

Научная статья

УДК: 354

DOI:10.17323/1999-5431-2025-0-4-86-109

## ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНОСТЬ В ПУБЛИЧНОМ УПРАВЛЕНИИ: НАУЧНЫЙ ДИСКУРС И СОВРЕМЕННЫЕ РОССИЙСКИЕ ПРАКТИКИ

---

**Соловьев Владимир Александрович<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Заведующий Лабораторией человекоцентричности и лидерских практик,  
Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»;  
109028, Российская Федерация, г. Москва, Покровский б-р, д. 11;  
va.solovev@hse.ru; ORCID: 0009-0006-4110-8255

**Аннотация.** В статье рассмотрены принципы человекоцентричности, их реализация в российской практике публичного управления, выявлены механизмы человекоцентричности, указаны их достоинства и недостатки. Изучены практики человекоцентричности в госкорпорациях, в некоммерческом секторе, на разных уровнях публичного управления. В статье отмечена проблема «асимметрии» системы государственного управления в ориентации на внешних и внутренних клиентов, а также необходимость дальнейшей конкретизации и совершенствования практик человекоцентричного подхода, устранения их недостатков и нормативного закрепления принципов человекоцентричности в публичном управлении.

**Ключевые слова:** человекоцентричность, человекоцентричный подход, принципы человекоцентричности.

**Для цитирования:** Соловьев В.А. Человекоцентричность в публичном управлении: Научный дискурс и современные российские практики // Вопросы государственного и муниципального управления. № 4. С. 86–109. DOI:10.17323/1999-5431-2025-0-4-86-109

*В данной научной работе использованы результаты проекта НМО-2025-4 «Формирование прикладных моделей современного лидера и руководителя в ключевых отраслях (сферах деятельности), основанных на традиционных российских ценностях и подходах человекоцентричности», выполненного в рамках Программы фундаментальных исследований Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (НИУ ВШЭ) в 2025 году.*

Original article

DOI:10.17323/1999-5431-2025-0-4-86-109

JEL: H83

# HUMAN-CENTRICITY IN PUBLIC ADMINISTRATION: SCIENTIFIC DISCOURSE AND CONTEMPORARY RUSSIAN PRACTICE

Vladimir A. Soloviev<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Head of the Laboratory for human-centricity and leadership practices;  
National Research University Higher School of Economics;  
11 Pokrovsky Blvd., 109028 Moscow, Russia; va.solovev@hse.ru;  
ORCID: 0009-0006-4110-8255

**Abstract.** The article examines the principles of human-centricity, their implementation in the Russian practice of public administration, identifies the mechanisms of human-centricity, their advantages and disadvantages. The practices of human-centricity in state corporations, in the non-profit sector, and at various levels of public administration are considered. The article highlights the problem of the «asymmetry» of the public administration system in targeting external and internal clients, as well as the need for further specification and improvement of human-centered approach practices, elimination of their shortcomings and regulatory consolidation of human-centered principles in public administration.

**Keywords:** human-centricity, human-centered approach, principles of human-centricity.

**For citation:** Soloviev, V.A. (2025) 'Human-centricity in public administration: scientific discourse and contemporary Russian practice', *Public Administration Issues*, (4), pp. 86–109. (In Russian). DOI:10.17323/1999-5431-2025-0-4-86-109

*This research paper uses the results of the project «Formation of applied models of a modern leader and manager in key industries (fields of activity) based on traditional Russian values and human-centric approaches», carried out within the framework of the Fundamental Research Program of the National Research University Higher School of Economics (HSE) in 2025.*

## Введение

Человекоцентричность как феномен и как практика функционирования бизнеса в настоящее время стала распространенным принципом в системе публичного управления во всем мире. Современный уровень развития страны требует не ограничиваться общими правовыми нормами, закрепленными в Конституции Российской Федерации, а конкретизировать эти нормы и внедрить соответствующие требования в систему административной деятельности.

сти, обеспечивать их полноценную реализацию в практике публичного управления. Это становится задачей, требующей внимания всех, кто включен в этот процесс: «управленцы должны кожей чувствовать проблемы людей, принимать их как свои собственные»<sup>1</sup>.

В ситуации глобальной нестабильности обеспечение человекоцентричности может рассматриваться как один из факторов обеспечения стабильности, управляемости и, следовательно, национальной безопасности и суверенитета государства. Человекоцентричность выступает как принцип функционирования системы публичного управления, благодаря которому достигается высокий уровень обратной связи, оперативная реакция в кризисных ситуациях.

Человекоцентричность в публичной сфере предполагает не только удовлетворение потребностей граждан, но и включение в систему человекоцентричных взаимоотношений сотрудников органов власти в качестве «внутреннего клиента». В такой системе все участники в равной степени ориентированы на ценности человека, уважение его прав и на совместную конструктивную работу по решению выявленных в сообществе проблем и поставленных задач.

*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 выступает социально ответственным субъектом публичного взаимодействия.

Актуальность поставленной научной проблемы подтверждается и тем фактом, что даже в бизнес-среде, где возник феномен человекоцентричности, не достигнут консенсус в трактовке содержания этого понятия. 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»<sup>2</sup>; в частности, «истинная человекоцентричность – в построении такой системы управления, при которой сотрудник самостоятелен в решениях и видит результат своей деятельности»<sup>3</sup>. Вместе с тем анализ положения «внутреннего клиента» – государственного и муниципального служащего – остается неполным и уязвимым. Асимметрия, при которой управленческие практики ориентированы исключительно на внешнего потребителя услуг, игнорируя нужды самих государственных служащих, создает системные риски. К ним относятся снижение мотивации и лояльности сотрудников, рост бюрократического отчуждения и, как следствие, падение качества взаимодействия государства с гражданами. Таким образом, забота о «внутрен-

<sup>1</sup> 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).

<sup>2</sup> 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).

<sup>3</sup> «Человекоцентричность» как тренд: о чем рассказали «Росатом», «ВкусВилл», РЖД и QIWI на InterComm Club. URL: [https://raso.ru/news\\_partners/tpost/tzvncl1uv1-chelovekotsentrichnost-kak-trend-o-chem](https://raso.ru/news_partners/tpost/tzvncl1uv1-chelovekotsentrichnost-kak-trend-o-chem) (дата обращения: 08.06.2024).

нем клиенте» перестает быть лишь вопросом корпоративной этики, становясь ключевым фактором операционной устойчивости, адаптивности и, в конечном счете, выполнения конституционной миссии социального государства.

Цель данной статьи – на основе анализа научного дискурса определить понятие человекоцентричности в публичном управлении и систематизировать корпус отечественных практик человекоцентричности в публичном управлении для оценки специфики, масштабов и проблем их имплементации.

## Человекоцентричность как принцип управления: современный научный дискурс

Человекоцентричность в системе государственного управления рассматривается с разных позиций.

*Во-первых*, следует отметить пул работ, отражающих дискуссию относительно того, что следует понимать под *человекоцентричностью*. Некоторые исследователи считают ее важным фактором «индустрии 5.0», ориентированной на благополучие людей (Ivanov, 2022), фактором создания новой технологической среды, способствующей внедрению и развитию инноваций (Стецко, 2023), драйвером экономических изменений (Щепакин и др., 2023) и необходимым условием экономики будущего (Гальченко и др., 2022). Понимание человекоцентричности в контексте различных научных концепций, в контексте социально-психологического знания исследуется в работах В. И. Брежнева (2024), Е. А. Попова (2023), О. А. Самольянова (2024), Е. В. Стецко (2023) и Ю. А. Захарова (Захаров, Логунова, 2024). Человекоцентричность рассматривается и в контексте исследования человеческого капитала и лидерства (Докукина, 2017).

*Во-вторых*, следует отметить исследования феномена *человекоцентричности в управлении* ресурсами и предприятиями. В этой связи отметим работы С. А. Гальченко (2022), Е. Я. Литая и А. Н. Сологуба (2024), М. О. Кулакова (2024), А. В. Жагловской (2023), посвященные реализации системы человекоцентричного менеджмента в бизнесе и предпринимательстве. Человекоцентричность рассматривается в контексте цифровизации, цифровой трансформации и создания цифровых экосистем (Шушунова, 2024). О. В. Бурдюгова, Л. В. Докашенко, М. В. Горбунова подчеркивают, что в современных условиях цифровой среды необходима гибкая человекоцентричная система взаимодействия с сотрудниками, в основе которой лежат ценности, интересы, потребности и мотивы, потенциал персонала (Бурдюгова и др., 2024). С. А. Гальченко и соавторы представляют авторскую модель человекоцентричности цифровой экосистемы, состоящую из трех элементов: gig economy, industry 4.0 и lifelong learning (Гальченко и др., 2022). Отметим также исследования человекоцентричности как подхода, формирующего цифровое согласие (Person, Cech, 2021). Е. В. Стецко (2023) анализирует концепции социального капитала, клиентоцентричности и человекоцентричности применительно к развитию взаимодействий граждан с институтами публичного управления в цифровой среде, демонстрируя эволюцию данных подходов.

О. В. Бурдюгова, Л. В. Докашенко и А. С. Головачева (2024) исследуют принципы формирования человекоцентричной корпоративной культуры и кадровой стратегии организации. Другие авторы рассматривают разнообразный

опыт внедрения человекоцентричного подхода в зарубежных и отечественных организациях (Макаревич, Макарова, 2024). А. С. Жураховский на основе анализа «Индекса человекоцентричности компаний», проведенного в 2022 г. Академией Росатома совместно с НИУ «Высшая школа экономики», систематизировал лучшие российские практики, в первую очередь, HR-процессы, лежащие в основе построения системы человекоцентричности (Жураховский, Федотова, 2023). М. О. Кулаков (2024) исследовал причинно-следственные связи перехода к человекоцентричности и показал факторы, влияющие на систему управления, такие как изменение структуры организации с ориентацией на создание кросс-функциональных команд с многозадачностью, мобильностью, гибкостью и высокой эффективностью.

И. М. Алиев (2023) анализирует гибкие подходы к управлению сотрудниками с использованием инновационных проектных методологий, в основе которых лежит человекоцентричность, коммуникации и кооперация. В. В. Люблинский и Л. В. Макушина (2024) обосновывают необходимость перехода к новой модели социально-экономической политики на основе человекоцентричности в связи с дефицитом трудовых ресурсов, проблемой их качества и несбалансированности.

Важным сюжетом в исследованиях человекоцентричности являются исследования трудностей и барьеров внедрения человекоцентричного подхода и поиск способов их преодоления (см., например: Wang, 2022).

Отдельно следует отметить пул исследований, посвященных обучению человекоцентричному подходу. Эта тематика отражена как в исследованиях зарубежных авторов, осмысливающих, например, опыт Китая (Tang et al., 2023), так и в работах российских ученых, посвященных воспитанию и развитию принципов и компетенций, связанных с понятием человекоцентричности, у молодежи (Мартишина и др., 2023; Каиржанова и др., 2023).

*Третьим направлением исследований в контексте изучаемой темы может стать исследование человекоцентричности в государственном управлении.* Пока концептуальных, системно осмысливающих феномен человекоцентричности в публичном управлении научных исследований нет, однако и в политической науке, и в исследованиях государственного и муниципального управления некоторые разнообразные аспекты этой тематики уже находят свое отражение.

Д. О. Голубятников (2024) анализирует результаты развития России по общественно-значимым направлениям, связывая человекоцентричность государственной политики с национальной безопасностью и социальной стабильностью. Г. С. Хубаев (2024) рассматривает тенденции развития и опыт внедрения модели человекоцентричности в публичной политике, отмечая, что действия власти должны соответствовать ожиданиям общества и удовлетворять запросы граждан.

Исследователи акцентируют внимание на человекоцентричном подходе в формировании трудового потенциала в России (Люблинский, Макушина, 2024), в практиках управления человеческими ресурсами (Демененко, 2024), в кадровой политике органов власти (Грязнова, 2024). Также рассматривается человекоцентричность в отдельных отраслях государственного управления, в частности, в работе налоговых органов (Мандрощенко, 2023), в цифровизации государственного управления (Хасан, 2023), в построении эффективной коммуникации органов власти с гражданами в контексте человекоцентричности (Деткина, Мурзин, 2023).

Отдельным направлением являются исследования человекоцентричности в управлении городскими пространствами. Человекоцентричность рассматривается в концепции Smart City («умный город»), создаваемой для максимального удовлетворения потребностей жителей города (Груничев, 2023; Голова, Курбатова, 2021; Шнорр, 2020; Беляков, Проскурнин, 2023; Houser, Esposito, 2021). М. М. Груничев (2023) анализирует основные причины и очертания «человекоразмерного» поворота в эволюции концепции умных городов, отмечая существующий разрыв между идеальной человекоцентричной моделью и реальной практикой принятия решений. Автор делает вывод о перспективности исследования эффективных форм участия гражданского общества в принятии решений в рамках концепции умных городов.

Таким образом, следует констатировать, что научный дискурс о человекоцентричности в практиках публичного управления активно формируется и структурируется, однако в настоящее время представляет собой достаточно фрагментированное предметное поле, прежде всего из-за отсутствия консенсуса ученых и практиков относительно содержания самого понятия человекоцентричности применительно к публичной сфере и единой концептуальной рамки для его осмысления. Следует согласиться, что, с одной стороны, «появление термина «човекоцентричность» задает тренд на принципиально иную модель работы с сотрудниками – гуманизацию менеджмент-системы»<sup>4</sup>, с другой – большинство исследований человекоцентричности сфокусированы на внутрикорпоративных аспектах. В публичном управлении, напротив, в фокусе находятся прежде всего граждане, однако накопленный опыт организаций показывает важность распространения принципа человекоцентричности и на «внутреннего клиента» – самих сотрудников публичных организаций. Таким образом, повышение уровня человекоцентричности государства по отношению к гражданам будет осуществляться не за счет сотрудников органов госуправления, а посредством учета ценностей, интересов и потребностей последних.

## Концептуальные подходы к исследованию человекоцентричности

Концептуальную рамку исследования практик человекоцентричности в системе публичного управления составляет парадигма общественно-государственного управления (New Public Governance, далее также – NPG). Теоретические конструкции NPG выстроены на основании признания взаимной ответственности государства, граждан, общественных организаций за решение проблем современной общественной жизни. 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 (Барабашев, 2016), становясь особым типом или фор-

<sup>4</sup> Боброва В. Человекоцентричность для русской модели управления. URL: <https://vc.ru/u/192662-veronika-bobrova/971627-chelovekocentrishnost-dlya-russkoi-modeli-upravleniya?ysclid=lxpdx8576q752539748> (дата обращения: 03.07.2024).



мой государства – государством участия, в котором происходит трансформация содержания участия, расширяется состав акторов, изменяется качество технологий участия (в том числе с использованием новых способов ИТ-коммуникаций и сервисов), меняется содержание и формы участия (многоуровневое, коллективное участие, участие через референдумы и т.п.). Таким образом, понимание человекоцентричности в контексте парадигмы общественно-государственного управления дает в руки ученым и практикам аналитический инструмент и практические технологии, позволяющие совершенствовать и укреплять систему публичного управления, оперативно реагировать на возникающие кризисы, «черных лебедей», комплектуя ситуативные пулы заинтересованных субъектов управления, адаптируя предлагаемые решения под их потребности.

Государственная служба в рамках NPG представлена как смешанное общественно-государственное поручение, адресованное не только государственным служащим, но и тем 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 человекоцентричности 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 (менеджмента 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 (Stoker, 2006; Bryson, Crosby, 2015; Пушкарева, 2022).

В нашем понимании *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.

Не ставя перед собой задачу в этой статье дифференцировать понятия человекоцентричности и клиентоцентричности, все же отметим, что они не являются синонимами и соотносятся между собой как общее и частное. *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 клиента ценности. Таким образом, ценность человека для компании определяется экономической выгодой. 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 бизнесе, и в публичном управлении. Но если в бизнесе эта модель оказывается неэффективной и компания несет финансовые убытки, то риски исключительной клиентоцентричности (получатель услуги всегда прав и у него нет никаких обязанностей) в публичном управлении очень высоки.

Мы полагаем, что *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, т.е. такая система отношений внутри коллектива организации, когда 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.

В контексте настоящего исследования описанная теоретическая рамка верифицирована 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 и муниципального управления, в деятельности государственных корпораций.

Исследовательский вопрос, на решение которого направлена работа, состоит в выявлении специфики феномена человекоцентричности при его применении в практиках публичного управления в современной России. Для ответа на поставленный исследовательский вопрос использовался метод анализа конкретных случаев (кейс-стади), собранных в рамках выполненного проекта по Программе фундаментальных исследований Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (НИУ ВШЭ) Лабораторией исследования человекоцентричности и лидерских практик в 2023–2024 гг.

## Человекоцентричность в российских практиках публичного управления

Анализ существующих на настоящий момент практик человекоцентричности, которые используются в системе публичного управления, позволил их систематизировать, определить функции и специфику в системе публичного управления Российской Федерации.

*Человекоцентричность в практиках органов государственной власти.* Функция органов государственной власти, как на федеральном, так и на ре-



гиональном уровнях, состоит в создании соответствующей нормативной базы и институционально-технологических инструментов в системе публичного управления для реализации этих принципов в деятельности всех субъектов публичной политики, прежде всего органов государственной власти. Федеральные проекты сфокусированы на формировании двух ключевых ценностей человекоцентричного подхода: ориентации организаций на интересы и потребности человека и активной социальной позиции и социальной ответственности самого человека в этих отношениях.

В этой связи следует выделить федеральный проект «Государство для людей», который направлен на развитие клиентоцентричности в государственных организациях и определяет ее цели и критерии: «повышение качества жизни каждого человека и уровня доверия граждан, организаций, государственных органов через трансформацию подходов к работе с людьми для решения их жизненных ситуаций, простого и быстрого решения проблем, проактивного информирования о новых возможностях, возникающих в государстве», что в конечном итоге приведет к повышению «уровня доверия граждан, делового и экспертного сообществ к органам государственной власти (в том числе в сфере контрольно-надзорной деятельности), а также будет способствовать снижению административных и временных издержек при ведении предпринимательской деятельности»<sup>5</sup>. Вместе с тем подчеркнем, что за рамками проекта остается такой важный компонент человекоцентричности в публичном управлении, как учет интересов самих государственных служащих.

Возможности для формирования и проявления активной социальной позиции создает федеральный проект «Сделаем вместе», целью которого является вовлечение граждан в решение социальных и экологических проблем на местном уровне. Граждане могут подавать заявки на реализацию собственных идей и инициатив при финансовой, организационной и экспертной поддержке Минэкономразвития России. Эти инициативы могут касаться вопросов благоустройства, озеленения территории, организации досуга, помощи нуждающимся. К реализации проекта также могут привлекаться коммерческие организации, способные оказать ресурсную и экспертную поддержку. Важно отметить, что успешные практики и решения, реализованные в рамках проекта, могут тиражироваться в других регионах<sup>6</sup>.

Ряд проектов направлен на технологическое обеспечение человекоцентричного подхода – отбор и внедрение лучших практик для удовлетворения потребностей людей. Одной из задач федерального проекта «Искусственный интеллект» выступает формирование этической рамки в этой сфере. Проект направлен на разработку документа по этическому контролю за применением искусственного интеллекта. Характеризуя этот аспект проблемы, в обращении к участникам Международного военно-технического форума «Армия 2021» С. Ю. Наквасин (на тот момент – заместитель руководителя Аналитического

<sup>5</sup> Государство для людей // Министерство экономического развития Российской Федерации. URL: [https://www.economy.gov.ru/material/directions/gosudarstvennoe\\_upravlenie/gosudarstvo\\_dlya\\_lyudey/](https://www.economy.gov.ru/material/directions/gosudarstvennoe_upravlenie/gosudarstvo_dlya_lyudey/) (дата обращения: 04.07.2024).

<sup>6</sup> Сделаем вместе. URL: <https://doit-together.ru> (дата обращения: 19.06.2024).

центра при Правительстве Российской Федерации – руководитель Центра экспертизы по реализации федерального проекта «Искусственный интеллект») отметил: «Человек умеет прощать, помогать, любить, сочувствовать. Если мы приходим в мир, где искусственный интеллект наделяется полномочиями “быть человеком” и принимать соответствующие решения, то у него должны присутствовать те качества, которые позволяют нам оставаться людьми даже в самые трудные периоды. Я готов доверять искусственному интеллекту, но я должен быть уверен, что его основная задача – помочь мне, моим близким и всем людям»<sup>7</sup>.

В контексте декларированных целей реализации человекоцентричности исследователи и практики прежде всего отмечают важность деbüroкратизации всей системы государственной власти как главного для гражданина результата человекоцентричной политики, проводимой государством (Мандрощенко, 2024), однако практически ничего не говорится о заботе о тех, кто работает в этой системе.

Отдельно следует отметить деятельность государства по созданию институциональных механизмов и технологий тиражирования практик человекоцентричности через реализацию общественно значимых проектов АНО «Агентство стратегических инициатив» (например, «Национальная социальная инициатива», «Национальная экологическая инициатива» и другие). Так, в рамках проекта «Национальная социальная инициатива» создается система по непрерывному улучшению качества услуг и сервисов в социальной сфере на принципах человекоцентричности с целью повышения качества жизни людей. Из реализованных проектов по внедрению человекоцентричного подхода следует выделить: разработку рейтинга качества жизни путем оценки и сравнения качества среды для жизни в субъектах Российской Федерации; создание Института региональных сервисных уполномоченных, который обеспечивает внедрение культуры человекоцентричности в социальной сфере на основе технологии «сервис-дизайна»; введение регионального социального стандарта, который включает перечень рекомендаций к организации сервисов и инфраструктуры в социальной сфере, основанных на лучших управленческих практиках и передовом опыте регионов; реализацию программы «Открыто для всех», которая вовлекает предпринимателей в создание доступной среды, продуктов, сервисов и услуг для людей с инвалидностью<sup>8</sup>.

Таким образом, специфика системы государственной власти состоит в выполнении ею функций институционализации (создания нормативно-правовой базы и институционально-технологических инструментов) принципа человекоцентричности, закрепленного в Конституции Российской Федерации, в обеспечении институциональной трансформации органов власти и создании институциональных условий для формирования практик социальной ответственности граждан и их вовлечения в процесс принятия публичных решений. Вместе с тем следует отметить, что описанные практики фокусируются на «внешнем» потребителе, практически игнорируя людей, которые находятся внутри системы, реализующей человекоцентричные решения.

<sup>7</sup> Искусственный интеллект должен быть человекоцентричным. URL: <https://ac.gov.ru/news/page/iskusstvennyj-intellekt-dolzen-byt-celovekocentricnym-27018> (дата обращения: 04.07.2024).

<sup>8</sup> Национальная социальная инициатива. URL: <https://asi.ru/social/nsi/> (дата обращения 18.06.2024).

### *Человекоцентричность в практиках развития субъектов Российской Федерации.*

На региональном уровне также происходит формирование институциональных оснований реализации ценностей человекоцентричности. Анализ нормативно-правовых актов субъектов Российской Федерации показал, что в 14 регионах страны в документах и практиках отражена концепция человекоцентричности. Особенностью региональных практик является то, что они ориентированы в первую очередь на «заявителя» или «получателя государственных услуг». Например, в Московской области реализуется проект «Человекоцентричность в МФЦ Московской области», который декларирует: «Человекоцентричность – это модель построения рабочего процесса, которая на постоянной основе ставит заявителей в центр всех активностей»<sup>9</sup>. В Республике Удмуртия<sup>10</sup> реализуется проект «Бережливый ЗАГС». В Республике Саха<sup>11</sup> концепция человекоцентричности активно внедряется в отрасль здравоохранения: «Назрела необходимость создания инфраструктуры здравоохранения, которая соответствует нашей уникальной региональной специфике. Человекоориентированность и человекоцентричность должны стать ключевым направлением организации медицинской помощи»<sup>12</sup>.

Большинство региональных практик человекоцентричности реализуются в социальной сфере. Об этом, например, свидетельствует опыт Орловской области по внедрению социального стандарта<sup>13</sup> в 2023–2024 гг. и модели «Дружелюбной организации в социальной сфере». Показательно, что одним из направлений этой работы является «организация разработки программы курсов повышения квалификации по вопросам клиентоцентричности, сервисного дизайна и бережливого производства». Опыт внедрения регионального социального стандарта, ориентированного на «внедрение человекоцентричной культуры в государственное управление», есть и в других субъектах, например, в Тамбовской области<sup>14</sup>, Красноярском крае<sup>15</sup>.

<sup>9</sup> Постановление правительства Московской области от 30.08.2022 N 908/30 «Об утверждении Стратегии в области цифровой трансформации отраслей экономики, социальной сферы и государственного управления Московской области» // СПС КонсультантПлюс (дата обращения: 07.07.2024).

<sup>10</sup> Приказ Минсоцполитики УР от 10.11.2023 N 170 «О положении детей и семей, имеющих детей, в Удмуртской Республике в 2022 году» (дата обращения: 15.11.2024).

<sup>11</sup> Указ Главы РС(Я) от 30.12.2023 N 176 «О стратегических направлениях укрепления общественного здоровья и развития системы здравоохранения в Республике Саха (Якутия)» // СПС КонсультантПлюс.

<sup>12</sup> Руководство республики уделяет особое внимание развитию медицины. Министр здравоохранения о Послании главы Якутии. URL: <https://ysia.ru/rukovodstvo-respubliki-udelyaet-osoboe-vnimanie-razvitiyu-meditsiny-ministr-zdravoohraneniya-o-poslanii-glavy-yakutii/> (дата обращения: 06.07.2024).

<sup>13</sup> Распоряжение Правительства Орловской области от 23.11.2023 N 890-р (ред. от 19.06.2024) «Об утверждении Плана мероприятий ("дорожной карты") по внедрению регионального социального стандарта на территории Орловской области на 2023–2024 годы» // СПС КонсультантПлюс (дата обращения: 25.12.2024).

<sup>14</sup> Распоряжение Правительства Тамбовской области от 07.07.2023 N 529-р «Об утверждении Плана мероприятий ("дорожной карты"), направленных на повышение уровня качества жизни населения Тамбовской области в рамках Национальной социальной инициативы на 2023–2024 годы» // СПС КонсультантПлюс (дата обращения: 12.09.2024).

<sup>15</sup> Распоряжение Правительства Красноярского края от 30.12.2020 N 989-р (ред. от 24.05.2024) «Об утверждении региональной программы Красноярского края "Снижение доли населения с доходами ниже границы бедности"» // СПС КонсультантПлюс (дата обращения: 23.12.2024).

Институт регионального сервисного уполномоченного институционально закрепляет обязанности «внедрять культуру человекоцентричности в государственной сфере» регионов<sup>16</sup>, о чем свидетельствует опыт Рязанской, Тамбовской областей, Республики Северная Осетия-Алания: «Региональный сервисный уполномоченный – специалист, который внедряет принципы человекоцентричного подхода в социальной сфере региона»<sup>17</sup>. Таким образом, на региональном уровне происходит институционализация и стандартизация практик человекоцентричности, их фокусировка на конкретных целевых группах (ролях), их апробация и широкое распространение в организациях и учреждениях социальной сферы. Вместе с тем в этих практиках фактически происходит тиражирование асимметрии человекоцентричности, при которой обоснованный фокус на «внешнем» получателе социальных услуг приводит к отсутствию заботы о состоянии тех, кто эти услуги обеспечивает своей профессиональной деятельностью.

*Человекоцентричность в практиках публичного управления на локальном уровне.*

В локальном публичном управлении выявлено несколько видов практик человекоцентричности. Прежде всего, как и на региональном уровне, они сконцентрированы в учреждениях социальной сферы. Примером может служить опыт Нижневартовска<sup>18</sup>, а также Новоуральского городского округа, где считают, что «ориентация работы социальной сферы на человекоцентричность и внедрение человекоцентричного подхода в деятельность социальной сферы» приводит к тому, что «города, выстраивающие человекоцентричную социальную инфраструктуру, выигрывают в вопросах привлечения и удержания человеческого капитала»<sup>19</sup>. Администрация г. Салехарда декларирует ценность человекоцентричности в реализации муниципальной программы «Развитие образования на 2023–2027 годы»<sup>20</sup>.

Второй областью, в которой активно внедряются практики человекоцентричности на локальном уровне, является формирование комфортной городской среды. В этом отношении актуален опыт Курска<sup>21</sup>, Нарьян-Мара<sup>22</sup>, Тольятти.

<sup>16</sup> Постановление МТСЗН Рязанской области от 18.06.2024 N 24 «Об утверждении Положения о Региональном сервисном уполномоченном» // СПС КонсультантПлюс (дата обращения: 28.08.2024).

<sup>17</sup> Указ Главы Республики Северная Осетия-Алания от 26.06.2023 N 209 (ред. от 16.02.2024) «О Совете при Главе Республики Северная Осетия-Алания по вопросам повышения качества жизни граждан» // СПС КонсультантПлюс (дата обращения: 19.08.2024).

<sup>18</sup> Постановление Администрации города Нижневартовска от 11.09.2023 N 787 «О плане мероприятий по реализации Стратегии социально-экономического развития города Нижневартовска до 2036 года» // СПС КонсультантПлюс (дата обращения: 06.10.2024).

<sup>19</sup> Решение Думы Новоуральского городского округа от 15.12.2021 N 149 «Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Новоуральского городского округа до 2035 года» // СПС КонсультантПлюс (дата обращения: 16.12.2024).

<sup>20</sup> Постановление Администрации МО город Салехард от 21.11.2023 N 3301 (ред. от 27.04.2024) «Об утверждении муниципальной программы муниципального образования город Салехард "Развитие образования" на 2023–2027 годы» // СПС КонсультантПлюс (дата обращения: 09.11.2024).

<sup>21</sup> Решение Курского городского Собрания от 19.11.2019 N 151-6-ОС «Об утверждении стратегии социально-экономического развития города Курска на 2019–2030 годы» // СПС КонсультантПлюс (дата обращения: 04.12.2024).

<sup>22</sup> Решение Совета городского округа «Город Нарьян-Мар» от 23.12.2021 N 273-р «Об утверждении Стратегии социально-экономического развития муниципального образования "Городской округ "Город Нарьян-Мар" до 2030 года» // СПС КонсультантПлюс (дата обращения: 03.09.2024).

В контексте настоящего исследования важно отметить иное (деятельностное) понимание человекоцентричности – как активного участия в принятии и реализации решений: «Одной из ключевых особенностей современного города должна выступать человекоцентричность – город открыт для новых идей и проектов, горожане активно участвуют в местных проектах – делятся мнениями, дополняют данные городских служб. В Тольятти–2030 жители становятся не только инициаторами изменений, но и основным центром принятия решений»<sup>23</sup>.

Третья сфера, в которой формируются практики человекоцентричности на локальном уровне, – реализация концепции умного города. Примером таких практик является Сургут<sup>24</sup>: «Ориентация на нужды населения и бизнеса с применением цифровых технологий позволит городу Сургуту стать одним из региональных лидеров цифровой трансформации, нацеленной в первую очередь на комфортное проживание и повышение уровня и качества жизни людей».

На локальном уровне системы публичного управления спектр практик взаимодействия с гражданами, ориентированных на ценности человека, существенно расширяется за счет сокращения дистанции между гражданином и властью. Таким образом, специфическая функция локальных практик человекоцентричности состоит в раскрытии потенциала участия граждан (и шире – жителей) в совместной с публичной властью деятельности по созданию благоприятных и комфортных условий жизни. Однако и на локальном уровне в регламентах и практиках публичного управления наблюдается описанная выше асимметрия человекоцентричности.

#### *Человекоцентричность в практиках госкорпораций.*

Проведенный анализ практик человекоцентричности в крупнейших российских госкорпорациях показывает наличие широкого публичного контекста и опыта, на который публичная власть опирается, изменяя конфигурацию и характер отношений с гражданами.

Государственная корпорация «Росатом» является одним из пионеров человекоцентричности в России. Еще в 2019 г. она создала ежегодно обновляемый индекс человекоцентричности, с помощью которого успела оценить уровень человекоцентричности в 450 российских и зарубежных компаниях<sup>25</sup>. По словам заместителя генерального директора по персоналу Госкорпорации «Росатом» Т. А. Терентьевой, в самой организации по отношению к сотрудникам реализуется человекоцентричный подход, включающий предоставление возможностей для развития, равные возможности для трудоустройства независимо от пола и возраста, регулярные медосмотры и психологическую поддержку, развитие

<sup>23</sup> Решение Думы городского округа Тольятти Самарской области от 25.01.2019 N 131 (ред. от 08.07.2020) «О стратегии социально-экономического развития городского округа Тольятти на период до 2030 года» // СПС КонсультантПлюс (дата обращения: 29.10.2024).

<sup>24</sup> Решение Думы города Сургута от 08.06.2015 N 718-V ДГ (ред. от 26.12.2023) «О стратегии социально-экономического развития муниципального образования городской округ Сургут Ханты-Мансийского автономного округа – Югры на период до 2030 года» // СПС КонсультантПлюс (дата обращения: 11.11.2024).

<sup>25</sup> Отчет по Индексу человекоцентричности компаний – 2024. URL: <https://research.rosatomimpact.com/#/> (дата обращения: 16.06.2024).



гибких форматов работы<sup>26</sup>. «Росатом» также выступил инициатором создания в 2023 г. Альянса человекоцентричных организаций, который, по словам генерального директора «Росатома» А. Е. Лихачева, «готов не просто подписаться под принципами человекоцентричности, а обещать каждому сотруднику соблюдение этих принципов в каждодневной работе»<sup>27</sup>. Целью Альянса является «развитие сотрудничества на основе принципов равенства, взаимной выгоды, взаимопонимания, уважения и доверия с целью формирования человекоцентричного управления и рынка труда, а также обмен лучшими практиками в этой сфере». Среди задач Альянса следует выделить: проведение исследований в области человекоцентричности и формирование экспертного сообщества для обсуждения дальнейших путей развития этого подхода к управлению; совместное продвижение принципов человекоцентричности в бизнесе; обмен опытом и лучшими практиками; разработку стандартов и методологий, способствующих созданию более гуманного и эффективного бизнеса<sup>28</sup>. Важно отметить, что сотрудничество, осуществляемое в рамках человекоцентричного подхода, не может не принести пользы как самим организациям, так и обществу.

ПАО «Газпром нефть», являясь соучредителем и участником Альянса человекоцентричных организаций, провозгласило своим девизом слоган «Энергия в людях», суть которого более подробно раскрыта на официальном сайте: «Мы постоянно создаем условия и возможности для того, чтобы каждый человек – как внутри компании, так и вокруг нее – мог в полной мере раскрыть и реализовать свой потенциал. В этом – человекоцентричная философия «Газпром нефти», заложенная в основу ее долгосрочной стратегии»<sup>29</sup>. Мысль развивает генеральный директор компании А. В. Дюков: «Для нас человекоцентричность является одной из базовых ценностей, частью философии компании. Сотрудники всегда были и остаются главной движущей силой «Газпром нефти». Мы исходим из понимания роли каждого из них не как простого исполнителя, а как полноценного партнера, разделяющего цели и задачи компании. Без наших сотрудников все новые технологии, все масштабные проекты и достижения, которые у нас есть, были бы невозможны. Кроме того, работа компании приносит заметный результат для миллионов людей: не только для наших сотрудников, но и для подрядчиков, партнеров, для потребителей наших продуктов, для жителей регионов нашей деятельности. Всем этим людям мы создаем новые возможности, даем энергию для развития. И это тоже часть человекоцентричного подхода «Газпром нефти» к развитию бизнеса».

<sup>26</sup> Татьяна Терентьева: «для нас политика человекоцентричности – залог успеха бизнеса». URL: <https://rosatom.ru/journalist/interview/tatyana-terenteva-dlya-nas-politika-chelovekotsentrichnosti-zalog-uspekha-biznesa/> (дата обращения: 16.06.2024).

<sup>27</sup> «Газпром нефть» примет участие в Альянсе человекоцентричных организаций России. URL: <https://www.gazprom-neft.ru/press-center/news/gazprom-neft-primet-uchastie-v-alyanse-chelovekotsentrichnykh-organizatsiy-rossii/> (дата обращения: 04.07.2024).

<sup>28</sup> «Росатом» выступил инициатором создания Альянса человекоцентричных организаций. URL: <https://rosatom.ru/journalist/news/rosatom-vystupil-initsiatorom-sozdaniya-alyansa-chelovekotsentrichnykh-organizatsiy/#:~:text=Альянс%20человекоцентричных%20организаций%20создан%20как,информирование%2C%20экспертные%20дискуссии%2C%20обмен%20лучшим> (дата обращения: 12.06.2024).

<sup>29</sup> Энергия в людях. URL: <https://www.gazprom-neft.ru/company/about/energy-in-everyone/#:~:text=Энергия%20в%20людях,-Сегодня%20в%20компании&text=Мы%20постоянно%20создаём%20условия%20и,в%20основу%20ее%20долгосрочной%20стратегии> (дата обращения: 19.06.2024).



ПАО «Сбербанк» впервые обозначило свой курс на внедрение человекоцентричного подхода в 2023 году в рамках «Дня инвестора», заявив о том, что главным принципом новой стратегии является человекоцентричность, поддерживаемая искусственным интеллектом. Председатель правления Г. О. Греф озвучил, что «потребительская модель, в которой клиент рассматривается исключительно как источник дохода, уйдет в прошлое. Задача нового бизнеса – помогать ему быть гибким и адаптивным в нестабильном мире. И мы должны научиться относиться к каждому нашему клиенту как к самому себе». Для этого в компании уже меняются культура, технологии и бизнес-модели. Цитируем первого заместителя председателя правления ПАО «Сбербанк» А. А. Ведяхина: «Наша основная задача – стать помощником для конкретного человека в успешном построении его бизнеса. Снимать рутинные задачи, подсказывать стратегические направления, вместе проходить тактические развилки, повышать технологическую зрелость и эффективность. Помогать создавать ценность компании. Мы уходим от цели продать продукт к цели сделать бизнес клиента успешным»<sup>30</sup>.

Практики, ориентированные на человекоцентричность в госкорпорациях, выполняют важную функцию апробации инноваций, прежде чем эти инновации будут внедряться в институтах публичного управления. В публичном управлении следует шире, активнее имплементировать принципы симметричной человекоцентричности, которые демонстрируют госкорпорации, создавая блага для граждан и удерживая постоянный фокус на благах своих сотрудников.

Важная составляющая успешной реализации концепции человекоцентричности публичного управления – подготовка управленческих кадров. РАНХиГС является одним из основных популяризаторов культуры человекоцентричности в России. Обсуждение идей о том, как сочетать интересы государства и каждого обучающегося, началось еще в 2022 г. в рамках сессии Гайдаровского форума «Профессиональное образование XXI века: приоритеты и вызовы». По мнению бывшего ректора РАНХиГС В. А. Мау, «ключевой тренд в развитии профессионального образования, как и других отраслей человеческого капитала, – это переход от продуктоцентричности к человекоцентричности. Процесс образования должен быть сосредоточен на живом человеке, а не на выполнении определенной функции – так же как в здравоохранении лечить необходимо конкретного человека, а не абстрактную болезнь. Эффективность обучения всегда зависит от качеств конкретного человека, его мотивации и интересов, которые определенным образом сложились к настоящему моменту, но могут меняться на протяжении жизни, и это необходимо учитывать»<sup>31</sup>.

При всем многообразии описанных практик человекоцентричности в системе публичного управления, обращает на себя внимание тот факт, что значительная их часть ориентируется на гражданина как на потребителя государственной или муниципальной услуги, т.е. как на «клиента», а не на «соавтора», «созидателя» решения социальной проблемы.

<sup>30</sup> День инвестора: курс на человека, ИИ и трансформацию. URL: <https://sber.pro/publication/den-investora-kurs-na-cheloveka-ii-i-transformaciyu/> (дата обращения: 12.06.2024).

<sup>31</sup> Официальный телеграм-канал Гайдаровского форума. URL: <https://t.me/gaidarforum/1267> (дата обращения: 04.07.2024).

Электоральная статистика и результаты научных исследований гражданской активности подтверждают эти наблюдения. Известно, что выборы являются самой массовой формой общественно-политического участия, в которой человек напрямую реализует свои права созидать публичную власть. Уровень электорального участия показывает, что этим правом пользуются далеко не все граждане страны. И если на выборах Президента России явка избирателей является традиционно высокой<sup>32</sup>, то на уровне регионов, а в особенности на муниципальных выборах, она существенно ниже<sup>33</sup>. Эксперты Института социологии ФНИСЦ РАН утверждают, что пока уровень непосредственной включенности россиян в различные формы политического и социального участия не слишком высок. В то же время есть значительный сегмент «активистской периферии», способной при определенных обстоятельствах к более интенсивной вовлеченности (Петухов, 2019). В контексте СВО гражданское участие, содействие и помощь нуждающимся стали новой социальной нормой в российском обществе: 55% россиян заявляют о том, что они помогают жителям новых территорий, российским военным<sup>34</sup>, однако этот тренд больше сигнализирует о выстраивании горизонтальных связей и консолидации внутри общества, а не демонстрирует активность граждан в плане созидания окружающей действительности во взаимодействии с системой публичного управления. В этом противоречии нам видится актуальная для российского общества проблема, влекущая за собой необходимость декларируемую в Конституции России человекоцентричность государства сделать нормой публичной жизни.

Однако наиболее важным результатом анализа практик человекоцентричности в публичном управлении является выявленная нами асимметрия человекоцентричности. Мы считаем, что реализация принципов человекоцентричного государства, заложенных в Конституции страны, невозможна без симметричной человекоцентричной системы публичного управления, в которой гармонично и эффективно сочетается ориентация государства на интересы граждан и внутренняя человекоцентричность системы государственного и муниципального управления, заботящаяся о сотрудниках, которые служат своей стране.

## Заключение

Анализ существующих в России практик человекоцентричности позволил выявить следующие тенденции. Во-первых, на всех уровнях публичного управления (федеральном, региональном и локальном) присутствуют практики человекоцентричности. Во-вторых, на уровне государственной власти осуществляется институциональная импликация принципа человекоцентричности, выражающаяся в практиках создания соответствующей нормативной базы и ин-

<sup>32</sup> Как менялась явка на выборах президента РФ с 2000 года // ТАСС. 18 марта 2024 г. URL: <https://tass.ru/info/20269607?ysclid=mebio2ygea808587197> (дата обращения: 08.08.2025).

<sup>33</sup> Например: «Весьма приемлемая»: политологи оценили явку на выборах в ключевых регионах России. URL: <https://dailystorm.ru/vlast/vesma-priemlemaya-politologi-ocenili-yavku-na-vyborah-v-klyuchevykh-regionah-rossii?ysclid=mebitgvd921851182> (дата обращения: 08.08.2025).

<sup>34</sup> ВЦИОМ: гражданская активность стала новой социальной нормой для россиян // ТАСС. 22 февраля 2023 г. URL: <https://tass.ru/obschestvo/17118391> (дата обращения: 07.08.2025).

ституционально-технологических инструментов для ориентации организаций на интересы и потребности человека; для формирования активной социальной позиции и социальной ответственности самого человека в этих отношениях; для создания технологических инструментов, помогающих в реализации принципа человекоцентричности. В-третьих, на региональном уровне государственного управления происходит апробация, институционализация и стандартизация практик человекоцентричности, их фокусировка на конкретных целевых группах (ролях), тиражирование в организациях и учреждениях социальной сферы. В-четвертых, специфическая функция локальных практик человекоцентричности состоит в раскрытии потенциала участия граждан (и шире – жителей) в совместной с публичной властью деятельности по созданию благоприятных и комфортных условий жизни. Госкорпорации в системе публичной власти выполняют функции апробации инноваций по реализации человекоцентричности.

Анализ практик человекоцентричности в системе публичного управления в России показал, что человек рассматривается в них во всем многообразии его социальных ролей, для них характерна многовекторность, ориентация на стратегическую цель – повышение качества жизни человека при создании широких возможностей для участия и обратной связи. Исследование выявило дифференциацию практик человекоцентричности в системе публичного управления Российской Федерации и специфические функции импликации этих практик на федеральном (институционализация), региональном (апробация и стандартизация) и локальном (тиражирование и интеграция граждан) уровнях публичного управления. Вместе с тем следует отметить необходимость дополнительного исследования практик конвенционального участия и социальной ответственности граждан в системе публичного управления.

На наш взгляд, принцип человекоцентричности в публичном управлении, во-первых, означает ориентацию субъектов публичного управления, органов государственной власти, учреждений на человека не только как на потребителя государственных или муниципальных услуг, а на весь спектр его социальных ролей и в первую очередь – на социально ответственного субъекта публичного взаимодействия, на гражданина, который осознает и принимает не только весь список своих конституционных прав, но в полной мере и все свои конституционные обязанности. Во-вторых, принцип человекоцентричности в публичном управлении должен быть ориентирован не только на внешний, но и на внутренний контур – на сотрудников организаций (в том числе на государственных, муниципальных служащих), о чем пока в российских практиках практически нет упоминаний.

В этом контексте человекоцентричное государство через систему публичного управления должно не только создавать комфортные условия для жизни граждан, но и мотивировать их к социально ответственному поведению; а человекоцентричный подход к собственным сотрудникам видится важным условием для достижения указанного приоритета.

Исследование показало, что человекоцентричность как декларация – отражается на институциональном уровне (в нормативных документах и ряде структур) в российской системе публичного управления. Вместе с тем масштаб распространения, интеграции механизмов управления, ориентированных на человека, на разных уровнях российской системы публичного управления

неодинаков. В этом контексте в перспективе необходимы дальнейшее концептуальное осмысление феномена человекоцентричности в публичном управлении, описание, систематизация и анализ всего спектра практик использования этого принципа в системе публичной власти в России, популяризация эффективных (для каждого типа участников публичного управления) практик и выработка понятных критериев эффективности.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. 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. С. 144–147.
2. Барабашев А.Г. Кризис государственного управления и его влияние на основные административные парадигмы государства и бюрократии // Вопросы государственного и муниципального управления. 2016. № 3. С. 163–194.
3. Белякова Г.Я., Проскурнин С.Д. Формирование модели устойчивого развития городов науки и высокотехнологического производства // Первый экономический журнал. 2023. № 1. С. 26–40.
4. Брежнев В.И. Теоретические аспекты парадигмы «чело́векоцентри́чность» // Экономика и управление: проблемы, решения. 2024. Т. 5, № 9. С. 4–12.
5. Бурдюгова О.В., Докашенко Л.В., Головачева А.С. Инструменты управления организационной культурой компании // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2024. Т. 14. № 2А. С. 487–500.
6. Гальченко С.А., Сезонова О.Н., Ходыревская В.Н., Трубникова В.В., Рюмшин А.В. Чело́векоцентри́чность – необходимое условие экономики будущего // Лидерство и менеджмент. 2022. № 2. С. 309–322.
7. Голова А.Г., Курбатова Е.В. Цифровая экосистема города как драйвер устойчивого развития // Экономические системы. 2021. Т. 55, № 4. С. 43–52.
8. Голубятников Д.О. Достижение чело́векоцентри́чности 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
9. Груничев М.М. «Чело́векоцентри́чный» («Чело́векоразмерный») поворот в эволюции концепции «Smart City» и участие субъектов гражданского общества в принятии политических решений // Управленческое консультирование. 2023. № 6. С. 130–136.
10. Грязнова В. Трансформации в кадровой политике в контексте развития профессионального капитала публичного управления // Миссия конфессий. 2024. Т. 13, № 2(75). С. 177–183.
11. Демененко И.А. Чело́векоцентри́чность как новая парадигма управления человеческими ресурсами // Социально-гуманитарные знания. 2024. № 8. С. 37–39.

12. Деткина Д.А., Мурзин А.Д. Бережливые коммуникации органов муниципальной власти в социальных сетях и мессенджерах // Вестник Академии знаний. 2023. Т. 56, № 3. С. 82–87.
13. Докукина А.А. Стратегия лидерства в управлении организацией в период экономического кризиса // Российское предпринимательство. 2017. № 3. С. 317–329.
14. Жагловская А.В. Концепция человекоцентричных предприятий в отраслевой экономике: имущественный аспект // Вестник евразийской науки. 2023. Т. 15, № 6. С. 1–9.
15. Жураховский А.С., Федотова М.А. Особенности управления российскими компаниями с точки зрения индекса человекоцентричности // Друкеровский вестник. 2023. Т. 54, № 4. С. 119–126. DOI:10.17213/2312-6469-2023-4-119-126
16. Захаров Ю.А., Логунова Л.Ю. Стратегии бережливого управления творческими организациями: креактия против бюрократии // Социодинамика. 2024. № 8. С. 1–26.
17. Каиржанова Л.С., Жамантаева А.У., Лазаренко Д.В., Оспанова Б.Д. Формирование ценностей у молодежи (на примере государственных служащих) // Вестник Шадринского государственного педагогического университета. 2023. Т. 59, № 3. С. 142–151.
18. Кулаков М.О. Выявление и характеристика ключевых факторов, влияющих на систему управления организацией // Социальные и экономические системы. 2024. Т. 61, № 11. С. 119–132.
19. Лебедев П.В. Предпринимательство через призму человекоцентричного подхода: развитие компетенций и преодоление образовательных пробелов // Стратегическое планирование и развитие предприятий: материалы XXV Всероссийского симпозиума. 2024.
20. 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.
21. 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.
22. Макаревич А.В., Макарова О.Ю. Человекоцентричность как современный подход к управлению персоналом: опыт зарубежных и российских компаний // Экономика и предпринимательство. 2024. Т. 18, № 5. С. 1113–1118.
23. Мандрощенко О.В. Человекоцентричность – новый тренд в организации работы налоговых органов // Экономические системы. 2024. № 1. С. 107–113.
24. Мартишина Н.В., Гречушкина Н.В., Байкова Л.А. Развитие ключевых личностных компетенций обучающихся в условиях цифровой образовательной среды // Психолого-педагогический поиск. 2023. Т. 68, № 4. С. 81–87.
25. Овчинникова О.П., Лебедева Д.В. Формирование человекоцентричной модели организации в современных условиях // Креативная экономика. 2023. № 9. С. 32–74.
26. Петухов В. В. Гражданское участие в современной России: взаимодействие политических и социальных практик // Социологические исследования. 2019. № 12. С. 3–14. URL: [https://www.isras.ru/index.php?page\\_id=2624&jid=7924&jn=socis&ysclid=mebh0tufs8187389508](https://www.isras.ru/index.php?page_id=2624&jid=7924&jn=socis&ysclid=mebh0tufs8187389508) (дата обращения: 13.08.2025).

27. Попов Е.А. Человекоцентричность современного социального знания // Актуальная культура: научный сетевой журнал. 2023. № 2. С. 1–11.
28. Пушкарева Г.В. Ценностное измерение публичной политики // Политическая наука. 2022. № 3. С. 15–35.
29. Реброва О.С., Изотова А.Г. Разработка человекоцентричной методики UX-исследования внутренних информационных продуктов банковского сектора // Экономика и бизнес: теория и практика. 2024. № 5–2. С. 97–101.
30. Самольянов О.А. Принципы человекоцентричности в современной России: социально-философский анализ // Социально-гуманитарные знания. 2024. № 3. С. 214–218.
31. Самольянов О.А. Разработка модели уровней зрелости руководителей в контексте смыслоцентричного подхода к управлению // Социология. 2024. № 3. С. 141–147.
32. Стецко Е.В. От социального капитала к человекоцентричности: эволюция подходов к управлению развитием цифровых сервисов // Общество. Среда. Развитие. 2023. № 4. С. 17–22.
33. 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)
34. Хубаев Г.С. Человекоцентричность как вектор развития современного государственного и муниципального управления // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2024. Т. 96, № 9–5. С. 121–124. DOI:10.24412/2500-1000-2024-9-5-121-124
35. Шнорр Ж.П. Направления развития цифровой туристской городской среды // Научные записки НГУЭУ. 2020. № 2. С. 10–16.
36. Шушунова Т.Н. Снижение рисков системного дисбаланса на рынке труда с применением цифровых технологий // Экономическая безопасность. 2024. Т. 7, № 10. С. 2617–2630.
37. Щепакин М.Б., Хандамова Э.Ф., Бженникова Д.Г. Человекоцентричный ресурс – драйвер инновационных изменений в условиях мобилизационной экономики // Вопросы инновационной экономики. 2023. № 1. С. 381–404.
38. Andrews M. The Good Governance Agenda: Beyond Indicators, Without Theory // Oxford Development Study. 2008. Vol. 36, no. 4. P. 379–407.
39. Bedenkov A., Moreno C., Agustin L., Jain N., Newman A., Feng L., Kostello G. Customer Centricity in Medical Affairs Needs Person-centric Artificial Intelligence // Pharmaceut Med. 2021. Vol. 35, no. 1. P. 21–29.
40. Bryson B.M., Crosby B.C., Bloomberg L. (eds.) Public Value and Public Administration. Washington, Georgetown University Press, 2015.
41. Houser K.W., Esposito T. Person-Centric Lighting: Foundational Considerations and a Five-Step Design Process // Front Neurol. 2021.



42. Ivanov D. The Industry 5.0 framework: Viability-based integration of the resilience, sustainability, and person-centricity perspectives // *International Journal of Production Research*. 2022. Vol. 61, no. 5. P. 1683–1695.
43. Osborne S. The New Public Governance? // *Public Management Review*. 2006. Vol. 8, no. 3. P. 377–387.
44. Person S., Cech F. A Person-centric perspective on digital consenting: The case of GAFAM. In: Zimmermann A., Howlett R., Jain L. (eds). *Person Centred Intelligent Systems // Smart Innovation, Systems and Technologies*. 2021. Vol. 189. Springer, Singapore.
45. Pisoni G., Díaz-Rodríguez N. Responsible and person centric AI-based insurance advisors // *Information Processing and Management*. 2023. Vol. 60. Art. no. 103273.
46. Rabaev J.M. Human-centric computing // *IEEE Transactions on Very Large Scale Integration (VLSI) Systems*. Jan. 2020. Vol. 28, no. 1. P. 3–11.
47. Stoker G. Public Value Management: A New Narrative for Networked Governance? // *American Review of Public Administration*. 2006. Vol. 36, no. 1. P. 41–57.
48. Tang S., Chen C., Xie Q., Chen M., Wang Y., Ci Y., Bai L., Zhu F., Yang H., Yi L., Zhao R., Ouyang W. Human bench: towards general human-centric perception with projector assisted pretraining. 2023. DOI:10.48550/arXiv.2303.05675
49. Wang L. A futuristic perspective on person-centric assembly // *Journal of Manufacturing Systems*. 2022. No. 62. P. 199–201.

## REFERENCES

---

1. Aliyev, I.M. (2023) 'Innovative methods and practices of human resource management based on project management approaches', *Bulletin of the St. Petersburg State University of Economics*, 6–1 (144), pp. 144–147. (In Russian).
2. Andrews, M. (2008) 'The good governance agenda: Beyond indicators, without theory', *Oxford Development Study*, 36(4), pp. 379–407.
3. Barabashev, A.G. (2016) 'The crisis of public administration and its impact on the main administrative paradigms of the state and bureaucracy', *Public Administration Issues*, (3), pp. 163–194. (In Russian).
4. Bedenkov, A., Moreno, C., Agustin, L., Jain, N., Newman, A., Feng, L., and Kostello, G. (2021) 'Customer centricity in medical affairs needs person-centric artificial intelligence', *Pharmaceut Med.*, 35(1), pp. 21–29.
5. Belyakova, G.Ya., and Proskurnin, S.D. (2023) 'Formation of a model of sustainable development of cities of science and high-tech production', *First Economic Journal*, (1), pp. 26–40. (In Russian).

6. Brezhnev, V.I. (2024) 'Theoretical aspects of the «human-centricity» paradigm', *Economy and Management: Problems, Solutions*, 5(9), pp. 4–12. (In Russian).
7. Bryson, B.M., Crosby, B.C., and Bloomberg, L. (eds.) (2015) *Public value and public administration*. Washington: Georgetown University Press.
8. Burdyugova, O.V., Dokashenko, L.V., and Golovacheva, A.S. (2024) 'Tools for managing the organizational culture of a company', *Economy: Yesterday, Today, Tomorrow*, 14(2A), pp. 487–500. (In Russian).
9. Demenenko, I.A. (2024) 'Human-centricity as a new paradigm of human resources management', *Social and humanitarian knowledge*, (8), pp. 37–39. (In Russian).
10. Detkina, D.A. (2023) 'Lean communications of municipal authorities in social networks and instant messengers', *Bulletin of the Academy of Knowledge*, 3 (56), pp. 82–87. (In Russian).
11. Dokukina, A.A. (2017) 'Leadership strategy in managing an organization during an economic crisis', *Russian entrepreneurship*, (3), pp. 317–329. (In Russian).
12. Galchenko, S.A., Sezonova, O.N., Khodyrevskaya, V.N., Trubnikova, V.V., and Ryumshin, A.V. (2022) 'Human-centricity is a necessary condition for the economy of the future', *Leadership and Management*, (2), pp. 309–322. (In Russian).
13. Golova, A.G., and Kurbatova, E.V. (2021) 'Digital ecosystem of the city as a driver of sustainable development', *Economic systems*, 4 (55), pp. 43–52. (In Russian).
14. Golubyatnikov, D.O. (2024) 'Achieving human-centricity in Russian public policy', *Bulletin of the University of World Civilizations*, 15(3 (44)), pp. 23–29. (In Russian). DOI:10.24412/2587-6236-2024-344-23-29
15. Grunichev, M.M. (2023) '«Human-centric» («Human-dimensional») turn in the evolution of the «Smart City» concept and the participation of civil society entities in political decision-making', *Management Consulting*, (6), pp. 130–136. (In Russian).
16. Gryaznova, V. (2024) 'Transformations in personnel policy in the context of the development of professional capital of public administration', *Mission of confessions*, 13(2 (75)), pp. 177–183. (In Russian).
17. Hasan, S.H. (2023) 'Improving the regulation of the performance of state functions and the provision of public services in the context of digitalization of public administration', *Academic Law Journal*, 24(1(91)), pp. 116–125. (In Russian). DOI:10.17150/1819-0928.2023.24
18. Houser, K.W., and Esposito, T. (2021) 'Person-Centric Lighting: Foundational Considerations and a Five-Step Design Process', *Front Neurol*.
19. Ivanov, D. (2022) 'The Industry 5.0 framework: viability-based integration of the resilience, sustainability, and person-centricity perspectives', *International Journal of Production Research*, 61(5), pp. 1683–1695.
20. Kairzhanova, L.S., Zhamantaeva, A.U., Lazarenko, D.V., and Ospanova, B.D. (2023) 'Formation of values in young people (on the example of civil servants)', *Bulletin of Shadrinsk State Pedagogical University*, 3 (59), pp. 142–151. (In Russian).

21. Khubaev, G.S. (2024) 'Human-centeredness as a vector of development of modern state and municipal administration', *International Journal of Humanities and Natural Sciences*, 9-5 (96), pp. 121–124. (In Russian). DOI:10.24412 / 2500-1000-2024-9-5-121-124
22. Kulakov, M.O. (2024) 'Identification and characteristics of key factors influencing the organization's management system', *Social and economic systems*, 11 (61), pp.119–132. (In Russian).
23. Lebedev, P.V. (2024) 'Entrepreneurship through the prism of a human-centered approach: development of competencies and overcoming educational gaps', *Strategic planning and development of enterprises: materials of the XXV All-Russian symposium*. (In Russian).
24. Litau, E.Ya., and Sologub, A.N. (2024) 'The concept of human-centeredness as a basis for digital and value transformation in managing modern entrepreneurial projects', *Economics and Management*, 30(6), pp. 728–739. (In Russian).
25. Lyublinsky, V.V., and Makushina, L.V. (2024) 'Transformation of Russia's labor potential: problems and promising policy', *Central Russian Bulletin of Social Sciences*, 19(3), pp. 66–86. (In Russian).
26. Makarevich, A.V., and Makarova, O.Yu. (2024) 'Human-centeredness as a modern approach to personnel management: experience of foreign and Russian companies', *Economics and Entrepreneurship*, 18(5), pp. 1113–1118. (In Russian).
27. Mandroshchenko, O.V. (2024) 'Human-centricity – a new trend in the organization of work of tax authorities', *Economic systems*, (1), pp. 107–113. (In Russian).
28. Martishina, N.V., Grechushkina, N.V., and Baykova, L.A. (2023) 'Development of key personal competencies of students in the digital educational environment', *Psychological and pedagogical search*, 4 (68), pp. 81–87. (In Russian).
29. Osborne, S. (2006) 'The New Public Governance?', *Public Management Review*, 8(3), pp. 377–387.
30. Ovchinnikova, O.P., and Lebedeva, D.V. (2023) 'Formation of a human-centric model of organization in modern conditions', *Creative economy*, (9), pp. 32–74. (In Russian).
31. Person, S., and Cech, F. (2021) 'A person-centric perspective on digital consenting: The case of GAFAM', in: Zimmermann, A., Howlett, R., Jain, L. (eds) *Person centered intelligent systems. Smart Innovation, Systems and Technologies*. Vol. 189. Singapore: Springer.
32. Petukhov, V.V. (2019) 'Civic participation in contemporary Russia: Interaction of political and social practices', *Sociological Studies*, (12), pp. 3–14. Available at: [https://www.isras.ru/index.php?page\\_id=2624&jid=7924&jn=socis&ysclid=mebh0tufs8187389508](https://www.isras.ru/index.php?page_id=2624&jid=7924&jn=socis&ysclid=mebh0tufs8187389508) (accessed 13 August 2025). (In Russian).
33. Pisoni, G., and Díaz-Rodríguez, N. (2023) 'Responsible and person centric AI-based insurance advisors', *Information Processing and Management*, (60), art. no. 103273.
34. Popov, E.A. (2023) 'Human-centricity of modern social knowledge', *Actual culture: scientific online journal*, 2, pp. 1–11. (In Russian).
35. Pushkareva, G.V. (2022) 'The value dimension of public policy', *Political Science*, (3), pp. 15–35. (In Russian).

36. Rabaev, J.M. (2020) '«Human-Centric Computing»', *IEEE Transactions on Very Large Scale Integration (VLSI) Systems*, 28(1), Jan., pp. 3–11.
37. Rebrova, O.S., and Izotova, A.G. (2024) 'Development of a human-centric methodology for UX research of internal information products of the banking sector', *Economy and business: theory and practice*, (5-2), pp. 97–101. (In Russian).
38. Samolyanov, O.A. (2024) 'Development of a model of maturity levels of managers in the context of a meaning-centric approach to management', *Sociology*, (3), pp. 141–147. (In Russian).
39. Samolyanov, O.A. (2024) 'Principles of human-centricity in modern Russia: social and philosophical analysis', *Social and humanitarian knowledge*, (3), pp. 214–218. (In Russian).
40. Schnorr, J.P. (2020) 'Directions for the development of the digital tourist urban environment', *Scientific Notes of NSUEM*, (2), pp. 10–16. (In Russian).
41. Shchepakina, M.B., Khandamova, E.F., and Bzhennikova, D.G. (2023) 'Human-centric resource – driver of innovative changes in the context of mobilization economy', *Issues of Innovative Economics*, (1), pp. 381–404. (In Russian).
42. Shushunova, T.N. (2024) 'Reducing the risks of systemic imbalance in the labor market with the use of digital technologies', *Economic Security*, 7(10), pp. 2617–2630. (In Russian).
43. Stetsko, E.V. (2023) 'From social capital to human-centricity: the evolution of approaches to managing the development of digital services', *Society. Environment, Development*, (4), pp. 17–22. (In Russian).
44. Stoker, G. (2006) 'Public value management: A new narrative for networked governance?', *American Review of Public Administration*, 36(1), pp. 41–57.
45. Tang, S., Chen, C., Xie, Q., Chen, M., Wang, Y., Ci, Y., Bai, L., Zhu, F., Yang, H., Yi, L., Zhao, R., and Ouyang, W. (2023) *HumanBench: Towards General Human-centric Perception with Projector Assisted Pretraining*. DOI:10.48550/arXiv.2303.05675
46. Wang, L. (2022) 'A futuristic perspective on person-centric assembly', *Journal of Manufacturing Systems*, 62, pp. 199–201.
47. Zakharov, Yu.A., and Logunova, L.Yu. (2024) 'Lean management strategies for creative organizations: creatocracy versus bureaucracy', *Sociodynamics*, (8), pp. 1–26. (In Russian).
48. Zhaglovskaya, A.V. (2023) 'The concept of human-centered enterprises in a sectoral economy: property aspect', *Bulletin of Eurasian Science*, 15(6), pp. 1–9. (In Russian).
49. Zhurakhovsky, A.S. (2023) 'Features of the management of Russian companies from the point of view of the human-centricity index', *Drucker Bulletin*, 4 (54), pp. 119–126. DOI:10.17213 / 2312-6469-2023-4-119-126

Статья поступила в редакцию 22.04.2025;  
 одобрена после рецензирования 28.04.2025;  
 принята к публикации 19.11.2025.