера по сферам ответственности включает внутренний контур, ориентированный на создание среды доверия и развития, стратегическое формирование команды, и внешний контур, ориентированный на клиентоцентричность, проактивность, балансировку цифровизации и человечности, а также интегрирующие компетенции, обеспечивающие согласование интересов сотрудников и граждан.

В третьем разделе третьей главы «Технологии внедрения человекоцентричного подхода в систему публичного управления» представлены результаты анализа практик внедрения человекоцентричного подхода в системе публичного управления России. Под практиками внедрения человекоцентричного подхода понимаются конкретные, регулярно применяемые формы деятельности, процедуры и мероприятия, которые операционализируют человекоцентричные ценности в повседневной деятельности системы публичного управления, тогда как инструменты внедрения представляют собой конкретные методики и нормативные средства, используемые для реализации практик и обеспечения работы человекоцентричных технологий.

Выявленные технологии, практики и инструменты реализации человекоцентричного подхода были систематизированы по трем основным критериям: по целевому объекту трансформации, по характеру организационных изменений и по уровню зрелости и системности реализации человекоцентричного подхода.

В соответствии с первым критерием выделяются технологии, центрированные на внешнем контуре, которые ориентированы на переориентацию всех процессов и услуг с ведомственной логики на логику

жизненных ситуаций и потребностей конечного пользователя. Технологии, центрированные на сотруднике, направлены на формирование среды, культуры и систем управления, которые мотивируют, развивают и поддерживают сотрудника как носителя ценностей служения. Технологии, центрированные на системе, ориентированы на изменение формальных правил, структур и механизмов взаимодействия для закрепления человекоцентричных принципов на институциональном уровне.

По характеру организационных изменений выделяются технологии ценностной трансформации, которые ориентированы на изменение базовых ценностей, смыслов и поведенческих паттернов. Технологии процессно-структурной трансформации ориентированы на перепроектирование административных процессов, организационных структур и систем управления. Технологии инструментально-методической трансформации ориентированы на внедрение конкретных методов и инструментов.

По уровню зрелости и системности человекоцентричного подхода выделяются технологии операционного уровня, которые отражают точечные улучшения и инструменты, направленные на решение конкретных проблем взаимодействия с гражданами или сотрудниками и носящие пилотный или проектный характер. Технологии процессного уровня отражают перестройку сквозных процессов и систем управления, требующую межведомственного взаимодействия и изменения регламентов. Технологии системного уровня отражают глубинные изменения организационной «ДНК», затрагивающие все элементы одновременно, а именно миссию, культуру, процессы, структуру, данные и технологии. Представленные типологии не являются взаимоисключающими, а дополняют друг друга, позволяя анализировать феномен человекоцентричности в публичном управлении многомерно, при этом наиболее успешные практики носят комплексный, макростратегический характер и синтезируют изменения во всех сферах, поскольку устойчивая трансформация возможна только при одновременном применении технологий, направленных и на гражданина, и на сотрудника, и на систему в целом.

В **заключении** диссертационного исследования представлены его итоги, сформулированы выводы и рекомендации.

III. СПИСОК РАБОТ, ОПУБЛИКОВАННЫХ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

Статьи, опубликованные в ведущих рецензируемых научных журналах, рекомендованных ВАК РФ при Минобрнауки РФ

1. Соловьев В.А. Лидерство в системе публичного управления России: от бюрократической рациональности к человекоцентричной модели // Общество: политика, экономика, право. 2026. № 8 С. 66–75. <https://doi.org/10.24158/per.2026.8.7>. / 1,4 п.л. (К2).

2. Соловьев В.А. Человекоцентричность в публичном управлении: Научный дискурс и современные российские практики // Вопросы государственного и муниципального управления. 2025. № 4. С. 86-109. <https://doi.org/10.17323/1999-5431-2025-0-4-86-109> / 1,8 п.л. (К1).

3. Соловьев В.А. Клиентоцентричность в контексте проблем лидерства – актуализация вопроса / В.А. Соловьев, О.А. Самольянов, Г.Г. Стрюк // Вопросы политологии. 2024 Т. 14 № 12 (112). С. 4347-4356 <https://doi.org/10.35775/PSI.2024.112.12.020> / Автора 0,3 п.л. (К3).

4. Соловьев В.А. Человекоцентричность в отечественном и зарубежном научном дискурсе / В.А. Соловьев, О.А. Самольянов, Г.Г. Стрюк // Вопросы национальных и федеративных отношений. 2024 Т. 14. № 9 (114). С. 2860-2874. <https://doi.org/10.35775/PSI.2024.114.9.009> / Автора 0,3 п.л. (К3).

Публикации в иных изданиях

5. Соловьев В.А. Социальные представления государственных служащих о качествах человекоцентричного руководителя и их роли в раскрытии потенциала сотрудников / О.А. Самольянов, М.В. Дементьева, В.А. Соловьев, А.Л. Боровикова // Социальная психология и общество. 2026. Т. 17. № 2. С. 145-163. <https://doi.org/10.17759/sps.2026170209> / (ВАК по специальности 5.3.5. «Социальная психология, политическая и экономическая психология») / Автора 0,4 п.л.

6. Соловьев В.А. Индустрия 5.0 – поворот технологий к человеку / Е.В. Малахова, В.А. Соловьев // Социально-гуманитарные знания. 2025. № 11. С. 150–152 (ВАК по специальности 5.5.2. Политические институты, процессы, технологии) / Автора 0,2 п.л.

7. Соловьев В.А. Модель человекоцентричной организации: эмпирическое подтверждение структуры / Соловьев В.А., Самольянов О.А., Дементьева М.В. // Экономическое развитие России. 2025. Т. 32. № 10. С. 6–12 / Автора 0,3 п.л (ВАК по специальности 5.2.7. Государственное и муниципальное управление). Автора 0,3 п.л.

8. Соловьев В.А. Феномен человекоцентричности в политике как предмет отечественных исследований / Человеческое измерение политики. Возможности и вызовы современной политической науки: материалы I Всероссийской научно-практической конференции; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации; Кубанский государственный университет. – Краснодар: Кубанский гос. ун-т, 2026. С. 81-86. 0,2 п.л.

9. Соловьев В.А. Этапы трансформации человекоцентричного подхода в российской системе государственного управления / Материалы IV Всероссийской научно-практической конференции Донецкого регионального отделения Российской ассоциации политической науки «Российская политика в условиях современной международно-политической напряжённости» ко Дню политолога в Донецком государственном университете. Донецк, 11-12 сентября 2026 г. Донецк, 2026. С. 98-104. 0,1 п.л.

10. Соловьев В.А. Технологический компонент экосистемы служения: технологии, практики и инструменты внедрения человекоцентричности в системе публичного управления / Материалы Международной научно-практической конференции XV Столыпинские чтения «Политическая наука в условиях угроз и вызовов современности». Краснодар, 15 октября 2026 г. – Краснодар: Кубанский гос. ун-т, 2026. С. 82-90. 0,3 п.л.

Соловьев Владимир Александрович

**ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНЫЙ ПОДХОД В СИСТЕМЕ
ПУБЛИЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
кандидата политических наук

Формат 60×84 ¹/₁₆. Печать цифровая. Уч.-изд. л. 1.75
Тираж 100 экз. Заказ № 6600.2

Издательско-полиграфический центр
Кубанского государственного университета
350040, г. Краснодар, ул. Ставропольская, 149