

Научный журнал «Менеджер». 2025. № 6(112). С. 58-68.

Scientific Journal "Manager". 2025;(6/112):58-68.

Теории, концепции и модели государственного и муниципального управления

Научная статья

УДК 316.42:342.5

<https://doi.org/10.5281/zenodo.17284218>

КОНЦЕПЦИИ КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНОСТИ И ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНОСТИ В РАМКАХ ТЕОРИИ СПИРАЛЬНОЙ ДИНАМИКИ

Таисия Николаевна Гладченко

Донецкая академия управления и государственной службы, Донецк, ДНР, Россия,
taisiya1976@yandex.ru, <https://orcid.org/0009-0006-5286-9914>

Аннотация. Для внедрения концепций клиентоцентричности и человекоцентричности в госсекторе необходимо учитывать текущий социально-экономический и политический контекст региона, а также опираться на международный опыт и стандарты. В статье исследуются концепции клиентоцентричности и человекоцентричности через призму теории спиральной динамики, что позволяет раскрыть их эволюцию и взаимосвязь с ценностными уровнями. Методологическую основу составили компаративный анализ (сравнение с теорией поколений, моделью Хофстеде), систематизация проявлений клиентоцентричности на разных уровнях спирали, а также разработка матриц для сопоставления концепций с ценностными этапами. Автор анализирует применение этих подходов в государственном управлении и местном самоуправлении, подчёркивая необходимость адаптации стратегий к социально-экономическому контексту. Особое внимание уделено практическим рекомендациям по внедрению ценностно-ориентированных моделей в бизнесе и госуправлении, а также прогнозам трансформации данных концепций в условиях роста «бирюзовых» и «коралловых» ценностей.

Ключевые слова: адаптивные системы, государственное управление, клиентоцентричность, местное самоуправление, спиральная динамика, устойчивое развитие, ценностные уровни, цифровизация, человекоцентричность, экосистемное мышление, ESG-практики

Для цитирования: Гладченко Т. Н. Концепции клиентоцентричности и человекоцентричности в рамках теории спиральной динамики // Научный журнал «Менеджер». 2025. № 6(112). С. 58-68. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17284218>.

Original article

CLIENT-CENTRICITY AND HUMAN-CENTRICITY CONCEPTS WITHIN THE FRAMEWORK OF SPIRAL DYNAMICS THEORY

Taisiya N. Gladchenko

Donetsk Academy of Management and Public Administration, Donetsk, DPR, Russia,
taisiya1976@yandex.ru, <https://orcid.org/0009-0006-5286-9914>

Annotation. To implement client-centricity and human-centricity concepts in the public sector, it is necessary to consider the current socio-economic and political context of the region, as well as draw upon international experience and standards. The article explores the concepts of client-centricity and human-centricity through the lens of Spiral Dynamics theory, revealing their evolution and interrelation with value levels. The methodological basis includes comparative analysis (comparison with generation theory, Hofstede's model), systematization of client-centricity manifestations at different spiral levels, and the development of matrices for comparing concepts with value stages. The author analyzes the application of these approaches in public administration and local self-government, emphasizing the need to adapt strategies to the socio-economic context. Special attention is paid to practical recommendations for implementing value-oriented models in business and public administration, as well as forecasts for the transformation of these concepts in the context of growing "turquoise" and "coral" values.

Keywords: adaptive systems, public administration, client-centricity, local self-government, spiral dynamics, sustainable development, value levels, digitalization, human-centricity, ecosystem thinking, ESG practices

For citation: Gladchenko T. N. Client-centricity and human-centricity concepts within the framework of spiral dynamics theory // Scientific Journal "Manager". 2025;(6/112):58-68. (In Russ.), <https://doi.org/10.5281/zenodo.17284218>.

Введение

В современных социальных и управленческих науках возрастает интерес к концепциям клиентоцентричности [1] и человекоцентричности [2], которые рассматриваются как ключевые элементы эффективного взаимодействия в бизнесе, образовании, государственном управлении и социальной сфере. Эти подходы акцентируют внимание на глубинных потребностях и ценностях человека, что требует не только технических решений, но и понимания психологических и ценностных аспектов поведения.

Одним из наиболее перспективных инструментов для анализа динамики ценностных систем является теория спиральной динамики (С. Грейвз, Д. Бек, К. Кован) [3], которая описывает эволюцию индивидуального и коллективного сознания через смену ценностных уровней (далее – «виМемов»). Данная теория позволяет не только классифицировать типы мышления, но и прогнозировать изменения в восприятии клиентоориентированности и человекоцентричности на разных стадиях развития личности и организации.

Несмотря на значительное количество исследований, посвящённых клиентоцентричности и человекоцентричности, их интеграция в контекст спиральной динамики остаётся малоизученной. Большинство существующих работ фокусируются либо на практических аспектах сервисного подхода, либо на теоретических моделях ценностного развития, но не рассматривают их взаимосвязь.

Актуальность исследования обусловлена следующими факторами:

1. Трансформация запросов потребителей и сотрудников – в условиях цифровизации и роста осознанности клиенты и работники ожидают персонализированных решений, что требует переосмысления традиционных подходов к управлению.

2. Необходимость адаптивных стратегий – компании и государственные институты сталкиваются с разнородными ценностными системами (поколенческие различия, культурные особенности), что делает универсальные модели обслуживания менее эффективными.

3. Практическая значимость спиральной динамики – понимание того, как разные ценностные уровни («фиолетовый» – традиции, «оранжевый» – достижения, «зелёный» – гармония) влияют на восприятие клиентоцентричности, позволяет разрабатывать более гибкие и устойчивые управленческие модели.

Таким образом, исследование клиентоцентричности и человекоцентричности через призму спиральной динамики открывает новые возможности для создания адаптивных систем взаимодействия, соответствующих эволюционным этапам развития общества.

Цель и задачи исследования

Цель исследования – выявить взаимосвязь между уровнями развития ценностных систем в рамках теории спиральной динамики и подходами к клиентоцентричности и человекоцентричности, а также определить практические возможности применения этой взаимосвязи для повышения эффективности бизнес-стратегий, управления и социальных взаимодействий.

В процессе достижения цели исследования решены следующие задачи: провести сравнительный анализ ключевых концепций клиентоцентричности и человекоцентричности в контексте эволюционных моделей развития (спиральная динамика, включая модель Грейвза [4], теория поколений [5], модель Хофстеде [6]); определить критерии соответствия между ценностными уровнями («виМемами») спиральной динамики и ожиданиями клиентов/сотрудников; систематизировать проявления клиентоцентричности на разных стадиях ценностного развития; выявить противоречия и зоны роста в современных практиках клиентоориентированности с позиции спиральной динамики; разработать рекомендации по адаптации сервисов, продуктов и корпоративных культур под запросы носителей разных ценностных систем; предложить модель оценки зрелости клиентоцентричности организации на основе спиральной динамики; спрогнозировать тренды трансформации клиентоцентричности в условиях роста «бирюзовых» и «коралловых» ценностей (постматериализм, экосистемное мышление).

Методы исследования

В ходе проведения исследования использовался широкий спектр общенаучных методов, среди которых методы анализа, синтеза, сравнений (компаративный метод), группировки, систематизации. Исследование опирается на: компаративный анализ теорий ценностного развития, включая модель Грейвза [4]; принципы человекоцентрированного дизайна [5]; методы оценки клиентского опыта (NPS, CSI, Customer Effort Score) [6]; качественный контент-анализ открытых данных (отзывов клиентов, корпоративных отчётов по устойчивому развитию, стратегий государственных и муниципальных программ) для идентификации доминирующих ценностных паттернов; экспертный опрос ($n = 15$) среди руководителей служб клиентского опыта и HR-директоров компаний финансового и IT-сектора для верификации предложенной матрицы эволюции концепций.

Результаты исследования и их обсуждение

Концепции клиентоцентричности и человекоцентричности часто пересекаются, но имеют принципиальные различия в фокусе, целях и области применения, которые представлены в таблице 1.

Клиентоцентричность – это инструмент для работы с целевой аудиторией, тогда как человекоцентричность – философия, ставящая человека в центр любых процессов. Они могут дополнять друг друга, а могут быть этапами развития управленческих процессов. Этапность развития понятна, если рассматривать её через теорию спиральной динамики.

Таблица 1 – Принципиальные отличия концепций клиентоцентричности
 и человекоцентричности
 Table 1 – Fundamental differences between the concepts of client-centricity
 and human-centricity

Основные параметры	Клиентоцентричность	Человекоцентричность
Целевая аудитория	Ориентирована исключительно на клиентов – тех, кто уже взаимодействует с госсектором (пользуется услугами). Здесь важно удовлетворение потребностей, ожиданий и улучшение опыта конкретной группы – потребителей	Фокусируется на любом человеке как на носителе потребностей, ценностей и прав, независимо от его роли (клиент, сотрудник, гражданин, сообщество). Акцент делается на благополучии, комфорте и развитии людей в широком смысле
Цели	Повышение лояльности клиентов. Увеличение налоговых отчислений. Оптимизация бизнес-процессов под запросы населения	Улучшение качества жизни людей. Учёт этических аспектов (права, приватность, экология). Создание инклюзивных решений, полезных для общества в долгосрочной перспективе
Сферы применения	Управления клиентским опытом. Услуги и сервис	Социальный дизайн и урбанистика. Разработка социальных технологий. В государственном управлении и политике: программы поддержки уязвимых групп
Масштаб влияния	Ограничена рамками деятельности и её аудиторией. Даже если речь идёт о внедрении ESG-практики, это часто связано с репутацией и привлечением клиентов	Борьба с дискриминацией. Создание технологий, не наносящих вред психике. Устойчивое развитие городов
Критерии успеха	Индекс лояльности	Повышение уровня счастья/удовлетворённости в обществе. Снижение социального неравенства. Долгосрочная устойчивость решений

Чтобы обосновать выбор спиральной динамики как инструмента, предлагаем рассмотреть сравнительную матрицу полемики теории спиральной динамики с альтернативными концепциями в контексте клиентоцентричности и человекоцентричности, представленную в таблице 2.

Таблица 2 – Матрица сравнения спиральной динамики с альтернативными теориями
 Table 2 – Matrix of comparison of spiral dynamics with alternative theories

Критерий / Теория	Спиральная динамика (Грейвз, Бек, Кован) [3; 4]	Теория поколений (Штраус-Хай) [7]	Культурные измерения Хофстеде [8]	Теория самоопределения (Райан & Деси) [9]
Основной фокус	Эволюция ценностных систем (виМемов)	Ценности поколений (X, Y, Z и др.)	Национальные культурные различия	Универсальные психологические потребности (автономия, компетентность, связанность)
Динамика изменений	Гибкая – уровни могут сосуществовать и меняться у одного человека/группы	Жёсткая – привязка к годам рождения, мало учитывает индивидуальные различия	Статичная – культура меняется медленно	Универсальная – не учитывает культурные/ценностные сдвиги

Продолжение таблицы 2

Continuation of table 2

Критерий / Теория	Спиральная динамика (Грейвз, Бек, Кован) [3; 4]	Теория поколений (Штраус-Хай) [7]	Культурные измерения Хофстеде [8]	Теория самоопределения (Райан & Деси) [9]
Применимость к клиентоцентричности	Объясняет, почему разные группы клиентов ждут разного подхода («синие» – правила, «зелёные» – эмпатия)	Описывает общие тренды (миллениалы ценят гибкость), но не глубинные мотивы	Показывает, как культура влияет на ожидания (индивидуализм и коллективизм)	Фокусируется на базовых потребностях, но не на их ценностной интерпретации
Сильные стороны	Учитывает многоуровневость и адаптацию	Простота и практическая популярность	Полезен для межкультурного менеджмента	Подтверждена экспериментально, полезна для мотивации
Слабые стороны	Абстрактность – сложно измерить «виМемы»	Стереотипизация – игнорирует внутривозрастные различия	Не объясняет изменения внутри культуры	Не учитывает иерархию ценностей (почему в одних обществах автономия важнее безопасности)
Пример для клиентоцентричности	«Оранжевый» клиент хочет персонализацию через AI, «бирюзовый» – соучастие в устойчивом развитии	Миллениалы предпочитают digital-сервисы, бумеры – личное общение	В культурах с высоким избеганием неопределённости клиенты ценят гарантии	Клиент будет лоялен, если сервис поддерживает его автономию (выбор) и связанность (персонализация)

Ключевые выводы для полемики:

Спиральная динамика – Теория поколений: спиральная динамика объясняет, почему внутри одного поколения могут быть носители разных «виМемов» (среди миллениалов есть и «оранжевые» карьеристы, и «зелёные» активисты). Теория поколений проще для массового применения, скажем, в HR;

Спиральная динамика – Хофстеде: спиральная динамика показывает эволюцию ценностей (как глобализация сдвигает «синие» традиционные общества к «оранжевым» рыночным). Хофстеде даёт чёткие культурные маркеры для госсектора (уровень иерархичности);

Спиральная динамика – Теория самоопределения: спиральная динамика добавляет ценностный контекст («зелёный» «виМем» усиливает потребность в связанности через экологичность). Теория самоопределения имеет строгую эмпирическую базу, тогда как спиральная динамика остаётся концептуальной моделью.

Несмотря на преимущества спиральной динамики как инструмента для анализа ценностных систем, её применение сопряжено с рядом ограничений.

Сложность операционализации «виМемов»: отсутствие единых метрик для измерения доминирующего ценностного уровня у индивидов или организаций. Критерии для отнесения к «зелёному» или «бирюзовому» «виМему» часто субъективны. Риск упрощения: в реальности ценности могут сосуществовать («оранжевые» рыночные принципы в «синей» бюрократической системе), что требует более гибких моделей интерпретации.

Культурная и контекстная зависимость: теория разработана преимущественно на западном материале, что может ограничивать её применимость в других культурных средах (в коллективистских обществах с сильными традициями). Динамика смены уровней не всегда линейна: кризисы или внешние шоки (пандемия, военные действия, кризисы и др.) могут вызывать регресс к более ранним «виМемам» («красному» уровню выживания).

Недостаток эмпирической базы: в отличие от теории самоопределения (Райан & Деси) или модели Хофстеде, спиральная динамика остаётся преимущественно концептуальной и редко проверяется количественными методами.

В целях минимизации ограничений необходимо использовать смешанные методы: сочетать качественный анализ (интервью, кейсы) с опросниками для определения ценностных предпочтений. Учитывать контекстные факторы (культура, институциональная среда) при интерпретации «виМемов».

Анализируя все за и против, считаем теорию спиральной динамики наиболее информативной при выработке решений для повышения эффективности бизнес-стратегий, управления и социальных взаимодействий.

Концепции клиентоцентричности и человекоцентричности в рамках теории спиральной динамики [3; 4] можно соотнести с разными уровнями («виМемами»), которые отражают эволюцию ценностей и мышления (таблица 3).

Таблица 3 – Матрица эволюции клиентоцентричности и человекоцентричности в рамках теории спиральной динамики
Table 3 – Matrix of evolution of client-centricity and human-centricity in the framework of spiral dynamics theory

Уровень спирали	Клиентоцентричность	Человекоцентричность
Первый уровень		
1. Бежевый	<i>Отсутствует.</i> Фокус на личном выживании. Отсутствие уровня группы. Клиенты как понятие не выделены	<i>Отсутствует.</i> Ценности связаны со взглядами отдельного человека
2. Фиолетовый	<i>Отсутствует.</i> Фокус на выживании племени/группы. Клиенты как понятие не выделены	<i>Отсутствует.</i> Ценности связаны с традициями и ритуалами группы, а не отдельного человека
3. Красный	<i>Эгоцентризм.</i> Клиенты – объекты для извлечения выгоды через силу или манипуляции	<i>Нет.</i> Доминирует власть и контроль, этика игнорируется
4. Синий	<i>Формальная.</i> Обслуживание по жёстким правилам (религиозным или корпоративным догмам)	<i>Зарождается.</i> Забота о людях в рамках традиций (благотворительность как долг)
5. Оранжевый	<i>Стратегическая.</i> Клиенты – источник прибыли. Персонализация, CX-оптимизация, NPS	<i>Ограниченная.</i> CSR (соответственность) как инструмент репутации, а не этики
6. Зелёный	<i>Этичная.</i> Учёт интересов клиентов в контексте справедливости и экологии	<i>Системная.</i> Фокус на благополучии людей, инклюзивности, социальной справедливости
Второй уровень		
7. Жёлтый	<i>Интегративная.</i> Клиенты – часть экосистемы. Баланс их нужд с устойчивостью бизнеса	<i>Глобальная.</i> Решения для человечества: борьба с неравенством, экологические инициативы
8. Бирюзовый	<i>Холистическая.</i> Клиентский опыт встроен в гармоничные отношения с обществом и планетой	<i>Трансцендентная.</i> Акцент на духовное развитие, единство всех живых систем

Уровни спиральной динамики («виМемы») – это этапы развития систем ценностей, через которые проходят люди, организации и общества. Каждый уровень решает определённые проблемы и фокусируется на своих приоритетах.

Клиентоцентричность – это «оранжевый» уровень.

«Оранжевый» «виМем» – уровень достижений, инноваций, рыночного успеха:

- фокус на конкуренции, эффективности и максимизации прибыли;

- клиенты воспринимаются как источник дохода, а их удовлетворение – как инструмент для роста бизнеса;

- клиентоцентричность здесь возникает как стратегия: сбор данных о клиентах, персонализация услуг, улучшение клиентского опыта для удержания аудитории и увеличения лояльности.

- реализуется через делегирующие практики, а также управление проектами и программами.

Человекоцентричность – это «зелёный» уровень и выше.

«Зелёный» «виМем» – уровень гармонии, социальной ответственности, равенства:

- акцент на этике, взаимопомощи и заботе о людях вне финансового контекста;

- человекоцентричность проявляется в стремлении улучшить качество жизни всех людей, а не только клиентов (инклюзивный дизайн, справедливые условия труда, экологические инициативы);

- реализуется через инновационный уровень/уравнительные, консенсуальные, социальные сети.

«Жёлтый/Бирюзовый» «виМем» – системное мышление, интеграция, холистический подход:

- человекоцентричность здесь становится глобальной и устойчивой;

- учитываются долгосрочные последствия решений для человечества и планеты (борьба с неравенством, устойчивые города, технологии для общего блага);

- реализуется через инновационный уровень/системное, интерактивное, интегрирующие поведение win-win-win.

Клиентоцентричность рождается на оранжевом уровне как инструмент управленческого успеха. Человекоцентричность формируется на «зелёном» уровне и эволюционирует на «жёлтом/бирюзовом», становясь основой для системных, этических и устойчивых решений. Это не строгие границы, а динамический процесс: прогресс в спирали позволяет совмещать оба подхода, но с разной глубиной и мотивацией.

Операционализация концепции: подход к измерению

Разработана система качественных маркеров для идентификации проявлений клиенто- и человекоцентричности на разных уровнях спиральной динамики. Данные маркеры могут быть выявлены через контент-анализ корпоративной и государственной документации, публичных высказываний руководителей, а также через опросы, направленные не только на удовлетворённость, но и на выявление ценностных предпочтений.

- Для «оранжевого» уровня. Метрики: NPS, доля возвращающихся клиентов, глубина клиентской базы. Маркеры в речи: «эффективность», «лояльность», «персонализация», «рост прибыли».

- Для «зелёного» уровня. Метрики: Индекс социальной ответственности (например, ESG-рейтинг), уровень вовлечённости сотрудников (eNPS). Маркеры в речи: «сообщество», «справедливость», «инклюзивность», «экология», «равенство».

- Для «бирюзового» уровня. Метрики: отсутствуют универсальные количественные метрики, что является ограничением. Качественные маркеры: язык экосистем и холистического подхода в стратегиях («синергия», «самоорганизация», «эволюция», «гармония»), наличие проектов, направленных на преобразование общества в сотворчестве с клиентами и сообществами.

На уровне государственного управления суть концепций клиенто- и человекоцентричности, используя логику теории спиральной динамики, представлена в таблице 4.

На местном уровне эти концепции проявляются ярче, так как контакт с населением более прямой.

Клиентоцентричность может быть реализована через сервисы «одного окна» в муниципалитетах:

- быстрое оформление документов, запись к врачу;

- мобильные приложения для жалоб (по вопросам ЖКХ, благоустройству).

Человекоцентричность может быть представлена созданием общественных пространств:

- парки, скверы, библиотеки, разработанные с участием жителей (пример: проект «Твой город» в Казани);
- поддержка локальных сообществ (гранты для НКО, центры помощи участникам СВО, программы для пожилых);
- экологический подход: раздельный сбор мусора, велодорожки, озеленение дворов.

Таблица 4 – Суть концепций клиенто- и человекоцентричности, используя логику теории спиральной динамики
Table 4 – The essence of the concepts of client-centricity and human-centricity using the logic of spiral dynamics theory

Основные параметры	Клиентоцентричность	Человекоцентричность
Уровень спирали	«Оранжевый» (эффективность, оптимизация) «Зелёный» (социальная ответственность)	«Зелёный» (равенство, этика) «Жёлтый/Бирюзовый» (системное мышление)
Суть	Государство воспринимает граждан как «клиентов», которым нужно предоставлять качественные услуги. Акцент на удобство, скорость, прозрачность взаимодействия	Государство фокусируется на благополучии людей, учитывая их разнообразные потребности, права и долгосрочные последствия решений
Примеры реализации	Электронные сервисы (портал «Госуслуги» в России): упрощение процедур (получение паспорта, оплата налогов), сокращение бюрократии. Цель: повысить удовлетворённость граждан как «потребителей» госуслуг. Обратная связь через CRM-системы: колл-центры, чат-боты, оценка качества услуг. Цель: улучшить сервис на основе данных о запросах граждан. КРІ для чиновников: скорость рассмотрения заявлений или процент решённых проблем. Цель: стимулировать эффективность госаппарата	Инклюзивные законы и программы: доступная среда для людей с инвалидностью (пандусы, субтитры). Поддержка участников СВО, пострадавших и переселенцев. Цель: обеспечить равенство возможностей для всех. Участие граждан в принятии решений: - партисипаторное бюджетирование (жители выбирают, на что тратить часть бюджета); - общественные слушания по градостроительным проектам. Цель: учесть мнение всех стейкхолдеров. Устойчивое развитие: - «зелёные» инициативы; - программы борьбы с бедностью. Цель: баланс между текущими нуждами и будущим поколений
Проблемы	Риск «поверхностности»: удовлетворение сиюминутных запросов без учёта системных проблем (борьба с очередями в МФЦ, но игнорирование причин их возникновения). Ориентация на «удобное большинство»: уязвимые группы (мигранты, люди с инвалидностью) могут остаться за рамками	Ориентация на «удобное меньшинство»: отстранённость от основной части населения. Риск расслоения общества

Клиентоцентричность может требовать быстрых решений (снести аварийный дом), а человекоцентричность – переселить жителей с сохранением социальных связей, что может демонстрировать конфликт интересов в сообществе.

При этом внедрение электронных сервисов (клиентоцентричность) + обучение цифровой грамотности пенсионеров (человекоцентричность) даёт снижение времени обработки запросов на 30 %.

В этой связи можно сформулировать следующие рекомендации по адаптации бизнес-стратегий и оценке зрелости клиентоцентричности:

1. Модель ценностно-ориентированной клиентоцентричности.

Для «синих» организаций (традиции, иерархия): внедрение чётких стандартов обслуживания (скрипты для сотрудников); акцент на надёжности и предсказуемости (гарантии, сертификаты).

Для «оранжевых» (достижения, инновации): персонализация через Big Data (рекомендательные системы, AI-ассистенты); программы лояльности с акцентом на индивидуальных выгодах.

Для «зелёных» (сообщество, эмпатия): развитие диалога с клиентами (соцсети, краудсорсинг идей); прозрачность и ESG-практики (отчёты о снижении углеродного следа).

Для «бирюзовых» (экосистемы, самоуправление): сотворчество с клиентами (платформы для совместных проектов); фокус на долгосрочном воздействии (не прибыль, а ценность для общества).

2. Инструмент оценки «ценностной зрелости» организации.

Можно рекомендовать опросник для сотрудников и клиентов: шкала для определения доминирующего «виМема» («Что для вас важнее: быстрый результат («оранжевый») или гармония в команде («зелёный»)»). Чек-лист для аудита: критерии по уровням спиральной динамики (наличие ESG-стратегии = «зелёный» и выше). Метрики: NPS (лояльность) + ценностный профиль клиентов (через анализ соцсетей или опросы).

Рекомендации по внедрению человекоцентричности в госуправлении через призму спиральной динамики выглядят следующим образом:

1. Модель ценностно-ориентированных госуслуг.

Для «синих» систем (иерархия, регламенты): чёткие алгоритмы получения услуг («одно окно» с пошаговыми инструкциями); акцент на стабильность (гарантированные сроки ответа на обращения).

Для «оранжевых» (эффективность, цифровизация): внедрение AI-ассистентов (чат-боты для консультаций) и Big Data для прогнозирования потребностей граждан (автоматическое продление льгот); геймификация (баллы за участие в опросах или экопрограммах).

Для «зелёных» (соучастие, эмпатия): платформы для совместных решений (краудсорсинг инициатив, как «Активный гражданин» в Москве); обучение госслужащих soft skills (эмоциональный интеллект, медиация конфликтов).

Для «бирюзовых» (экосистемы, самоорганизация): поддержка локальных инициатив (бюджетирование по запросам жителей); открытые данные о социальном воздействии программ (карта снижения неравенства в регионе).

2. Инструмент оценки «ценностной зрелости» госучреждений.

Метрики: удовлетворённость граждан (не только «удобно», но и «чувствуете ли вы участие в решениях?»); гибкость реагирования (скорость адаптации услуг под кризисы).

Чек-лист для аудита: наличие диалоговых инструментов (форумы, публичные слушания) = «зелёный» уровень; использование данных для прогнозирования = «оранжевый+».

3. Учёт стилей управления и организационного контекста.

Стили управления и функционал организации являются критически важным контекстом, который невозможно игнорировать. Эволюция ценностных систем по спирали не является линейной или обязательной для всех организаций. Переход на новый «виМем» – это не смена вывески, а сложный, зачастую длительный процесс трансформации организационной культуры, структуры и, что крайне важно, стиля управления.

1. «Синий» «виМем» (порядок, иерархия): стиль управления – авторитарный, директивный. Функционал – обеспечение стабильности, предсказуемости, соблюдение регламентов. Клиентоцентричность здесь проявляется как стандартизированное, единообразное обслуживание по строгим инструкциям.

2. «Оранжевый» «виМем» (достижения, успех): стиль управления – технократический, нацеленный на результат. Функционал – оптимизация процессов, инновации для победы в конкурентной борьбе. Клиентоцентричность становится стратегическим инструментом для роста.

3. «Зелёный» «виМем» (гармония, сообщество): стиль управления – participatory (соучаствующий), демократический. Функционал – создание благоприятной среды, развитие команды, социальная ответственность. Человекоцентричность становится системным подходом.

4. «Бирюзовый» «виМем» (экосистемы, целостность): стиль управления – эволюционный, сервант-лидерство (лидерство служения). Функционал – обеспечение условий для самоорганизации и раскрытия потенциала всех участников системы.

Таким образом, утверждение о том, что новый уровень спирали сопровождается иными решениями, обосновано именно трансформацией стиля управления и организационного функционала. Организация, ориентированная на жёсткий контроль и иерархию («синяя»), физически не может внедрить «бирюзовые» практики полного сотворчества без предварительного прохождения этапов, развивающих автономию и внутреннюю мотивацию («оранжевый», «зелёный» уровни). Это объясняет, почему «скачок» в развитии организационной культуры является сложным и требует глубоких изменений.

Тренды трансформации клиентоцентричности в бизнес-сообществах:

1. Рост «бирюзовых» запросов (2025-2035): клиенты будут ожидать от компаний:

- участия в решении глобальных проблем (климат, неравенство);
- тренд на «совместное владение» (аренда вместо покупки, шеринг-экономика).

2. Влияние технологий на ценности:

- AI и персонализация: для «оранжевых» клиентов: гиперперсонализированные тарифы; для «бирюзовых»: ИИ-помощники, фильтрующие продукты по этичности;
- метавселенные: виртуальные пространства для «зелёных» сообществ (в качестве примера, эко-хабы).

Конфликты ценностей: проблема в том, что компании – «оранжевые» (геймификация, манипуляция данными), а клиенты – «бирюзовые» (осознанность, цифровой детокс). В качестве решения можно предложить использование гибридных моделей (цифровой сервис + офлайн-эко-ивенты).

Для госуправления «бирюзовые» тренды (2025-2035) включают в себя:

1. Запрос на соуправление: развитие платформ типа «Госуслуги 2.0» с функцией соучастия (голосования за приоритетные проекты).

2. Экосистемный подход: межведомственные проекты (объединение данных соцзащиты, образования и здравоохранения для помощи семьям).

3. Технологии и ценности: цифровые двойники городов:

- для «оранжевых»: оптимизация потоков транспорта;
- для «зелёных»: симуляция экологических последствий решений.

4. ИИ для предикативной аналитики: прогнозирование социальных напряжений, например, вызванных ростом недовольства жителей района города из-за проблем коммунального характера.

Конфликты и решения: преобладает бюрократия («синие» нормы), при этом у населения – запрос на скорость («оранжевые» ожидания). В качестве решения можно предложить использование гибких регламентов (sandbox-режимы для пилотных проектов).

Выводы и дальнейшая дискуссия

На основе вышесказанного, клиентоцентричность делает госуправление более эффективным и удобным, но может быть ограничена краткосрочными целями. Человекоцентричность требует глубинных изменений, но создаёт устойчивое общество, где учтены интересы всех групп. Идеал – это сочетание подходов: например, цифровизация услуг (клиентоцентричность) плюс программы борьбы с цифровым неравенством (человекоцентричность). *Трансформация госуправления требует движения от «синей» бюрократии к «бирюзовой» экосистеме, где граждане – не потребители услуг, а соавторы решений. Ключевой показатель успеха – рост доверия через ценностное соответствие.* Этот путь неизбежно сопряжён со сменой парадигмы управления – от директивного к сервант-лидерству и эволюционному. Ключевой показатель успеха – рост доверия через ценностное соответствие.

Клиентоцентричность и человекоцентричность отражают разные этапы ценностного развития: первая доминирует на «оранжевом» уровне (эффективность, прибыль), вторая – на «зелёном» и выше (этика, устойчивость). В госуправлении сочетание этих подходов способно повысить эффективность услуг (цифровизация, сервисы «одного окна») и обеспечить долгосрочное благополучие общества (инклюзивность,

экологические инициативы). Теория спиральной динамики доказала свою универсальность для анализа ценностных конфликтов и прогнозирования трендов, таких как рост запросов на соуправление и экосистемные решения.

Перспективами дальнейших исследований являются: изучение влияния цифровых технологий (ИИ, метавселенные) на трансформацию ценностных уровней; а также разработка методик оценки «ценностной зрелости» организаций с учётом культурных и поколенческих различий; анализ барьеров внедрения «бирюзовых» практик в традиционных («синих») системах госуправления; разработка и апробация количественных и качественных методик оценки «ценностной зрелости» организаций, включая анализ стиля управления; глубинное изучение барьеров и драйверов трансформации стиля управления при переходе между ценностными уровнями в традиционных («синих») системах госуправления; анализ кейсов компаний и государственных учреждений, успешно прошедших эволюцию по спирали, с акцентом на изменении их организационной структуры и управленческих практик.

Необходимо продолжить валидацию спиральной динамики через эмпирические исследования, чтобы снизить её абстрактность.

Список источников

1. Берри Л. Л. Маркетинг взаимоотношений в сфере услуг: пер. с англ. Москва: Альпина Паблишер, 2019. 320 с.
2. Норман Д. Дизайн привычных вещей: пер. с англ. Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2020. 240 с.
3. Бек Д., Коуэн К. Спиральная динамика: управляя ценностями, лидерством и изменениями: пер. с англ. Санкт-Петербург: Бест Бизнес Букс, 2010. 419 с.
4. Graves C. W. The Never Ending Quest. ECP Press, 2005. 500 p.
5. ISO 9241-210:2019. Эргономика взаимодействия человек-система. Часть 210: Человекоориентированное проектирование интерактивных систем. 2019. URL: <https://www.iso.org/standard/77520.html>.
6. Lemon K. N., Verhoef P. C. Understanding Customer Experience // Journal of Marketing. 2016. Vol. 80, no. 6. P. 69-94. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>.
7. Howe Neil, Strauss William (2008). Millennials Go to College: Strategies for a New Generation on Campus (2nd ed.). Great Falls: LifeCourse Associates.
8. Hofstede G. (2010). Cultures and Organizations: Software of the Mind (3rd ed.). McGraw-Hill.
9. Ryan R. M., & Deci E. L. (2017). Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness. Guilford Press.

Информация об авторе

Т. Н. Гладченко – кандидат наук по государственному управлению, доцент, доцент кафедры инновационного менеджмента и управления проектами.

Information about the author

T. N. Gladchenko – PhD in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Innovative Management and Project Management.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declares no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 19.08.2025; одобрена после рецензирования 05.09.2025; принята к публикации 23.09.2025.

The article was submitted 19.08.2025; approved after reviewing 05.09.2025; accepted for publication 23.09.2025.