



М. А. Афонасова

ФГАОУ ВО «Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники», Томск, Россия, e-mail:afonasova@tusur.ru

Н. А. Габов

ФГАОУ ВО «Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники», Томск, Россия

ОСОБЕННОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНОГО ПОДХОДА В СИСТЕМЕ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ

Ключевые слова: человекоцентричность, искусственный интеллект, образование, сотрудники, бизнес-процессы, корпоративное управление.

В статье рассматривается концепция человекоцентричности, практика ее применения в системе корпоративного управления. Цель статьи: выявление особенностей и перспектив развития концепции человекоцентричности, необходимой для эффективного взаимодействия человека и ИИ-технологий в условиях цифровизации. Анализируются преимущества человекоцентричных организаций, в которых поощряется взаимодействие человека и ИИ технологий. Показывается, что человекоцентричность переносит фокус с жесткой функциональности на потребности, ценности и благополучие сотрудников как ключевой движущей силы бизнеса. На основе анализа научных публикаций и практики бизнеса выявлены основные тренды и перспективы развития концепции человекоцентричности. В статье обосновывается, что человекоцентричный подход позволяет компаниям использовать конкурентные преимущества и потенциал сотрудников, поскольку внимание к благополучию и развитию сотрудников коррелирует с уровнем их продуктивности и лояльности, что в перспективе оборачивается повышением прибыли. На основе проведенного исследования подтверждены теоретические положения о трансформации системы корпоративного управления в условиях цифровизации, сделаны выводы о том, что человекоцентричный подход в настоящее время является для бизнеса реальным инструментом повышения лояльности, доверия и продуктивности сотрудников.

M. A. Afonassova

Tomsk State University of Control Systems and Radioelectronics, Tomsk, Russia, e-mail:afonasova@tusur.ru

N. A. Gabov

Tomsk State University of Control Systems and Radioelectronics, Tomsk, Russia

FEATURES OF APPLICATION OF A HUMAN-CENTERED APPROACH IN THE CORPORATE MANAGEMENT SYSTEM IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION

Keywords: human-centricity, artificial intelligence, education, employees, business processes, corporate governance.

The article examines the concept of human-centeredness and its application in the corporate governance system and business. The purpose of the article is to identify the features and prospects for the development of the concept of human-centricity, which is necessary for the effective interaction of humans and AI technologies in the context of digitalization. The benefits of human-centric organizations, which encourage interaction between humans and AI technologies, are analyzed. Human-centricity is shown to shift the focus from rigid functionality to the needs, values, and well-being of employees as the key driving force of business. Based on an analysis of scientific publications and the practice of developing human-centeredness in business, the main trends and prospects for the development of the concept of human-centeredness were identified. The article argues that a human-centered approach is beneficial to companies because investments in employee development correlate with their productivity and loyalty, and the creation of non-financial incentive systems results in increased company profits. Based on the conducted research, theoretical provisions on the transformation of the corporate governance system in the context of digitalization were confirmed, and conclusions were drawn that a human-centered approach is currently a real tool for businesses to increase employee loyalty, trust, and productivity.

Введение

В настоящее время результатом пересмотра бизнес-процессов в области управления персоналом является человекоцентричный подход, в основе которого лежит принцип фокусирования внимания на ценности и потребности работников. Поэтому одним из ключевых направлений кадровой стратегии бизнеса в условиях цифровизации является разработка путей привлечения и закрепления квалифицированных сотрудников, развития систем их мотивации, внедрения принципов человекоцентричности, означающих переосмысление большинства бизнес-процессов, продуктов и услуг со смещением акцента на потребности и благополучие людей – как сотрудников, так и клиентов [1]. Происходящие изменения затрагивают практически все подсистемы и элементы организаций, включая реализуемые бизнес-процессы, связи и коммуникации, а также систему корпоративного управления.

Стремительное распространение ИИ-технологий показало, что для достижения устойчивого развития в условиях тотальной цифровизации бизнесу необходимо недрать концепцию человекоцентричности, т.е. превращать сотрудников из «ресурса» в партнеров, обеспечивая высокий уровень их вовлеченности, эмоциональный комфорт и продуктивность через персонализацию и развитие.

Цель исследования – выявить особенности и перспективы развития концепции человекоцентричности, необходимой для эффективного взаимодействия человека и ИИ-технологий в условиях цифровизации.

Актуальность исследования обусловлена тем, что концепция человекоцентричности сегодня – это не просто тренд, а стратегическая необходимость для бизнеса. В условиях растущей конкуренции и цифровизации именно фокус на потребностях, эмоциях и опыте клиентов и сотрудников становится ключевым источником лояльности, инноваций и устойчивого роста. Компании, которые ставят человека в центр своих процессов и корпоративной культуры, не только повышают удовлетворенность, но и создают долгосрочные конкурентные преимущества.

Материалы и методы исследования

Проблематика использования концепции человекоцентричности как философии

и основного тренда в системе корпоративного управления в условиях информационного общества широко освещается в трудах отечественных и зарубежных исследователей. Существует большой пул работ, посвященных раскрытию сущности понятия человекоцентричности. В условиях цифровизации многие исследователи рассматривают ее в качестве важного фактора создания новой технологической среды в рамках Индустрии 5.0, ориентированной на развитие потенциала и благополучия сотрудников [2], другие авторы исследуют феномен человекоцентричности в контексте происходящих глобальных экономических изменений [3]. Большая совокупность научных работ посвящена исследованию роли человекоцентричности в системе публичного и корпоративного управления. Шушунова Т. Н. рассматривает человекоцентричность в контексте цифровизации, бурного развития искусственного интеллекта, создания цифровых экосистем [4] Гальченко С. А. и соавторы представляют авторскую модель человекоцентричности цифровой экосистемы [3]. Такие авторы, как Макаревич А. В. и Макарова О. Ю. рассматривают разнообразный опыт внедрения человекоцентричного подхода в зарубежных и отечественных организациях, компаниях. Зарубежные авторы в исследованиях человекоцентричности исследуют основные трудности и барьеры на пути внедрения человекоцентричного подхода и способы их преодоления [5].

Для достижения поставленной цели в работе использованы такие общенаучные методы, как теоретический анализ и синтез, сравнительный анализ, системный подход, анализ научных публикаций и др.

Результаты исследования и их обсуждение

В условиях цифровизации и бурного развития искусственного интеллекта происходит быстрая эволюция бизнес-моделей – от клиентоцентричности к человекоцентричности. Это значит, что компании ставят во главу угла человека – не только клиента, но и сотрудника, который воспринимается не как функциональный винтик в большой системе, а как личность, чье благополучие становится одним из приоритетов компании. То есть, забота о сотрудниках становится одной из стратегических целей компании. Это предполагает персонализированный подход к каждому человеку: важно понимать, что

его мотивирует, какой стиль управления ему близок, к чему он стремится. И тогда компания сможет обеспечить условия, в которых сотрудник максимально раскроет свой талант и будет чувствовать удовлетворенность от работы [6].

Отметим, что необходимый для перехода на человекоцентричные бизнес модели уровень персонализации обеспечивают технологии. Стало понятно, что роботы не заменят полностью людей, что современные бизнес модели подразумевает совместную работу человека с технологиями, в первую очередь с искусственным интеллектом. ИИ возьмет на себя исполнение, аналитику и контроль, а люди сосредоточатся на креативности, стратегическом мышлении, они будут формировать идеи и ставить цели, а реализовывать их будут «умные» системы, т.к. главное преимущество технологий – в скорости [6]. Современные ИИ-технологии обладают широчайшими возможностями: от персонализированного обучения и автоматизации рутинных операций до сложной аналитики данных и поддержки принятия стратегических решений [7]. Согласно исследованию McKinsey & Company, в 2025 году 88% организаций регулярно использовали ИИ хотя бы в одной бизнес-функции. При этом треть организаций заявили, что начали масштабировать ИИ на уровне всего предприятия [8]. Однако, стремительное распространение ИИ-технологий показало, что они не заменяют квалифицированных сотрудников, обладающих уникальными знаниями, навыками, компетенциями, эффективными формами социального взаимодействия и управления. Поэтому выраженным трендом в бизнесе в настоящее время является создание гибридных команд «человек+ИИ+цифровые инструменты». При этом часть hard-skills автоматизируется и становится функцией ИИ, а на первый план выходят soft-skills, связанные с поведением, гибкостью, коммуникацией, возникает потребность в новых гибридных компетенциях: алгоритмической грамотности, цифровой коммуникации, управлении процессами, поддерживаемыми ИИ. То есть, в условиях тотальной цифровизации и стремительного изменения технологий ИИ профессиональные компетенции сотрудников претерпевают глубокую трансформацию, а компании, реализующие концепцию человекоцентричности, более успешно привлекают и удерживают

квалифицированный персонал, обладающий «навыками будущего».

Таким образом, человекоцентричность как основной тренд корпоративного управления ставит потребности, ценности и благополучие сотрудников в центр бизнес-процессов для достижения устойчивого развития, а не просто для увеличения прибыли. Этот тренд превращает сотрудника из «ресурса» в партнера, обеспечивая высокую вовлеченность, эмоциональный комфорт и продуктивность через персонализацию и развитие. Человекоцентричность переносит фокус с жесткой функциональности на потребности, ценности и благополучие сотрудников как ключевой движущей силы бизнеса. Работник становится «внутренним клиентом», а забота о его состоянии, развитии и вовлеченности становится ключевой задачей для роста продуктивности. При этом важно отметить, что человекоцентричность меняет требования к сотрудникам, для которых стало критически важно освоить цифровые инструменты и научиться работать вместе с технологиями, делегируя «машинам» все рутинные операции. При этом повышается и уровень их ответственности за совместную работу и результаты работы команды.

Работа в условиях многозадачности, дедлайна, неотлаженных процессов и т.п. приводят к утрате вовлеченности, инициативы, неудовлетворенности трудом, профессиональному выгоранию. А человекоцентричный подход является для бизнеса инструментом повышения лояльности, доверия и продуктивности сотрудников:

- коэффициент корреляции между инвестициями в развитие сотрудников и их лояльностью –43%;

- современная система HR-аналитики позволяет в семь раз эффективнее адаптироваться к изменениям;

- в компаниях с развитой образовательной средой продуктивность возрастает на 30% [9].

Классический менеджмент, унаследованный от индустриальной эпохи, строился на принципах иерархии, стандартизации и контроля. Сотрудник рассматривался как элемент системы, чья ключевая цель – эффективно выполнять закрепленные за ним операции. Мотивация сводилась к попыткам выполнить поставленную цель в срок, а инновации не приветствовались. Эта система приносила результаты в стабильном мире,

но в условиях изменчивости, неопределенности, неоднозначности рынка, она стала давать сбои: подавленная инициатива, выгорание, сопротивление изменениям.

Человекоцентричность указывает на возможные пути решения данной проблемы. Её суть проста: счастливый, реализованный человек производит исключительную ценность. Когда сотрудники чувствуют психологическую безопасность и знают, что их голос будет услышан, они перестают бояться предлагать идеи. Инновации перестают быть задачами проектных команд. Сотрудники, которые работают с непосредственным клиентом компании, являются главным генератором новых идей и решений.

Концепция человекоцентричности в современных организациях прошла трансформацию от систем повышения мотивации персонала до влияния на целостную систему корпоративного управления компании. Наиболее наглядно эффект данного концепта наблюдается в бирюзовых организациях, как их назвал Фредерик Лалу, в которых человекоцентричность является фундаментом системы управления, держащим на себе все процессы, направленные на обеспечение удовлетворенности клиентов [10].

В основе классической системы управления лежит установка, что персонал нуждается в постоянном контроле. В этих условиях сотрудник не может выйти за рамки правил и регламентов, выполняя KPI. Бирюзовые организации работают в противоположной парадигме: каждый сотрудник может принимать самостоятельные решения и определять рамки своей работы. Человекоцентричность представляет собой систему распределенного управления. В таком концепте руководящие функции не закрепляются за должностями, а распределяются между ролями, которые сотрудники добровольно на себя принимают для достижения целей организации [11].

Бирюзовые компании адаптируются к изменениям быстрее классических. Команды, которые обладают автономией, способны быстро перестраиваться в моменты неопределенностей и экономических кризисов. Забота о благополучии сотрудников – это не благотворительность, а инвестиция. Снижение уровня стресса и выгорания ведет к повышению концентрации, креативности и, в конечном счете, производительности.

Одним из наглядных примеров преимуществ внедрения человекоцентричного подхода может служить российская компания «Сравни» [12]. История этой компании – это уникальный для российского рынка пример эволюции бизнеса от агрессивной стартап-культуры к выстроенной человекоцентричной системе.

Этот путь начался в точке кризиса, когда организация, достигнув рыночного лидерства, столкнулась с исчерпанием прежней модели мотивации. Рост текучести, снижение вовлеченности и очевидный разрыв между запросами новых поколений сотрудников и устаревшими управленческими практиками заставили руководство пересмотреть философию взаимодействия с людьми. Для менеджеров всех уровней были введены привязки карьерного роста к показателям вовлеченности в их командах, что радикально изменило практику управления.

Параллельно происходил слом бюрократических барьеров, компания пересмотрела процессы согласований, внедрив матрицы полномочий, и запустила внутренние грантовые программы, позволяющие любому сотруднику получить ресурсы на проработку идеи без долгих согласований. Особое внимание было уделено переходу ключевых подразделений на гибкие методологии, где команды получили не только автономию в выборе способов достижения целей, но и прямую ответственность за результат. Эта децентрализация управления высвободила значительный инновационный потенциал, который ранее не был доступен из-за многоуровневой иерархии.

Следующим шагом стало выстраивание комплексной экосистемы поддержки, включающей как физическое, так и ментальное здоровье сотрудников: доступ к корпоративным психологам, обучение руководителей диагностике выгорания, программы развития эмоционального интеллекта. Ключевым элементом стала система внутренних стажировок и ротаций для сотрудников. Результаты этой работы оказались очень значимыми. В условиях общей турбулентности на рынке труда «Сравни» удалось не только существенно снизить текучесть кадров, но и резко повысить индекс вовлеченности, что напрямую коррелировало с ростом клиентской лояльности.

Качественно изменился и инновационный ландшафт: значительная часть улучшений продуктов и сервисов стала посту-

пать не от централизованных R&D-отделов, а от кросс-функциональных команд. Организация развила способность к быстрой адаптации, поскольку психологическая безопасность позволила открыто обсуждать риски и ошибки, а не скрывать их. Финансовая устойчивость компании укрепилась не вопреки, а благодаря этим инвестициям в человеческий капитал, доказав, что человекоцентричность – это не философская абстракция, а прагматичная операционная модель, способная генерировать устойчивое конкурентное преимущество в условиях высокой неопределённости. Принцип человекоцентричности высвобождает волну инноваций, ответственности и операционной эффективности.

Следующая ступень развития человекоцентричности лежит за пределами адаптации системы под человека. Нынешняя модель всё ещё существует в парадигме отдельной организации, стремящейся максимизировать свой человеческий капитал. Будущее же принадлежит переходу от корпоративной человекоцентричности к экосистемной солидарности – модели, в которой ценность человека создаётся и поддерживается не стенами одной компании, а всей сетью его профессиональных и жизненных контекстов.

Уже сегодня мы наблюдаем контуры этого сдвига. Цифровые платформы, удалённая работа и распределённые команды размывают границы организаций, создавая новую реальность – профессиональную мультипринадлежность [13]. Специалист будущего не будет принадлежать компании в традиционном смысле. Вместо этого он будет вносить свой потенциал в несколько проектных экосистем одновременно, а его благополучие и развитие станут совместной ответственностью всех участников этих сетей. Это потребует создания принципиально новых инфраструктур, не корпоративных университетов, а персональных карьерных экосистем, агрегирующих возможности для роста, обучения и поддержки из множества источников.

Таким образом, человекоцентричность в условиях цифровизации и растущей неопределённости внешней среды становится ключевым трендом в управлении организациями. Чем быстрее развиваются технологии, тем важнее учитывать человеческий фактор, ценности и потребности сотрудников и клиентов, чтобы сохранять конкурентоспособность и быстрее адаптироваться к изменениям внешней среды. Человекоцентричный подход обеспечивает гармоничную интеграцию человеческого и искусственного интеллекта. Благодаря фокусу на человека удаётся оптимально распределять задачи между людьми и ИИ, при этом алгоритмы берут на себя рутинные вычисления и анализ больших данных, а люди сосредотачиваются на творчестве, эмпатии и стратегическом мышлении, что повышает общую эффективность и создаёт синергию двух типов интеллекта.

Заключение

Проведенный анализ позволяет сделать вывод, что человекоцентричность является важнейшим фактором успешного развития бизнеса в условиях цифровизации, способствующим эффективной интеграции ИИ-технологий и человеческого интеллекта. Ценность человеческого ресурса на дефицитном рынке труда осознаётся современным бизнесом, поэтому человекоцентричный подход к построению системы корпоративного управления предполагает ориентацию на человека, порождая запрос на человекоцентричное поведение руководителей. Бизнес нацелен на выстраивании адаптивных, взаимовыгодных отношений сотрудников и ИИ, где человеческий капитал и искусственный интеллект не конкурируют, а взаимно дополняют и усиливают друг друга. Дальнейшие исследования могут быть направлены на разработку метрик для оценки уровня человекоцентричности в компаниях и создания конкретных рекомендаций по формированию моделей человекоцентричности для различных отраслей экономики.

Библиографический список

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

2. Стецко Е. В. От социального капитала к человекоцентричности: эволюция подходов к управлению развитием цифровых сервисов. DOI: 10.53115/19975996_2023_04_017_022
3. Гальченко С. А., Сезонова О. Н., Ходыревская В. Н., Трубникова В. В., Рюмшин А. В. Человекоцентричность – необходимое условие экономики будущего // *Лидерство и менеджмент*. 2022. Т. 9. № 2. С. 309-322. URL: <https://economic.ru/lib/114587> (дата обращения: 26.01.2026).
4. Шушунова Т. Н. Поиск перспектив формирования ноопространства умного города на основе технологий дополненной реальности // *Ноономика и ноообщество. Альманах трудов ИНИР им. С. Ю. Витте*. 2024. Т. 3, № 1. С. 84–89. DOI: 10.37930/2782-618X-2024-3-1-84-89.
5. Соловьев В. А. Человекоцентричность в публичном управлении: Научный дискурс и современные российские практики // *Вопросы государственного и муниципального управления*. 2025. № 4. С. 86-109. DOI:10.17323/1999-5431-2025-0-4-86-109.
6. Махлин Д. Технологии все глубже проникают в корпоративные процессы, но не вытесняют людей, а ставят их в центр современных бизнес-моделей. URL: https://secrets.tbank.ru/blogi-kompanij/chelovekocentrichnye-biznes-modeli/?utm_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F&internal_source=copypaste (дата обращения: 26.01.2026).
7. Афонасова М. А., Котова И. В. Цифровая культура как фундамент интеграции AI-технологий в образование и бизнес // *Вестник Алтайской академии экономики и права*. 2025. № 11-1. С. 18-22. URL: <http://elibrary.ru/item.asp?id=86310957> (дата обращения: 31.01.2026).
8. McKinsey & Company. Global AI adoption. URL: https://www.mckinsey.com/the-state-of-ai-2025-agents-innovation_cmyk-v1 (дата обращения: 20.01.2026).
9. Лейкина Я. Человекоцентричность как тренд корпоративного управления. URL: <https://www.pprog.ru/upload/%D0%9B%D0%B5%D0%B9%D0%BA%D0%B8%D0%BD%D0%B0.pdf> (дата обращения: 21.01.2026).
10. Габов Н. А. Человекоцентричность как новый вектор развития моделей корпоративного управления // *Наука, инновации, образование: актуальные вопросы XXI века: сборник статей XVI Международной научно-практической конференции*. Пенза: МЦНС «Наука и Просвещение». 2026. URL: <https://naukaip.ru/wp-content/uploads/2026/01/МК-2579.pdf> (дата обращения: 30.01.2026).
11. Сафонова И. В. Человеческий капитал и социальная ответственность бизнеса в фокусе национальной повестки устойчивого развития // *Экономика. Налоги. Право*. 2025. № 18(3). С. 121-131. DOI: 10.26794/1999-849X-2025-18-3-121-131.
12. Финансовая платформа «Сравни». URL: <https://sravni.market/> (дата обращения: 02.02.2026).
13. Бородин Г. В., Петренко Е. С. Управление работой удаленных ИТ-команд: текущее состояние и тенденции развития // *Лидерство и менеджмент*. 2023. Т. 10, № 4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-rabotoy-raspredeleennyh-it-komand-sovremennoe-sostoyanie-i-tendentsii-razvitiya> (дата обращения: 02.02.2026).