

Научный журнал

ВОПРОСЫ НАЦИОНАЛЬНЫХ И ФЕДЕРАТИВНЫХ ОТНОШЕНИЙ

■ выпуск 9(114) • 2024 • том 14

Журнал «**Вопросы национальных и федеративных отношений**» включен в перечень рецензируемых научных изданий ВАК, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты на соискание ученой степени кандидата наук, на соискание ученой степени доктора наук по политическим и историческим наукам

Москва, 2024



ВОПРОСЫ НАЦИОНАЛЬНЫХ И ФЕДЕРАТИВНЫХ ОТНОШЕНИЙ

Вячеслав Александрович
МИХАЙЛОВ

Председатель Совета, д.и.н., профессор,
зав. кафедрой национальных и федеративных
отношений РАНХ и ГС при Президенте РФ

Редакционный Совет

Рамазан Гаджимурадович
АБДУЛАТИПОВ

д.ф.н., постоянный представитель Российской Федерации
при Организации Исламского сотрудничества

Любовь Федоровна
БОЛТЕНКОВА

д.ю.н., профессор РАНХ и ГС при Президенте РФ

Владимир Иванович
ВАСИЛЕНКО

д.п.н., профессор Российской академии народного хозяйства
и государственной службы при Президенте РФ

Владимир Александрович
ВОЛОХ

д.п.н., профессор Государственного университета управления

Вадим Витальевич
ГАЙДУК

д.п.н., руководитель Центра политико-правовых исследований
АНО «Евразийский научно-исследовательский институт
проблем права»

Владимир Юрьевич
ЗОРИН

д.п.н., руководитель Центра по научному взаимодействию
с общественными организациями, СМИ и органами
государственной власти ИЭА РАН

Раушан Мусахановна
КАНАПЬЯНОВА

д.п.н., профессор кафедры международного культурного
сотрудничества МГИК

В. Микаэль
КАСАЕ НЫГУСИЕ

д.и.н., профессор кафедры теории и истории международных
отношений Российского университета дружбы народов

Геннадий Яковлевич
КОЗЛОВ

д.и.н., профессор Рязанского государственного университета
им. С.А. Есенина

Игорь Георгиевич
КОСИКОВ

д.и.н., главный научный сотрудник Института этнологии
и антропологии РАН

Николай Павлович
МЕДВЕДЕВ

д.п.н., профессор Российского университета
дружбы народов

Марина Николаевна
МОСЕЙКИНА

д.и.н. профессор, заведующая кафедрой истории России
Российского университета дружбы народов

Александр Данилович
НАЗАРОВ

д.и.н., профессор, зам. руководителя кафедры
по научной работе Московского авиационного института

Дарья Вячеславовна
ПЕРКОВА

к.п.н., ответственный редактор

Александр Васильевич
ПОНЕДЕЛКОВ

д.п.н., профессор, заведующий кафедрой политологии
и этнополитики Южно-Российского института управления –
филиал РАНХ и ГС при Президенте РФ

Дмитрий Егорович
СЛИЗОВСКИЙ

д.и.н., профессор кафедры истории России
Российского университета дружбы народов

Александр Михайлович
СТАРОСТИН

д.п.н., профессор, Ростовский государственный
экономический университет (РИНХ)

Шукран Саидовна
СУЛЕЙМАНОВА

д.п.н., профессор Российской академии народного хозяйства
и государственной службы при Президенте РФ

Жибек Сапарбековна
СЫЗДЫКОВА

д.и.н., профессор, ведущий научный сотрудник
научно-исследовательской лаборатории Экологии культуры
Востока Московского государственного университета
имени М. В. Ломоносова,
заместитель главного редактора журнала

Редакционная коллегия
Главный редактор – СУЛЕЙМАНОВА Ш.С.,
д.п.н., профессор РАНХиГС

УЧРЕЖДЕН

ООО «Издательство
«Наука сегодня»

**ЖУРНАЛ ВКЛЮЧЕН
В ПЕРЕЧЕНЬ ВАК РФ**

Журнал зарегистрирован
Федеральной службой
по надзору в сфере массовых
коммуникаций, связи и охраны
культурного наследия

Регистрационный номер
ПИ № ФС77-47487
от 25 ноября 2011 года

Журнал издается ежемесячно
Журнал включен в базу РИНЦ
(Российский индекс научного
цитирования)

Включен в каталог
Ulrich's Periodicals Directory
Пятилетний импакт-фактор
журнала: 0, 369

Адрес редакции:
115598, г. Москва,
ул. Загорьевская, д. 10, корп. 4,
цокольный этаж, помещение I,
комната 7-1, офис 4
Тел.: (910) 463-53-42
www.etnopolitolog.ru
E-mail: etnopolitolog@yandex.ru

Мнение авторов может
не совпадать
с мнением редакции.
При перепечатке ссылка
на журнал обязательна.

Научные статьи, публикуемые
в журнале подлежат
обязательному
рецензированию.

Ответственный редактор
Перкова Д.В.

Компьютерная верстка
Загуменов А.П.

Подписано в печать 26.09.2024.

Формат 60×84/8. Объем 38,625
Печать офсетная.
Тираж – 1000 экз.
(1-й завод – 500).

Заказ №

Отпечатано в типографии
ООО «Белый ветер»

115054, г. Москва, ул. Щипок, 28
Тел.: (495) 651-84-56

ISSN 2226-8596 (print)

12 выпусков в год и 2 выпуска в год переводной (англ.) версии

Языки: русский, английский

<http://etnopolitolog>

Входит в перечень рецензируемых научных изданий ВАК РФ

Включен в каталог периодических изданий Ульрих (Ulrich's Periodicals Directory: <http://www.ulrichsweb.com>)

Материалы журнала размещаются на платформе РИНЦ Российской научной электронной библиотеки, Electronic Journals

Library Cyberleninka

Подписной индекс издания в каталоге агентства Роспечать 70114

Цели и тематика

Журнал ВОПРОСЫ НАЦИОНАЛЬНЫХ И ФЕДЕРАТИВНЫХ ОТНОШЕНИЙ – периодическое международное рецензируемое научное издание в области политических исследований. Журнал является международным как по составу редакционного совета и редколлегии, так и по авторам и тематике публикаций.

Научный журнал издается с 2011 года в издательстве «Наука сегодня». С 2018 года издается переводная (англ.) версия журнала. С момента своего создания, журнал ориентировался на высокие научные и этические стандарты и сегодня является одним из ведущих политологических журналов России.

Цель журнала – способствовать научному обмену и сотрудничеству между российскими и зарубежными политологами.

Журнал предназначен для публикации результатов фундаментальных и прикладных научных исследований. Тематическая направленность журнала отражается в следующих постоянных рубриках: «Отечественная история, этнология и этнография», «История международных отношений и мировой политики», «История и философия политики», «Политические институты, процессы и технологии», «Политическая культура, этнополитика и идеологии», «Политические проблемы международных отношений и глобализации».

Формат публикаций: научные статьи, обзорные научные материалы, материалы круглых столов, научные рецензии, научные сообщения, посвященные исследовательским проблемам в сфере политики и политологии.

В своей деятельности редакционный совет и редколлегия журнала руководствуется принципами, определяемыми ВАК России для научных журналов, в том числе: наличие института рецензирования для экспертной оценки качества научных статей; информационная открытость издания; наличие и соблюдение правил и этических стандартов представления рукописей авторами.

Целевой аудиторией журнала являются российские и зарубежные специалисты-политологи, а также аспиранты и магистры, обучающиеся по направлениям политология, государственное и муниципальное управление и международные отношения.

Журнал строго придерживается международных стандартов публикационной этики, обозначенных в документе COPE (Committee on Publication Ethics) <http://publicationethics.org>

Полные сведения о журнале и его редакционной политике, требования о подготовке и публикации статей, архив (выпуски с 2011 года) и дополнительная информация размещена на сайте: <http://etnopolitolog.ru>

Электронный адрес: etnopolitolog@yandex.ru

ISSN 2226-8596 (print)

12 issues a year plus 2 issues a year of the translated (eng.) version

Languages: Russian and English

<http://etnopolitolog>

Included in the list of peer-reviewed scientific publications of the Higher Attestation Commission of the Russian Federation

Included in the Ulrich's Periodicals Directory

Materials of the journal are placed on the RSCI platform of the Russian scientific electronic library – Electronic Journals Library Cyberleninka

Subscription index of the journal in the Rospechat Agency catalogue is: 70114

Objectives and Themes

Academic journal «Issues of National and Federative Relations» is an international peer-reviewed scientific periodical in the field of political studies. The journal has an international character because of the composition of its Editorial Board, its editors, its contributing authors and topics of its publications.

The scientific journal is published since 2011 at the «Publishing House «Science Today». Translated (eng.) version of the journal is published since 2018. Since its inception, the journal was guided by high scientific and ethical standards and today it is one of the leading political science journals in Russia.

The purpose of the journal is to promote scientific exchange and cooperation between Russian and foreign political scientists.

The journal is intended for the publication of the results of fundamental and applied scientific research. Thematic focus of the journal is reflected in the following permanent headings: «Domestic history, ethnology and ethnography», «History of international relations and world politics», «History and philosophy of politics», «Political institutions, processes and technologies», «Political culture, ethnopolitics and ideologies», «Political problems of international relations and globalization.»

Format of publications: scientific articles, reviews, scientific materials, materials of round tables, scientific reviews, scientific reports devoted to research problems in the field of politics and political science.

The Editorial Board and the editors of the journal in their activities are guided by the principles defined by VAK of Russia for scientific journals, including: presence of the institute of peer review for the expert quality assessment of scientific articles; information openness of the publications; availability and compliance with the rules and ethical standards for the submission of manuscripts by the authors.

The target audience of the journal is Russian and foreign specialists-political scientists, as well as graduate students and masters in the fields of political science, state and municipal management and international relations.

The journal strictly adheres to the international publishing standards and publication ethics identified in the COPE (Committee on Publication Ethics) document. <http://publicationethics.org>.

Full details of the journal and its editorial policy, requirements to the preparation and publication of articles, archive (issues since 2011) and additional information are available on the website: <http://etnopolitolog.ru>

E-mail address: etnopolitolog@yandex.ru

ОТЕЧЕСТВЕННАЯ ИСТОРИЯ, ЭТНОЛОГИЯ, ЭТНОГРАФИЯ

Мухамедов Р.А., Ахтямов Д.И. Крестьяне Симбирской (Ульяновской) губернии в начале 1920-х гг.: исторический аспект	2788
Гавердовский А.В. Деятельность Рязанской губернской чрезвычайной комиссии по ликвидации безграмотности	2794
Газиева А.А., Гасанов М.М. К вопросу о хозяйственно-экономическом состоянии русского населения республики Дагестан в 1990-2000-е гг.	2802
Абгарян В.С. Создание и совершенствование системы работы органов государственной власти и военного управления по развитию традиций русского воинства в годы Великой Отечественной войны (1941-1945 гг.).....	2807
Разговоров С.В. Возрождение института православных братств в ходе церковных реформ Александра II	2818
Молчанова Т.В. К вопросу о расогенезе на территории Древнего Китая.....	2828

ИСТОРИЯ И ТЕОРИЯ ПОЛИТИКИ

Каргин Е.А. Государство-цивилизация как проявление множественных модерностей.....	2838
Легостаев И.А. Традиционные ценности в политическом дискурсе России и Китая: сравнительный анализ	2848

ПОЛИТИЧЕСКИЕ ИНСТИТУТЫ, ПРОЦЕССЫ И ТЕХНОЛОГИИ

Соловьев В.А., Самольянов О.А., Стрюк Г.Г. Человекоцентричность в отечественном и зарубежном научном дискурсе	2860
Каримов Э.Р. Цифровые платформы и публичная политика: анализ роли и влияния.....	2875
Дзюбан В.В., Муртазин Р.А., Селезнев И.А. Этнополитические аспекты интеграционных процессов между Монголией и Россией (на примере монголов, бурятов и якутов)	2887

Дибров Е.А.

Опыт применения технологий гибридной войны в контексте делегитимации избирательного процесса в Боливии и на Украине: сравнительный анализ2897

Валюкас Н.Н.

Проблематика социальных сетей в политической коммуникации2907

Стальной А.Л.

«Фиаско» денацификации в ФРГ:
радикальный студенческий протест и его причины2914

Кузина С.И., Сагирян И.Г.

Социально-политические детерминанты формирования личности террориста2921

ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ И ОТРАСЛЕВЫЕ ПОЛИТИКИ

Горячева Ж.А., Викторов А.Г., Ушакова С.Н.

Роль личности в истории.
Патриотизм, учебные заведения и герои СВО2929

Минин А.И.

Преимущества и проблемы объединения муниципальных образований в российской практике2936

Смирнова Т.С.

Политика национализации: теоретический аспект2946

Трунов И.Л., Айвар Л.К.

Демография, суррогатное материнство и торговля людьми.
Конфликты правового регулирования2954

ИСТОРИЯ И ТЕОРИЯ МЕЖДУНАРОДНЫХ ОТНОШЕНИЙ И ВНЕШНЕЙ ПОЛИТИКИ

Безрученко В.И.

Хорватский национализм
в социалистической Югославии 1950-1991 гг.2966

Гончаренко А.Р.

Западные технологии и инструменты влияния на систему образования в условиях гибридной войны (на материалах Центральной Азии)2980

Лукина Ю.В.

Новый этап когнитивной войны на фоне обострившихся международных отношений между Россией и коллективным Западом2994

Рубан Л.С.

Развитие туризма Непала во взаимодействии внешних факторов, природного компонента и традиций национальной культуры.....3003

Братковская Д.В., Рогова Я.Д., Токарева С.А.

Лингвистические стратегии формирования национального единства в мультикультурных странах: опыт России.....3012

Мелконянц Г.А.

Трансформация геополитических угроз безопасности РФ в условиях глобальной конфликтогенности 2020-х гг.....3020

Парамузова О.Г., Росалес А.Р.

Исторический аспект развития территориальных претензий в Антарктике в контексте необходимости решения проблемы совершенствования механизма правового регулирования3030

Семенов Н.С.

О геополитических аспектах реализации инициативы КНР «Один пояс, один путь» в Азиатско-Тихоокеанском регионе3039

Чао Бинцин, Ван Синь

«Мягкая сила» Китая как инструмент решения глобальных проблем3047

Юань Чэньчжао, Цянь Чэнь

Межпартийное сотрудничество на фоне восхождения великих держав: сравнение моделей партийного строительства Китая и России в новом глобальном управлении3053

Биниш

Approaches of New Delhi's Towards Central Asia During Various Historical Periods/
Подходы Нью-Дели к Центральной Азии
в разные исторические периоды.....3058

ОБЗОР ПУБЛИКАЦИЙ

Слизовский Д.Е., Медведев Н.П.

К вопросу о религиозной ситуации в современной России (обзор публикаций)3075

ТРЕБОВАНИЯ К ОФОРМЛЕНИЮ РУКОПИСЕЙ

ПОЛИТИЧЕСКИЕ ИНСТИТУТЫ, ПРОЦЕССЫ И ТЕХНОЛОГИИ

DOI 10.35775/PSI.2024.114.9.009

УДК 32

В.А. СОЛОВЬЕВ

заведующий лабораторией человекоцентричности
и лидерских практик Национального исследовательского университета
«Высшая школа экономики», Россия, г. Москва
E-mail: va.solovev@hse.ru

О.А. САМОЛЬЯНОВ

главный эксперт лаборатории человекоцентричности
и лидерских практик Национального исследовательского университета
«Высшая школа экономики», Россия, г. Москва
E-mail: osamolyanov@hse.ru

Г.Г. СТРЮК

заместитель заведующего лабораторией человекоцентричности
и лидерских практик Национального исследовательского университета
«Высшая школа экономики», Россия, г. Москва
E-mail: gstriuk@hse.ru

ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНОСТЬ В ОТЕЧЕСТВЕННОМ И ЗАРУБЕЖНОМ НАУЧНОМ ДИСКУРСЕ

В условиях социально-политической нестабильности возникает необходимость внедрения человекоцентричного подхода в деятельность как государственных, так и негосударственных организаций. Этот подход способствует формированию более справедливого и доброжелательного общества. Однако на сегодняшний день отсутствует единое понимание данного термина. Одной из ключевых задач исследования является сравнение трактовки понятия «чело­векоцентричность» в российском и зарубежном научном дискурсе. Существенным аспектом человекоцентрического подхода является осознание ценностей и приоритетов каждого человека, способствующих раскрытию его потенциала.

В ходе исследования подчеркивается, что в условиях постоянных изменений, включая быстрый темп научно-технического прогресса, именно человек способен адаптироваться и улучшить окружающий мир, устанавливая взаимодействие с цифровыми технологиями, чтобы максимально эффективно использовать их для решения задач. В исследовании выявлены различия в интерпретации термина «чело­векоцентричность» в западном и российском дискурсах, определены наиболее распространенные цели, принципы и модели внедрения человекоцентричного подхода в организациях, предпринята

попытка разработки инструментария оценки при его внедрении. Сформулированы восемь принципов человекоцентричной организации, что представляет собой значимую ценность данного исследования.

Ключевые слова: клиентоцентричность, человекоцентричность, личностно-центрированный подход, человекоцентричный подход, человекоцентричный дизайн, управление, лидерство, духовно-нравственные ценности.

Введение. Современные реалии вносят существенные коррективы в развитие общественных отношений, в том числе в сфере управления различными организациями. Этому способствуют несколько факторов: переход от технократичного к человекоцентричному обществу, дезорганизация рабочего пространства после пандемии COVID-19, дефицит трудовых ресурсов, необходимость гуманизации цифровых трансформаций и т.д. Происходит постепенный переход от клиентоцентричности к человекоцентричности в различных направлениях общественного развития. Нами ранее подчеркивалось, что «... человекоцентричность — это про каждого сотрудника организации. ... Несчастный сотрудник, который боится начальника и беспокоится о том, хватит ли ему зарплаты, чтобы накормить семью, не сможет сделать клиента счастливым [14]». Потребности и ценности сотрудника начинают играть немаловажную роль в выстраивании отношений «руководитель-подчиненный». Однако в теории и практике остается много вопросов относительно самой трактовки человекоцентричности, а также определения ее признаков, принципов, ценностей и т.д.

Попытки определения понятия. Человекоцентричность прямо и косвенно затрагивается в разных научных работах, однако четкая формулировка отсутствует. В них отмечается, что человекоцентричная экономика представляет собой «перенос приоритетов в сторону возрастания значимости ценностей, удовлетворения потребностей и развития личностного и профессионального потенциала каждого человека» [6. С. 249], высказывается мнение, что «построение «челоцентричной» модели государственного управления означает, что в центре внимания – человек, услугополучатель с его потребностями, нуждами, запросами, ценностями» [11. С. 148], и что в этом новом контексте «сотрудник – автор создания новых структур, идет ли речь о проектах, гибких командах, неформальных сообществах, новых подразделениях, перестройке бизнес-процессов, корпоративном предпринимательстве или о других формах индивидуальной агентности сотрудников компаний» [15]. Таким образом, акцент делается на человеке как клиенте, сотруднике и члене общества, его потребностях и ценностях. А сам подход применим к организации, государству и обществу в целом.

Проблема взаимной ответственности. При этом не стоит забывать о взаимной ответственности, что значит, что человек, получая благо, должен осознавать необходимость выполнять те требования, что напрямую связаны с реализацией его пользы. К примеру: «распространение цифровых сервисов среди граждан зависит, с одной стороны, от городской администрации, ...; с другой стороны, от готовности населения пользоваться данными сервисами и его умения

их эксплуатировать» [3. С. 45]. Смысл разрабатывать какие-либо новые решения теряется без осознания человеком и обществом надобности в использовании этих решений и готовности делать свою часть работы.

Цели использования человекоцентричного подхода. Среди **целей** человекоцентричного подхода следует выделить:

- удовлетворение потребностей клиентов и общества за счет своей продукции и услуг, а также удовлетворение потребностей сотрудников за счет эффективности бизнес-процессов и организационной культуры [4. С. 3275];
- раскрытие потенциала человека, ..., развитие и самореализацию [12. С. 310];
- постоянное развитие организации за счет изучения клиентского опыта [4. С. 3275];
- изучение и поиск эффективных форм участия субъектов гражданского общества в принятии решений [2. С. 130].

Исходя из вышеуказанных целей, возникает один из главных вопросов относительно определения объектов человекоцентричного подхода. Замена понятия «клиент» на понятие «человек» резко повышает уровень неопределенности, что отнюдь не способствует простоте практического применения подхода. Как отмечалось нами ранее, «смена фокуса с клиента на человека представляет опасность слишком широких и неопределенных интерпретаций. ... разное понимание того, что такое человек, для разных руководителей в разных контекстах может привести к тому, что оценивать уровень человекоцентричности и предлагать практические рекомендации будет очень сложно» [13. С. 146].

Аксиология человекоцентричности. Одним из базисов человекоцентричного подхода является ориентация на ценности человека, которые позволяют ему выбирать интересную работу, играть важную роль в общественном развитии, грамотно взаимодействовать с технологиями: «Техногенные преобразования, с одной стороны, значительно облегчают жизнь человека, с другой стороны, делают его зависимым от различных приспособлений, гаджетов, ограничивая активность. В таких условиях важно сохранять ... своего рода «внутренний стержень», от которого будет зависеть и принятие решений, и взгляд на мир в целом. Основу такого «стержня», как правило, составляют ценностные ориентации (ценности) личности» [11. С. 143]. В научных статьях удалось обнаружить следующие примеры ценностей:

- счастье, благополучие, сотрудничество, инклюзивность [2. С. 130];
- ответственность, чувство долга и справедливости, стремление к познанию и самосовершенствованию [11. С. 148];
- эмпатия, профессионализм и честность [1. С. 50].

Согласно цивилизационному подходу в аксиологии, каждой цивилизации может соответствовать свой специфический набор ценностей. В свою очередь, концепция историзма объясняет процесс их формирования: «в ходе эволюции история по своим законам творит материальные и духовные ценности – системы

ценностей как конкретные результаты эволюции некоей духовной или материальной субстанции» [10. С. 48]. Отсюда прослеживается связь между ценностями конкретной цивилизации, которая обусловлена результатом ее исторического развития, и понимания этих ценностей текущим населением конкретного государства.

Указ Президента Российской Федерации № 809 «Об утверждении Основ государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей» [16] определяет Россию как государство-цивилизацию и включает в себя формулировку духовно-нравственных ценностей, лежащих в его основе.

Интересным в этом отношении является сравнительный анализ принципов международного стандарта ISO 27500:2016 [28. Р. 2] и традиционных российских духовно-нравственных ценностей, согласно которому «принципы из стандарта ISO более всего соответствуют ... «позитивистскому» типу понимания человека. Тогда как присутствие среди традиционных ценностей, перечисленных в Указе Президента РФ «приоритета духовного над материальным» дает нам основания думать, что здесь за основу взята ... идея «homo sapiens»» [13. С. 216-217; 17. С. 76, 80].

Человекоцентричный подход является своего рода развитием клиентоцентричного подхода, переноса его на «внутреннего клиента» – сотрудника организации. На этой основе в настоящее время осуществляются попытки определить **принципы** человекоцентричного подхода в государственных и негосударственных организациях. Обозначим ключевые из них:

- забота организации о здоровье сотрудников: «человек, который работает, не спеша и потому способен работать постоянно, не только дольше сохранит здоровье, но в течение года выполнит большее количество работ» [18. С. 51];
- предоставление возможности сотрудникам профессионально развиваться путем повышения квалификации, выстраивания индивидуальных траекторий развития, предоставления гибкости в выборе формата работы, обеспечения условий профессионального роста [12. С. 318; 7. С. 8; 9. С. 92];
- использование индивидуальных различий сотрудников для повышения производительности труда [7. С. 8; 9. С. 92];
- гарантия возможности сотрудникам получать расширенные полномочия при минимальном внешнем контроле [4. С. 3277-3278]; работа должна иметь элементы творческого характера, что даст возможность получать от ее выполнения удовольствие [9. С. 92];
- ответственный выбор работником организации, в которой он работает, его осознанное согласие с ее миссией и философией, ответственное принятие на себя своих функциональных обязанностей [8. С. 39];
- поощрение командной работы [4. С. 3276]; развитие коммуникации внутри коллектива [9. С. 92];

– способность быть открытыми, заслуживающими доверия [7. С. 8]; ориентация бизнеса на результаты, связанные с человеком [4. С. 3277-3278].

Согласно принципам человекоцентричного подхода сотрудник не должен ждать, что за него будет все продумано организацией, а его задача – лишь четко выполнять поставленные вопросы и надеяться на успех. «Фактически рабочие коллективы получают возможность учиться через действие вместо того, чтобы терять время на одобрение каждого своего действия» [4. С. 3276].

Человекоцентричность в контексте научно-технического прогресса. В XXI веке огромное значение в деятельности людей играют технологии и связанные с ними процессы. Они все заметнее занимают место помощников, осуществляющих рутинную работу, требующую точности воспроизведения, однако они не способны заменить творческую деятельность человека: «В центре современной экономики находятся не технологии, а человек, на удовлетворение потребностей которого направлена деятельность практически всей экономики: от государственных структур (оказание государственных услуг, социальная и медицинская помощь, обеспечение безопасности) до коммерческих предприятий (изучение пользовательского опыта, изменение продуктовой линейки, развитие программ лояльности и др.)» [4. С. 3271], «человек важнее систем и технологий» [12. С. 310]. В условиях постоянных перемен именно человек способен быстро меняться и совершенствовать мир вокруг. Поэтому важно развивать в человеке инициативность и самостоятельность, ориентированную на ценности, потребности и интересы; выстраивать отношения с технологиями, цифровизацией, нейросетями и т.д. так, чтобы работник максимально хотел задействовать эти ресурсы для упрощения взаимодействия и собственных задач: не стоит «бояться инноваций, нужно быть готовыми к тому, что благодаря «человекоцентричным» технологиям, можно будет создать любой продукт» [17. С. 98]. Благодаря им можно научить систему трансформироваться под человека, гуманно собирая данные о нем, не нарушая этические требования, и на основе анализа данных совершенствовать жизнь общества, предлагая тот уровень жизни, который действительно нужен ему. В качестве примера использования цифровых решений в рамках человекоцентричного подхода можно привести Федеральную Налоговую Службу РФ: «Многие налогоплательщики отмечают комфортную среду в налоговых инспекциях, качественное обслуживание, возможности получить квалифицированную консультацию по отдельным сложным вопросам в специально созданных колл-центрах» [23. С. 108-109]. Однако следует еще раз подчеркнуть, что НТП должен выполнять роль помощника без перекладывания на него всей полноты ответственности. Так, в рамках исследования, проведенного Лабораторией в сфере управления здравоохранением, были зафиксированы мнения о том, что использование искусственного интеллекта при постановке диагноза и назначении лечения может помочь молодым и неопытным врачам (в связи с недостатком знаний и квалификации) и тем, кому трудно быстро печатать и легче выбрать вариант из выпадающего меню. По словам респондентов, всем остальным врачам использование ИИ может

принести скорее профессиональный вред, так как перекалывание ответственности на информационную систему будет отучать их думать самостоятельно.

Модели человекоцентричного подхода. Отдельный интерес представляют собой **модели** человекоцентричного подхода, разработанные в научном сообществе. В одной из таких работ осуществлена попытка показать принципы организации негосударственного сектора в рамках этого подхода. Авторы предлагают отдельные наборы принципов, имеющих отношение к сотрудникам, руководителям, подаче распоряжений, обещаний и доверия, а также конфликтных ситуаций [8. С. 41-45].

Данная модель имеет ряд позитивных последствий для продуктивности организации. Так, удовлетворенность сотрудников работой в связи с реализацией принципов человекоцентричности повысит производительность их труда, позитивный настрой сотрудников на выполнение работы и мотивацию максимально самостоятельно и качественно реализовывать обещания по поставленным задачам. В свою очередь, система взаимных обещаний сформирует атмосферу креативности, четкости и точности.

Важно отметить, что человекоцентричность реализуется не только в бизнес-среде, но и в работе государственных и муниципальных органов и их различных структурах. Отчасти признаки человекоцентричных организаций при этом похожи, в то же время, существуют определенные различия. Это связано с тем, что государственные организации предоставляют услуги обществу, сохраняя четкие элементы вертикали подчинения, они ориентируются на удовлетворение запросов общества с целью сохранения стабильности, а не коммерческой выгоды.

Что касается **модели** человекоцентричного подхода на государственном и муниципальном уровнях, то здесь хочется выделить модель концепции смарт-сити. Концепция определяет главной целью деятельности государства и муниципальных образований – обеспечение благополучия гражданина и человека, которые, в свою очередь, выступают «двигателями» изменений, ... инновационными партнерами правительства [2. С. 131].

Инструментарий внедрения человекоцентричного подхода. В связи с тем, что практика внедрения человекоцентричного подхода в деятельность организаций находится на «заре» своего развития, актуальным становится вопрос о разработке **инструментов** внедрения данного подхода, что является одной из задач нашего исследования. В этом направлении уже есть идеи, которые включают в себя проведение следующих мероприятий:

- стажировки в разных организациях [11. С. 148];
- пересмотр функции института наставничества [11. С. 148];
- обучение руководителей новым трендам в управлении персоналом [11. С. 149];
- проведение коучинговых встреч с подчиненными [11. С. 149];
- обучение персонала базовым человекоцентрированными умениям [9. С. 91];

– изменение нормативной базы с целью построения процессов организации с опорой на принципы человекоцентричности.

Данный инструментарий нуждается в системной доработке, что позволит организациям любого уровня успешно внедрять у себя человекоцентричный подход. Для этого потребуются провести ряд организационных преобразований, среди которых, например, исследователи О.П. Овчинникова и Д.В. Лебедева предлагают:

- гибкие методы управления или agile-преобразования;
- дизайн мышление;
- цифровую трансформация, главной целью которой является повышение эффективности производства, повышение производительности труда и усиление инновационного потенциала [4. С. 3273-3274].

Каждый из этих видов преобразований частично реализуется в организациях, однако важно сместить акцент на интересы и ценности человека. Однозначно требуется доработка существующих методик и разработка новых.

Проблема оценки уровня человекоцентричности. Также затрагивается вопрос инструментария оценки при внедрении человекоцентричного подхода в организациях. Один из авторов считает, что «целевые показатели эффективности такой (чело­векоцентричной – **примеч. авт.**) организации не должны выражаться в абсолютных величинах показателей продаж, прибыли, роста стоимости акций и т.п. Показатели эффективности в человекоцентричной модели организации должны показывать удовлетворенность клиентов и общества деятельностью компании в целом» [4. С. 3275-3276]. Поэтому при внедрении новых типов отношений требуются новые инструменты для их оценки с возможной адаптацией существующих методик (например, пульс-опроса руководителей, который включает: методы обратной связи, проблемные зоны в рабочей обстановке организации, варианты позитивных изменений) [7. С. 6].

Западный дискурс по теме человекоцентричности. Зарубежный научный дискурс относительно человекоцентричного подхода рассматривается в контексте перехода от Индустрии 4.0 к Индустрии 5.0, а также через призму человеческого благополучия в организациях, внедрения цифровизации и использования искусственного интеллекта (Human-Centered artificial intelligence – **примеч. авт.**), разработки дизайна продуктов (Human-centered design – **примеч. авт.**). Суть перехода от Индустрии 4.0 к Индустрии 5.0 заключается в трансформации технократического общества, где во главе стоит производство, ориентированное на новые технологии и цифровизацию [24. Р. 7]; к человекоцентричному обществу, где технологии будут усиливать физические возможности и творческий потенциал человека, улучшая качество и продолжительность его жизни [38. Р. 48].

Чело­векоцентричный подход в Индустрии 5.0 понимается, как выдвигание в центр производственного процесса потребностей работника, в котором технологии должны играть роль помощников, упрощая сам процесс [19. Р. 4]. Работник

будет использовать мощь и точность технологий как ресурс, который может быть адаптирован к любым потребностям и разнообразию функций [35. Р. 1-25]. Таким образом, удастся сохранить гибкость и креативность работников, перекладывая трудности в выполнении трудовых функций и ограничения возможностей человека на технологии.

В человекоцентричном обществе Индустрии 5.0 будут детально учитываться различные потребности людей, вне зависимости от региона, возраста, пола и языка, а ключом к реализации новых идей станет объединение киберпространства и реального мира (физического пространства), с целью получения качественных данных для создания на их основе новых ценностей и решений для устранения проблем [38. Р. 48].

Предпосылками для перехода к Индустрии 5.0 следует считать:

- сложные условия труда во многих зарубежных организациях ... предпочтительнее формальной власти, а не лидерству [22. Р. 17];
- внутригрупповой фаворитизм и трудности в межгрупповом общении [22. Р. 17];
- психологические проблемы сотрудников, связанные с рабочим процессом. Согласно исследованиям McKinsey, 26% опрошенных работников заявили, что уровень поддержки психического состояния и благополучия, предлагаемый организациями, является главным фактором, влияющим на их решение уйти или остаться в ней [20. Р. 7], а четверо из пяти руководителей кадровых служб по всему миру выделили психическое здоровье и благополучие работников в качестве главных приоритетов для их организаций [26. Р. 2].

Далее важно разобраться в том, какой смысл скрывается за главным элементом концепции Индустрии 5.0 – человекоцентричностью. В зарубежном научном дискурсе она трактуется, как социотехническая революция, которая ставит в приоритет благополучие людей в производственных системах [21. Р. 11]. Международная консалтинговая компания «Deloitte» представила свое видение концепции человекоцентричности в виде «компас человеческих ценностей» [33. Р. 2]. Исследователи из университета Монаша (Австралия) и университета Крэнфилда (Великобритания) дают определение понятию «челоцентричный подход», подразумевая инвестиции в сотрудников с целью привития им навыков и умений, необходимых для работы, а также предоставления им достойных и устойчивых возможностей трудоустройства [29. Р. 8]. Американская компания IBM определяет термин «челоцентричная организация», как организация, которая существует для того, чтобы достигать цели своих пользователей, клиентов и сообщества, ориентируя всю свою инновационную и операционную деятельность на этих людей, и выделяет такие признаки челоцентричной организации: фокусировку на создании лучшего человеческого опыта; повышение устойчивости и снижение риска внедрений инноваций, благодаря постоянным итерациям и обучению; наделение полномочиями команд; забота о клиентах.

К другим принципам челоцентричной организации исследователи относят: создание инклюзивных рабочих мест, содействие сотрудничеству

человека и искусственного интеллекта, разработку протоколов и схем защиты здоровья в соответствии с осмыслением уроков пандемии COVID-19 [37. Р. 1689], обеспечение разнообразия рабочего графика, ротацию рабочих мест, учет требований сотрудников к выполнению работы, эргономичное обустройство рабочего места [35]. В связи с тем, что успешность внедрения человекоцентричного подхода напрямую зависит от руководителя организации, можно найти определение понятию «чело­векоцентричное лидерство», как нахождение правильного баланса в поведении лидера, которое демонстрирует сотрудникам ощущение ценности и уверенности в своем профессиональном росте [34]. Среди ключевых элементов человекоцентричного лидерства выделяют: подлинность, эмпатию и адаптивность [30].

В государственном управлении человекоцентричность позволяет обеспечить более эффективную работу органов власти по достижению общественных целей, что приводит к укреплению демократических общественных ценностей и стабильности в обществе [31. Р. 2].

Зарубежные модели человекоцентричного подхода.

Чело­векоцентричность базируется в том числе на понимании человека как личности, поэтому интересно рассмотреть ее принципы в контексте личностно-центрированного подхода американского психолога Карла Роджерса. Среди них: **эмпатическое слушание, конгруэнтность, эмпатия и безусловное позитивное уважение/принятие** [27. Р. 49-52]. Эти принципы легли в основу менеджмента многих организаций, их влияние на эффективность и результативность продолжает изучаться и в наши дни.

Отдельного внимания заслуживают «семь принципов человекоцентричных организаций», выработанных Международной организацией по стандартизации ИСО в 2016 году в качестве международного стандарта: 1) использование индивидуальных различий в качестве преимущества организации; 2) установление в качестве стратегических целей организации удобства использования и доступности продукции; 3) применение общего системного подхода; 4) применение в качестве приоритетов деятельности обеспечения здоровья, безопасности и благополучия людей; 5) осознание ценности персонала и создание условий для его значимой работы; 6) открытость и доверие; 7) социальная ответственность во всех действиях [28]. Следует признать, что несмотря на авторитетность международного стандарта, даже в настоящее время далеко не все организации используют его в своей деятельности.

Принципы человекоцентричных организаций можно проследить и в «Отчете о мировом счастье» (2021) [25. Р. 176], который упоминает 11 «движущих сил» благополучия сотрудников на рабочем месте. Среди них: четкое понимание цели работ и ощущения ее достижения; понимание, что работника ценят; чувство принадлежности; необходимая гибкость в отношении времени и места работы; инклюзивность и уважительная среда; возможность обучаться на работе; иметь руководителя, который помогает работникам добиться успеха; справедливая оплата труда; ощущение поддержки; доверие своим коллегам. Также выделяются

такие принципы человекоцентричных организаций, как прозрачность, конфиденциальность, открытость, возможность выбора [32. Р. 3].

Влияние информационных технологий. Отдельное внимание в зарубежной научной литературе уделено влиянию цифровизации и информационных технологий на человека. В связи с этим возникло понятие «чело­векоцентричный искусственный интеллект» (HCAI), которое подразумевает разработку технологий ИИ, ставящих в приоритет человеческие потребности и ценности [27]. Главная цель «чело­векоцентричного искусственного интеллекта» – улучшение взаимодействия человека с технологиями, повышение производительности труда, фокусировка на реальных возможностях, потребностях и ценностях человека при соблюдении этических принципов разработки продуктов ИИ [27. Р. 3]. Также в рамках концепции человекоцентричности широкое распространение получило направление «чело­векоцентричного дизайна» (HCD), которое в настоящее время имеет несколько трактовок. Так, согласно ИСО, «чело­векоцентричный дизайн» определяется, как подход к разработке интерактивных систем с целью улучшения их удобства и полезности, ориентации на потребности и требования пользователей. Детский фонд ООН (UNICEF) дает более простое и лаконичное определение данному понятию: это подход к решению проблем, который ставит людей в центр процесса от начала до конца [36].

Заключение. Итак, можно наблюдать определенные тенденции в развитии общественных отношений, среди которых: развитие технологий и цифровизации, которые постепенно ориентируются на комфорт и благополучие человека; учет в работе организаций таких принципов, как безопасность и инклюзивная рабочая среда, ориентация на здоровье, благополучие, автономию, конфиденциальность и уважение к сотрудникам. Как результат, увеличение финансовой отдачи, улучшение устойчивости организаций, формирование лояльности сотрудников. Человеческие отношения и ценности должны занимать центральное место в обществе, чтобы обеспечить гармонию и благополучие для всех его членов.

Однако, при всем лингвистическом сходстве западного и российского дискурсов по теме человекоцентричности, можно предположить различия на уровне ценностей и смыслов. В западном подходе, где индивидуальность рассматривается как ключевая ценность, стремление создать для человека максимально комфортные условия существования может, в конечном итоге, привести к «атомизации» общества и разрушению социальных взаимосвязей, что, в свою очередь, окажет негативное влияние на самого человека. Российский подход должен быть основан на духовно-нравственных ценностях, как основной под­системе государства-цивилизации. Среди этих ценностей, в частности, есть такие, как служение Отечеству, крепкая семья, коллективизм, созидательный труд. Что делает человекоцентричность не однонаправленным явлением, а взаимно обогащающим, где государство или организация создают комфортную, безопасную и осмысленную среду для работы и развития человека и стимулируют следование духовно-нравственным ценностям. А человек, в свою очередь,

поддерживает и обогащает организации и государство через созидательный труд, служение Отечеству, взаимопомощь и коллективизм. Например, целью создания решений на основе искусственного интеллекта, должно быть не замена человека на ИИ в процессе созидательного труда, служения Отечеству и т.д., а создание инструментария, на который человек может опираться, участвуя в этих процессах.

На основании теоретических и эмпирических исследований Лаборатории человекоцентричности и лидерских практик Института ГМУ НИУ ВШЭ нами были сформулированы 8 принципов человекоцентричной организации:

- создавайте среду для осмысленной и значимой деятельности;
- заботьтесь о здоровье людей и их безопасности (физической, психологической и юридической);
- обеспечивайте возможности для развития и раскрытия личностного и профессионального потенциала людей;
- формируйте комфортную, творческую и справедливую рабочую атмосферу;
- включайте счастье и благополучие сотрудников и клиентов в приоритетные стратегические цели;
- фокусируйте деятельность организации на создании актуальной и долгосрочной ценности для клиентов и общества;
- формируйте честную и доброжелательную культуру общения между сотрудниками, с клиентами организации и с обществом в целом;
- будьте ролевой моделью человекоцентричной культуры, основанной на духовно-нравственных ценностях.

Эти принципы легли в основу опросника, с помощью которого можно определить текущий уровень человекоцентричности организации любой сферы деятельности.

Результаты исследования показывают, что важность внедрения человекоцентричного подхода в организациях государственного и негосударственного уровней является очевидной и подтверждается существующими разработками элементов подхода в научном дискурсе. При этом существует множество лакун для дальнейшего исследования и заполнения с целью детализации и понимания преимуществ и недостатков данного подхода.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК:

1. Бояркин А.В., Питайкина И.А. Становление теории здоровья населения в человекоцентричной экономике // Евразийский Союз Ученых. 2015. № 4 (13).
2. Галеева А.Р. Применение принципов человекоцентричности как инструмента формирования налоговой культуры / Налоговая культура и цифровизация налогового администрирования. Материалы XVI Всероссийской научно-практической конференции. Нижний Новгород, 18 мая 2022.

3. **Гальченко С.А.** Человекоцентричность – необходимое условие экономики будущего / С.А. Гальченко, О.Н. Сезонова, В.Н. Ходыревская, В.В. Трубникова, А.В. Рюмшин // *Лидерство и менеджмент*. 2022. Т. 9. № 2. DOI 10.18334/lim.9.2.114587.
4. **Груничев М.М.** «Человекоцентричный» («человекоразмерный») поворот в эволюции концепции «Smart City» и участие субъектов гражданского общества в принятии политических решений // *Управленческое консультирование*. 2023. № 6 (174). DOI 10.22394/1726-1139-2023-6-130-136.
5. **Ерофеева Н.Ю.** От человекоцентрированного подхода к человекоцентрированной организации: вызов времени или осознанная необходимость // *Вестник педагогического опыта*. 2023. № 4 (58). DOI: 10.35634/2412-9550-2024-34-3-246-257.
6. **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. № 3 (59). DOI 10.52772/25420291-2023-3-142.
7. **Колпачникова В.В., Тишова А.Н.** Человекоцентрированный подход в организациях: утопия или стратегический потенциал? // *Организационная психология*. 2016. № 3.
8. **Мандрощенко О.В.** Человекоцентричность – новый тренд в организации работы налоговых органов // *Экономические системы*. 2023. Т. 16. № 2 (61). DOI 10.29030/2309-2076-2023-16-2-107-114.
9. **Носова С.С.** Метаморфозы цифрового сетевого общества: социально-философский анализ: Дис. ... канд. филос. наук. Томск, 2022.
10. **Овчинникова О.П., Лебедева Д.В.** Формирование человекоцентричной модели организации в современных условиях // *Креативная экономика*. 2023. Т. 17, № 9. DOI 10.18334/се.17.9.118832.
11. **Подлиняев О.Л.** Личностно-центрированный подход как альтернатива технологизации современного образования // *Magister Rixit – научно-педагогический журнал Восточной Сибири*. 2012. № 2 (06).
12. **Самольянов О.А.** Разработка модели уровней зрелости руководителей в контексте смыслоцентричного подхода к управлению // *Социология*. 2024. № 3.
13. **Самольянов О.А.** Принципы человекоцентричности в современной России: социально-философский анализ // *Социально-гуманитарные знания*. 2024. № 3. DOI 10.24412/0869-8120-2024-3-214-218.
14. **Соловьев В.А.** Человекоцентричность – метанавык лидера нового времени // <https://www.hse.ru/news/expertise/902057191.html>.
15. **Сорокин П.С.** Прометей, улучшающий структуру: Почему человекоцентричный подход так важен для современного мира // <https://iq.hse.ru/news/896586293.html>.
16. Указ Президента Российской Федерации № 809 «Об утверждении Основ государственной политики по сохранению и укреплению традиционных

- российских духовно-нравственных ценностей» // <http://www.kremlin.ru/acts/bank/48502>.
17. **Шелер М.** Избранные произведения. М.: Гнозис, 1994.
 18. **Штроо В.А.** Человекоцентрированный подход и практика управления персоналом в российских организациях // Организационная психология. 2016. № 3.
 19. **Alves J., Lima T., Gaspar P.** Is industry 5.0 a human-centred approach? A systematic review. *Processes*. 2023. № 11 (193). DOI 10.3390/pr11010193.
 20. **Brassey J.** Addressing employee burnout: Are you solving the right problem. J. Brassey, E. Coe, M. Dewhurst, K. Enomoto, R. Giarola, B. Herbig, B. Jeffery. McKinsey Health Institute. 2022. № 27.
 21. **Cooke F., Dickmann M., Parry E.** Building sustainable societies through human-centred human resource management: Emerging issues and research opportunities. *The International Journal of human resource management*. 2022. № 33 (1). DOI 10.1080/09585192.2021.2021732.
 22. **De Smet A., Dowling B., Hancock B., & Schaninger B.** The Great Attrition is making hiring harder. A. De Smet, B. Dowling, B. Hancock, B. Schaninger. Are you searching the right talent pools. 2022. № 58.
 23. **Demir S., Paksoy T., Kochan C.** A Conceptual Framework for Industry 4.0: (How is it Started, how is it Evolving Over Time?). *Logistics 4.0*. CRC Press; 2020. DOI 10.1201/9780429327636-2.
 24. **Fukuyama M.** Society 5.0: Aiming for a new human-centered society. *Japan Spotlight*. 2018. № 27 (5).
 25. **Helliwell J.** World happiness report / J. Helliwell, R. Layard, J. Sachs, J. De Neve. 2021.
 26. **Hermawati S. et al.** Defining human-centricity in Industry 5.0 and assessing the readiness of ergonomics/human factors communities in UK. *Ergonomics*. 2024. DOI 10.1080/00140139.2024.2343947.
 27. Human-Centered AI (HCAI) // <https://www.interaction-design.org/literature/topics/human-centered-ai>.
 28. I.S.O. 9241-210: 2019. Ergonomics of human system interaction-Part 210: Human-centred design for interactive systems // International Standardization Organization (ISO). Switzerland. 2019.
 29. **Ivanov D.** The Industry 5.0 framework: viability-based integration of the resilience, sustainability, and human-centricity perspectives. *International Journal of Production Research*. 2023. № 61 (5). DOI: 10.1080/00207543.2022.2118892.
 30. Leadership Vision for 2023 Top 3 strategic priorities for Chief HR Officers. Gartner. 2022.
 31. **Meadows E.E.** Person-Centered Approach in Organizational Relationships. *Organizational Psychology*. 2014. № 4 (2).
 32. On the Importance of Human-Centricity and Data. WEF, 2021.
 33. The Human Experience Quantifying the value of human values. Deloitte Digital. 2019.

34. The Vicious Cycle Preventing Your People from Adapting to Change – and How Human-Centered Leadership Can Help // <https://www.harvardbusiness.org/how-human-centered-leadership-helps-people-adapt-to-change/>.
35. Toward Realization of the New Economy and Society. Keidanren (Japan Business Federation). 2016.
36. Utilisation du design centré sur l'humain: comment faire participer les gens au processus stratégique. UNICEF // <https://www.sbcguidance.org/fr/creer/utilisation-du-design-centre-sur-lhumain>.
37. **Virtanen P., Jalonen H., Tammeaid M.** Public sector leadership: A human-centred approach. Routledge, 2022.
38. **Zizic M.** From industry 4.0 towards industry 5.0: A review and analysis of paradigm shift for the people, organization and technology. M. Zizic, M. Mladineo, N. Gjeldum, L. Celent. *Energies*. 2022. № 15 (5221). DOI 10.3390/en15145221.

V.A. SOLOVIEV

Head of the Laboratory for Person-centricity and Leadership of the Institute for Public Administration and Governance of the National Research University Higher School of Economics, Moscow, Russia

O.A. SAMOLYANOV

Chief expert of the Laboratory for Person-centricity and Leadership of the Institute for Public Administration and Governance of the National Research University Higher School of Economics, Moscow, Russia

G.G. STRYUK

Deputy head of the Laboratory for Person-centricity and Leadership of the Institute for Public Administration and Governance of the National Research University Higher School of Economics, Moscow, Russia

PERSON-CENTRICITY IN NATIONAL AND FOREIGN SCIENTIFIC DISCOURSE

In conditions of socio-political instability, there is a need to introduce a person-centered approach in the activities of both governmental and non-governmental organizations. This approach contributes to the formation of a more just and benevolent society. However, to date there is no unified understanding of this term. One of the key objectives of the study is to compare the interpretation of the concept of «person-centeredness» in Russian and foreign scientific discourse. An essential aspect of the person-centered approach is the awareness of values and priorities of each person, which contribute to the development of his or her potential.

The study emphasizes that in the conditions of constant change, including the rapid pace of scientific and technological progress, it is the individual who is able to adapt and improve the world around him or her, establishing interaction with digital technologies in order to maximize their use to solve problems. The study reveals differences in the interpretation of the term «person-centricity» in Western and Russian discourse, identifies the most common goals, principles and models of implementing the person-centric approach in organizations, and attempts to develop assessment tools for its implementation. Eight principles of the person-centered organization are formulated, which is a significant value of this study.

Key words: *client-centeredness, person-centeredness, person-centered approach, human-centered approach, human-centered design, management, leadership, spiritual and moral values.*