

УДК 330.163.13 DOI: 10.14451/1.259.27

Разработка системы оценки гражданами организаций социальной сферы на основе международного и корпоративного опыта: Индекс Человекоцентричности как инструмент трансформации экономического поведения.

© 2026 Воронин Вадим Олегович

Директор проектов. Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов.
Аспирант. Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ.
E-mail: vo.voronin@vk.com.

Ключевые слова: человекоцентричность, удовлетворенность граждан, Индекс Человекоцентричности, эффект переноса ожиданий, транзакционные издержки, NPS, CSI, экономическая эффективность.

В статье исследуется влияние «эффекта переноса ожиданий» на транзакционные издержки в госсекторе. Обоснована неэффективность применения классических бизнес-метрик в государственных экономических системах распределения социальных услуг. Разработан и эмпирически верифицирован Индекс Человекоцентричности, оптимизирующий аллокацию благ и выявляющий институциональные барьеры.

Введение

В условиях становления человекоцентричной экономики фундаментальная проблема аллокации общественных благ приобретает качественно новое измерение. Механизмы государственного распределения ресурсов сталкиваются с нарастающим разрывом между бесшовным опытом коммерческого сектора и инерционными паттернами предоставления государственных социальных гарантий и сервисов. С позиций поведенческой экономики, эффективная аллокация неразрывно связана с качеством каналов

обратной связи. Без релевантной информации о реальных транзакционных издержках агентов государство не способно оптимизировать распределение бюджетных ресурсов, что закономерно порождает системную аллокационную неэффективность.

В парадигме ограниченной рациональности экономический выбор детерминирован эвристиками и уровнем когнитивной нагрузки. Следовательно, удовлетворенность граждан выступает не просто маркетинговым индикатором, а важнейшим сигналом обратной связи для

государства. Однако традиционная архитектура оценки социальных благ искажает этот сигнал, так как игнорирует поведенческий феномен «переноса ожиданий». Индивид, привыкший к минимальным издержкам транзакций в коммерческой и цифровой среде, бессознательно экстраполирует эти высокие стандарты на сферу взаимодействия с государственными институтами.

В результате возникает аллокационный парадокс, при котором рост государственного финансирования и объективное улучшение качества госуслуг могут сопровождаться стагнацией или даже падением субъективной полезности для конечного благополучателя. Данный когнитивный сдвиг девальвирует традиционные методы государственного администрирования и диктует необходимость радикальной перестройки механизмов обратной связи. Имплементация передовых поведенческих метрик позволит государству считывать неискаженные сигналы спроса, минимизировать транзакционные издержки и гарантировать результативную аллокацию общественных ресурсов в условиях нерыночного обмена.

Анализ международного и корпоративного опыта

Эволюция инструментов оценки потребительского опыта в корпоративном секторе прошла путь от ретроспективных дискретных опросов к непрерывной цифровой аналитике, где ключевыми институциональными метриками стали индекс пользовательской приверженности (NPS), индекс транзакционной удовлетворенности пользователей (CSAT), индекс пользовательских усилий (CES) и интегральный индекс удовлетворенности (CSI). Коммерческий сектор успешно интегрировал данные метрики в архитектуру продуктов, что позволило значительно снизить транзакционные издержки потребителей и перейти от реактивного управления к предиктивному предвосхищению потребностей. Международная практика государственного управления демонстрирует активную конвергенцию частных методик, так как переход к концепциям «сервисного государства» сопровождается институционализацией систем мони-

торинга удовлетворенности. Комплексные метрики (CSAT, NPS, CES) используются за рубежом не только как социологический индикатор, но и как инструмент макроэкономической политики.

Мотивы иностранных правительств при внедрении данных систем носят многоаспектный характер. Во-первых, мониторинг удовлетворенности выступает инструментом повышения аллокационной эффективности бюджетных расходов, позволяя выявлять услуги с низкой ценностью для граждан при высокой бюджетной нагрузке и перераспределять ресурсы в пользу более востребованных направлений. Во-вторых, выявление и устранение административных барьеров с помощью индексов способствует снижению транзакционных издержек взаимодействия граждан и бизнеса с государством, что ведет к сокращению ухода в теневую экономику. В-третьих, повышение удовлетворенности качеством государственных услуг является важнейшим фактором роста институционального доверия, которое, в свою очередь, положительно влияет на налоговую дисциплину, удержание человеческого капитала в социальной сфере и общую инвестиционную привлекательность юрисдикции.

Однако, копирование бизнес-метрик государственными структурами при оценке качества социальных благ связано с серьезными институциональными ограничениями. Внедрение индекса NPS для оценки работы государственной организации зачастую лишено экономического смысла: гражданин объективно не может «порекомендовать» друзьям воспользоваться услугами профильных ведомств или специализированных организаций социальной сферы, поскольку государство обладает монополией на данные услуги (например, бюро МСЭ). В связи с этим возникает фундаментальная необходимость разработки специализированной метрики для оценки организаций социальной сферы.

Индекс Человекоцентричности

Разработанный на основе международного и корпоративного опыта Индекс Человекоцентричности $Ч_{nj}$ опирается на два фундаментальных параметра экономического поведения: уровень субъективной важности фактора взаимодействия для индивида и степень фактической удовлетворенности данным аспектом. Применительно к организациям социальной сферы такими факторами выступают элементы пользовательского пути гражданина, например, процесс записи на приём, вежливость сотрудников, чистота помещений или инклюзивная доступность пространств.

Математическая модель индекса выстроена таким образом, чтобы инвертировать стандартную логику оценки: наименьшие, а значит, критические значения индекса присваиваются тем факторам, которые обладают наивысшей значимостью для агентов, но характеризуются минимальной удовлетворенностью. Формула для расчета **Индекса Человекоцентричности** имеет следующий вид:

$$Ч_{ij} = \sum Ч_{nj},$$

где $Ч_{nj}$ – Индекс Человекоцентричности для n -ного фактора.

$$Ч_{nj} = 100 - (B_{nj} \times (Y_{\max} - Y_{nj}))_n,$$

где:

B_{nj} – медианная оценка респондентами **важности** n -м фактором организации от 1 до 10 баллов.

$Y_{\max}$ – максимально возможная оценка респондентами **удовлетворенности** n -м фактором организации (10 баллов).

Y_{nj} – медианная оценка респондентами **удовлетворенности** n -м фактором организации от 1 до 10 баллов.

Вопрос об удовлетворенности задается респондентам при оценке $B_{nj} \geq 6$. Перечень 20 факторов для каждого типа организаций социальной сферы должен формироваться отдельно на основе пользовательского пути благополучателя в организации.

Практическое применение индекса позволяет дифференцировать проблемные зоны и сильные стороны организации. Например, если вежливость персонала оценивается респондентами как крайне важный атрибут $B_{nj} = 9,5$, но фактическая удовлетворенность находится на низком уровне $Y_{nj} = 3$, то результирующее значение индекса составит $Ч_{nj} = 33,43$. Напротив, для факторов с умеренной важностью $B_{nj} = 7$ и высокой удовлетворенностью $Y_{nj} = 9$ индекс продемонстрирует высокое значение, равное $Ч_{nj} = 92,93$.

Последующее ранжирование факторов по возрастанию значения $Ч_{nj}$ формирует объективную шкалу управленческих приоритетов, указывая на зоны, инвестиции в которые дадут максимальный предельный эффект для организации. Таким образом, в поле зрения управленческой команды организации попадут проблемы и потребности граждан с наивысшей важностью и наименьшей удовлетворенностью.

Особое методологическое преимущество разработанной модели состоит в преодолении статистической «проблемы средних величин» и выявлении «тихих голосов». В рамках классического социологического замера острые потребности малых или уязвимых групп нивелируются ответами большинства. Например, при оценке доступности помещений средний балл удовлетворенности может составлять $Y_{nj} = 7,65$, если подавляющее большинство респондентов, для которых наличие пандусов не является значимым, ставят высокие оценки, в то время как немногочисленная группа лиц с инвалидностью оценивает фактор минимально.

Индекс Человекоцентричности решает эту проблему путем взвешивания выборки: расчет производится по когорте респондентов, определивших важность критерия на уровне 6 баллов и выше. Для целевой группы лиц с инвалидностью при максимальной важности $B_{nj} = 10$ и минимальной удовлетворенности $Y_{nj} = 1$ значение индекса составит $Ч_{nj} = 10$, что переводит проблему доступности инфраструктуры в зону срочного реагирования.

Таблица 1. Возможные значения Индекса Человекоцентричности по отдельному фактору организации.

		Удовлетворенность									
Важность		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	10	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
	9	19	28	37	46	55	64	73	82	91	100
	8	28	36	44	52	60	68	76	84	92	100
	7	37	44	51	58	65	72	79	86	93	100
	6	46	52	58	64	70	76	82	88	94	100
	5	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
	4	64	68	72	76	80	84	88	92	96	100
	3	73	76	79	82	85	88	91	94	97	100
	2	82	84	86	88	90	92	94	96	98	100
	1	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100

Таким образом, инструмент позволяет справедливо аллоцировать ресурсы социальной сферы, устраняя транзакционные барьеры для наиболее уязвимых экономических агентов. Для подтверждения валидности механизма и оценки его способности выявлять скрытые институциональные трения проведена последовательная эмпирическая апробация.

Апробация Индекса Человекоцентричности

Эмпирическая верификация разработанной модели осуществлена посредством проведения естественного экономического эксперимента, направленного на прецизионную квантификацию транзакционных издержек в организациях социальной сферы. Апробация механизма оценки проведена Агентством стратегических инициатив в рамках программы «Дружелюбная организация в социальной сфере» на базе образовательных учреждений Липецкой и Сахалинской областей. Сбор первичных данных реализовывался в два этапа в течение 2023 года. В рамках структурированного исследования произведен комплексный полисубъектный срез, охвативший 16 508 респондентов, в структуре которых зафиксировано 7896 обучающихся, 7613 их законных представителей и 999 педагогических работников.

Методологический дизайн эксперимента базировался на стратификации институциональной выборки с выделением контрольной и пилотной групп организаций. Контрольная группа функционировала в инерционном режиме традиционного администрирования, будучи полностью изолированной от управленческих данных, генерируемых новым измерительным аппаратом. Пилотная группа, напротив, осуществляла целенаправленный реинжиниринг процессов предоставления общественных благ на основе полученных значений, приоритизируя материальные и организационные ресурсы для алгоритмического устранения зон срочного реагирования.

В условиях, когда экономическим субъектам имманентно свойственна ограниченная рациональность, традиционная архитектура выбора возлагает на них существенные транзакционные издержки поиска, верификации и ожидания, генерируя непреодолимые административные фильтры. Использование контрольной группы позволило математически зафиксировать базовый уровень дисфункций, продуцируемых информационной асимметрией в нерыночном секторе. Вмешательство в среду пилотных учреждений было направлено на алгоритмическое подавление транзакционных трений и адаптацию двусторонних интерфейсов взаимодействия.

Таблица 2. Индекс Человекоцентричности в группе «сотрудники» пилотных и контрольных организациях социальной сферы.

Фактор оценки / код организации	Кластер 1: контрольные			Кластер 2: пилотные						
	248043	248051	248073	248054	248068	248084	248087	265013	265044	265069
1.1. Вовлечение семей	83,92	83,13	95,97	89,11	82,8	79,11	93,58	94,71	79,88	86
1.2. Учёт мнений учеников и родителей	80,17	84,57	94,34	89,24	84,82	81,21	88,22	94,59	82,27	87,94
1.3. Школьные процессы	82,49	88,36	95,44	91,09	85,59	83,64	94,92	93,54	84,67	86,02
2.3. Поддержка обучения	83,6	84,99	95,37	89,52	84,56	83,87	93,8	94,42	80,02	88,16
3.1. Развитие и обучение сотрудников	77,89	81,8	93,6	88,74	82,25	79,61	90,09	93,53	71,06	85,77
3.2. Безопасная рабочая среда	81,48	84,27	94,81	89,07	86,57	77,95	93,31	93,81	72,27	85,84
3.3. Внимание и вовлечение	80,53	81,62	90,58	90,16	82,73	80,65	91,56	94,42	74,33	83,11
4.1. Разнообразие возможностей дополнительного образования	83,09	84,63	88,11	90,42	89,94	85,48	94,16	94,67	85,15	90,81
4.2. Представительные органы и самоуправление	83,34	82,38	97,41	89,13	85,51	83,8	94,08	92,22	68,18	81,78
4.3. Поддержка активности и общественной работы	85,46	82,43	94,2	89,41	86,96	86,42	94,44	95,29	79,84	88,83
5.2. Инклюзия и доступность	82,95	85,93	94,67	90,47	87,92	86,95	93,3	93,32	79,24	91,17
6.1. Борьба со школьной травлей	82,8	85,08	93,8	91,22	88,96	84,86	91,28	94,47	76,47	88,36
6.2. Питание для здоровья	88,39	82,27	93,79	90,95	90,18	87,62	87,56	94,23	79,43	86,95
7.1. Образовательные пространства	84,93	81,3	94,76	93,16	84,93	80,48	91,51	93,7	82,59	85,97
7.3. Транспортная доступность	83,77	85,24	94,5	91,38	84,78	84,56	89,84	91,35	88,76	89,64
NPS	16,22%	56,25%	85,00%	77,94%	62,79%	0,00%	90,00%	84,21%	38,37%	47,62%
Ч _{ij}	1244,81	1258	1411,34	1353,07	1288,51	1246,23	1381,64	1408,28	1184,18	1306,37

Таблица 3. Индекс Человекоцентричности в группе «ученики» пилотных и контрольных организациях социальной сферы.

248084 (пилотная группа)		Было (04.2023 г.)		Стало (11.2023 г.)	
Домен		Ученики	Сотрудники	Ученики	Сотрудники
1. Культура и прозрачность					
1.1. Вовлечение семей		78,29	79,11	89,37	89,34
1.2. Учёт мнений учеников и родителей		77,81	81,21	87,97	92,84
1.3. Школьные процессы		78,01	83,64	89,83	89,76
2. Коммуникация и проактивность					
2.1. Цифровое взаимодействие		87,31		89,95	
2.2. Удобство форматов		79,08		88,7	
2.3. Поддержка обучения		79,87	83,87	90,5	93,48
3. Работа с кадрами					
3.1. Развитие и обучение сотрудников			79,61		89,75
3.2. Безопасная рабочая среда			77,95		89,3
3.3. Внимание и вовлечение			80,65		89,43
4. Дополнительное образование и внеурочная деятельность					
4.1. Разнообразие возможностей дополнительного образования		81,1	85,48	90,14	91,44
4.2. Представительные органы и самоуправление		80,03	83,8	90,26	89,23
4.3. Поддержка активности и общественной работы		81,57	86,42	90,61	91,62
5. Равенство и уважение					
5.2. Инклюзия и доступность		78,27	86,95	91,08	93,1
6. Безопасность и здоровье					
6.1. Борьба со школьной травлей		76,94	84,86	90,52	91,73
6.2. Питание для здоровья		77,19	87,62	89,06	93,17
7. Инфраструктура					
7.1. Образовательные пространства		78,54	80,48	89,66	87,69
7.3. Транспортная доступность		80,5	84,56	90,99	94,71
8. Материально-техническое оснащение					
8.1. Питьевая вода		79,59		90,26	
8.2. Гигиенические комнаты		73,12		86,94	
0. NPS		-22,61%	0,00%	21,97%	48,84%
Ч _{ijсвод.}		2513,47		2802,46	

Анализ полученных эмпирических данных выявляет фундаментальную методологическую ограниченность применения исключительно усредненных макроэкономических показателей результативности. На основе сопоставления результатов анкетирования когорты обучающихся зафиксировано, что образовательные организации могут демонстрировать математически идентичные агрегированные значения, скрывая глубокие внутренние дисбалансы. Так, организация из контрольной группы с кодом 248051 и пилотная организация с кодом 248087 характеризуются статистически сопоставимыми итоговыми показателями: Индекс Человекоцентричности в группе «ученики» составляет 1302,48 и 1300,21 соответственно, при значениях NPS 19,26% и 18,42%. Однако на микроуровне выявляются радикально различные внутрисистемные распределения управленческих приоритетов. В организации 248051 наблюдается низкая удовлетворенность гигиеническими факторами: оценка гигиенических комнат составляет 71,88, при оценке цифрового взаимодействия, равной 73,56. В организации 248087 наблюдается иное структурное распределение: удовлетворенность инфраструктурой достигает 75,95 при оценке организации питания на уровне 71,12.

Рассмотрение показателей контрольной организации с кодом 248073 демонстрирует состояние относительного макроэкономического равновесия: Индекс Человекоцентричности педагогического состава достигает 1411,34 при уровне приверженности 85,00%, что обеспечивается высокими значениями удовлетворенности функционированием представительных органов (97,41) и вовлечения семей в образовательный процесс (95,97). Подобный низкий уровень когнитивной нагрузки персонала закономерно влияет на высокие показатели удовлетворенности обучающихся той же образовательной организации, где интегральный Индекс Человекоцентричности на уровне 1457,48, а NPS составляет 48,33%, при этом минимизация информационной асимметрии подтверждается высокой оценкой атрибута учета мнений учеников (90,12).

Диаметрально противоположный паттерн распределения оценок наблюдается в пилотной организации 265044, где Индекс Человекоцентричности для сотрудников падает до отметки 1184,18, сопровождаясь снижением оценок безопасной рабочей среды до 72,27 и представительных органов до 68,18. Это отражается на внешних благополучателях: удовлетворенность обучающихся также снижается, формируя Индекс Человекоцентричности 1287,93 и NPS на уровне 12,41%.

Анализ данных пилотной организации 248084 также отражает данный феномен: снижение приверженности педагогов до 0,00% при индексе человекоцентричности 1246,23 и оценкой рабочей среды (77,95) синхронизируется с низкой приверженностью сообщества учеников, составляющей -22,61%, для которых неценовое рационализирование базовых благ выражается в низких оценках эффективности борьбы со школьной травлей (76,94) и обустройства гигиенических помещений (73,12). Данная корреляция подтверждает, что пространственная гетерогенность институциональной среды детерминирует каскадное распространение трансакционных трений: снижение когнитивного ресурса сотрудников блокирует эффективную аллокацию общественных благ, автоматически повышая издержки поиска, верификации и ожидания для конечных благополучателей, снижая их итоговую субъективную полезность.

Исследование структуры выявленной гетерогенности через призму полисубъектного анализа требует строгого сопоставления субъективной полезности и специфики восприятия институциональной среды двумя базовыми группами экономических агентов: внутренними благополучателями, функционально представленными сотрудниками образовательных организаций, и внешними благополучателями, включающими учеников. На основе массива данных пилотной организации 248084 математически верифицируется наличие информационной асимметрии.

Таблица 4. Индекс Человекоцентричности в динамике в пилотной организации 248084.

248084 (пилотная группа)		Было (04.2023 г.)		Стало (11.2023 г.)	
Домен		Ученики	Сотрудники	Ученики	Сотрудники
1. Культура и прозрачность					
1.1. Вовлечение семей		78,29	79,11	89,37	89,34
1.2. Учёт мнений учеников и родителей		77,81	81,21	87,97	92,84
1.3. Школьные процессы		78,01	83,64	89,83	89,76
2. Коммуникация и проактивность					
2.1. Цифровое взаимодействие		87,31		89,95	
2.2. Удобство форматов		79,08		88,7	
2.3. Поддержка обучения		79,87	83,87	90,5	93,48
3. Работа с кадрами					
3.1. Развитие и обучение сотрудников			79,61		89,75
3.2. Безопасная рабочая среда			77,95		89,3
3.3. Внимание и вовлечение			80,65		89,43
4. Дополнительное образование и внеурочная деятельность					
4.1. Разнообразие возможностей дополнительного образования		81,1	85,48	90,14	91,44
4.2. Представительные органы и самоуправление		80,03	83,8	90,26	89,23
4.3. Поддержка активности и общественной работы		81,57	86,42	90,61	91,62
5. Равенство и уважение					
5.2. Инклюзия и доступность		78,27	86,95	91,08	93,1
6. Безопасность и здоровье					
6.1. Борьба со школьной травлей		76,94	84,86	90,52	91,73
6.2. Питание для здоровья		77,19	87,62	89,06	93,17
7. Инфраструктура					
7.1. Образовательные пространства		78,54	80,48	89,66	87,69
7.3. Транспортная доступность		80,5	84,56	90,99	94,71
8. Материально-техническое оснащение					
8.1. Питьевая вода		79,59		90,26	
8.2. Гигиенические комнаты		73,12		86,94	
0. NPS		-22,61%	0,00%	21,97%	48,84%
Ч _{ijсвод.}		2513,47		2802,46	

На этапе первичного замера в апреле 2023 года фиксировался существенный разрыв в percepción качества предоставляемых нерыночных сервисов: внутренние агенты оценивали эффективность борьбы со школьной травлей на уровне 84,86 балла, а организацию питания для здоровья – на уровне 87,62 балла, тогда как субъективная полезность аналогичных параметров для внешних реципиентов составляла 76,94 и 77,19 балла соответственно.

Теоретическая интерпретация зафиксированных структурных дисфункций позволяет эмпирически обосновать вывод поведенческой макроэкономики, заключающийся в том, что когнитивная нагрузка и неудовлетворенность внутренней рабочей средой, оцененной педагогами в 77,95 балла на начальном этапе, неизбежно трансформируются в макроэкономические барьеры для внешней среды. Исчерпание когнитивного ресурса внутренних агентов, функционирующих в условиях институционального давления, конвертируется в трансакционные барьеры и детерминирует скрытые трансакционные издержки для внешних благополучателей.

Преодоление информационной асимметрии и оптимизация управленческих процессов достигаются посредством внедрения инструментов поведенческого регулирования, что подтверждается результатами повторных парных замеров, проведенных в ноябре 2023 года. После реализации системных изменений итоговый Индекс Человекоцентричности пилотной организации 248084 увеличился с 2513,47 до 2802,46 балла. Динамика лояльности педагогического состава продемонстрировала рост с 0,00% до 48,84%, что синхронизировалось с восстановлением показателя поддержки со стороны учеников, увеличившегося со значения -22,61% до 21,97%.

Снижение давления на внутренних агентов, выразившееся в росте оценки безопасной рабочей среды с 77,95 до 89,30 балла, конвертировалось в рост итоговой субъективной полезности для внешних реципиентов. Оценки учениками эффективности борьбы со школьной травлей возросли с 76,94 до 90,52 балла, уровень обустройства гигиенических помещений с 73,12 до 86,94 балла, а восприятие организации питания с 77,19 до 89,06 балла. Аналогичная встречная динамика зафиксирована в атрибуте вовлечения семей: оценки учеников выросли с 78,29 до 89,37 балла, а оценки сотрудников с 79,11 до 89,34 балла. Эмпирически доказано, что Индекс Человекоцентричности выступает фундаментальным управленческим инструментом, позволяющим государственным организациям социальной сферы системно и эффективно аллоцировать доступные ресурсы. Выявляя точечные зоны трансакционных издержек, Индекс Человекоцентричности позволяет перенаправить административные усилия непосредственно на устранение структурных дефицитов, нивелируя скрытые трансакционные издержки. Подобный подход гарантирует экономическую ситуацию, при которой аллокация общественных благ осуществляется со снижением чистых потерь общества, обеспечивая целевую конвертацию затрачиваемых ресурсов в рост человеческого капитала.

Отсутствие структурированной обратной связи обуславливает сохранение изначальной институциональной среды, при которой информационная асимметрия остается непреодоленной, а архитектура выбора не подвергается коррекции с учетом фактических потребностей благополучателей. Анализ статистического массива контрольной организации 248051 подтверждает, что в условиях закрытости данных и отсутствия целевых административных интервенций позитивная динамика метрик не фиксируется.

Таблица 5. Индекс Человекоцентричности в динамике в контрольной организации 248051.

248051 (пилотная группа)		Было (04.2023 г.)		Стало (11.2023 г.)	
Домен		Ученики	Сотрудники	Ученики	Сотрудники
1. Культура и прозрачность					
1.1. Вовлечение семей		84,71	83,13	78,68	80,88
1.2. Учёт мнений учеников и родителей		79,88	84,57	77,54	81,02
1.3. Школьные процессы		81,17	88,36	76,74	78,02
2. Коммуникация и проактивность					
2.1. Цифровое взаимодействие		73,56		79,34	
2.2. Удобство форматов		84,78		81,19	
2.3. Поддержка обучения		83,13	84,99	78,56	83,68
3. Работа с кадрами					
3.1. Развитие и обучение сотрудников			81,8		75,96
3.2. Безопасная рабочая среда			84,27		78,59
3.3. Внимание и вовлечение			81,62		77,5
4. Дополнительное образование и внеурочная деятельность					
4.1. Разнообразие возможностей дополнительного образования		85,53	84,63	80,5	83,97
4.2. Представительные органы и самоуправление		83,66	82,38	79,46	79,75
4.3. Поддержка активности и общественной работы		85,63	82,43	81,41	84,42
5. Равенство и уважение					
5.2. Инклюзия и доступность		81,66	85,93	77,35	81,38
6. Безопасность и здоровье					
6.1. Борьба со школьной травлей		81,19	85,08	76	83,38
6.2. Питание для здоровья		76,57	82,27	70,42	77,42
7. Инфраструктура					
7.1. Образовательные пространства		82,25	81,3	76,29	81,99
7.3. Транспортная доступность		84,73	85,24	81,5	82,9
8. Материально-техническое оснащение					
8.1. Питьевая вода		82,16		79,65	
8.2. Гигиенические комнаты		71,88		64,53	
0. NPS		19,26%	56,25%	10,65%	33,33%
Ч _{ij}		2560,48		2450,02	

Напротив, наблюдается статистически значимое снижение функциональных показателей: итоговый Индекс Человекоцентричности за ис- следуемый период снизился с 2560,48 до 2450,02 балла. Зафиксированное снижение количественно доказывает, что ограниченная

рациональность локальных регуляторов, лишенных доступа к объективным данным о пользовательском опыте, вынуждает их опираться на привычные неоптимальные эвристики.

В совокупности представленные статистические данные подтверждают гипотезу о том, что непрозрачность обратной связи выступает фундаментальным фактором закрепления макроэкономической неэффективности. Неценовое rationирование базовых благ в контрольной группе усиливается, выполняя функцию барьера, ограничивающего доступ экономических агентов к социальным благам. Игнорирование данных первого опроса оставляет организацию в зоне слепого администрирования, где отсутствие объективной картины потребностей ниве-

лирует вероятность самопроизвольного улучшения показателей. Доказано, что **Индекс Человекоцентричности позволяет государственным организациям социальной сферы эффективно распределять доступные ресурсы в интересах благополучателя.**

Валидация выявленных макроэкономических паттернов достигается посредством масштабирования сравнительного анализа на генеральные совокупности пилотного и контрольного кластеров образовательных организаций, что позволяет методически нивелировать статистические девиации отдельных локальных практик и выявить фундаментальные институциональные закономерности поведенческой адаптации.

Таблица 6. Анализ изменений Индекса Человекоцентричности и индекса пользовательской приверженности.

Организация	Период замера	Агент	NPS	χ_{ij}
248043 (контрольная группа)	Было (04.2023 г.)	Ученики	-17%	2527,13
		Сотрудники	16%	
	Стало (11.2023 г.)	Ученики	17%	2612,89
		Сотрудники	38%	
248051 (контрольная группа)	Было (04.2023 г.)	Ученики	19%	2560,48
		Сотрудники	56%	
	Стало (11.2023 г.)	Ученики	11%	2450,02
		Сотрудники	33%	
248073 (контрольная группа)	Было (04.2023 г.)	Ученики	48%	2868,82
		Сотрудники	85%	
	Стало (11.2023 г.)	Ученики	62%	2871,05
		Сотрудники	76%	

При ограничении доступа управленческих команд контрольных организаций к результатам первичного аудита и полном отсутствии специализированного алгоритмического сопровождения медианный Индекс Человекоцентричности по всей репрезентативной выборке контрольных учреждений продемонстрировал устойчивую отрицательную динамику, снизившись в отчетном периоде с 2652,15 до 2644,66 балла.

Накопленное внутриорганизационное напряжение и стремительное истощение ресурса пе-

дагогического состава неизбежно конвертируются во внешние, необоснованно завышенные транзакционные издержки для конечных реципиентов нерыночных сервисов. Диаметральная противоположная тенденция структурного оздоровления и институционального баланса уверенно фиксируется в генеральной совокупности пилотных организаций, где планомерная интеграция прецизионных инструментов поведенческого макроэкономического регулирования обеспечила фундаментальную трансформацию

и глубокую оптимизацию пользовательского опыта всех вовлеченных экономических агентов. Индекс Человекоцентричности по консолиди-

рованному пилотному кластеру продемонстрировал рост с начального медианного значения 2587,59 балла до 2761,79 балла Индекса.

Таблица 7. Анализ изменений Индекса Человекоцентричности и индекса пользовательской приверженности.

Организация	Период замера	Агент	NPS	χ_{ij}
248054 (пилотная группа)	Было (04.2023 г.)	Ученики	-4%	2671,658
		Сотрудники	78%	
	Стало (11.2023 г.)	Ученики	35%	2832,91
		Сотрудники	81%	
248068 (пилотная группа)	Было (04.2023 г.)	Ученики	-22%	2488,592
		Сотрудники	63%	
	Стало (11.2023 г.)	Ученики	10%	2687,795
		Сотрудники	74%	
248084 (пилотная группа)	Было (04.2023 г.)	Ученики	-23%	2513,466
		Сотрудники	0%	
	Стало (11.2023 г.)	Ученики	22%	2802,462
		Сотрудники	49%	
265013 (пилотная группа)	Было (04.2023 г.)	Ученики	26%	2792,112
		Сотрудники	84%	
	Стало (11.2023 г.)	Ученики	65%	2958,103
		Сотрудники	97%	
265044 (пилотная группа)	Было (04.2023 г.)	Ученики	12%	2472,114
		Сотрудники	38%	
	Стало (11.2023 г.)	Ученики	-2%	2527,662
		Сотрудники	76%	

Имплементация данных транспарентных механизмов артикуляции интересов агентов способствовала снижению внутрисистемного транзакционного трения, что эмпирически подтверждается ростом институциональной приверженности внешних благополучателей: усредненный показатель NPS учеников в пилотных организациях увеличился с отрицательного уровня -2,22% до позитивного значения 25,82%.

Параллельно зафиксирован существенный, симметричный прирост итоговой субъективной полезности для внутренних агентов, чей индекс NPS возрос с 52,66% до 70,32%. Данная строго синхронизированная встречная макроэкономическая динамика доказывает, что Индекс Че-

ловекоцентричности выступает функционально эффективным метрическим инструментом, позволяющим государственным институтам максимально эффективно и адресно осуществлять критически важную аллокацию общественных благ.

Заключение

В условиях глобального перехода к человекоцентричной экономике удовлетворенность экономических агентов перестает быть социологической категорией, трансформируясь в измеримый макроэкономический показатель. В этой связи трансфер передовых аналитических практик из коммерческого сектора и международного опыта государственного управления

становится не просто вопросом повышения сервисного удобства, а фундаментальным условием снижения макроэкономических издержек и укрепления институционального доверия.

Был разработан и эмпирически верифицирован многофакторный Индекс Человекоцентричности, концептуально базирующийся на методологии CSI. Данный инструмент синхронно оценивает субъективную важность фактора для индивида и степень фактической удовлетворенности, выступая строгим институциональным фильтром, способным алгоритмически выявлять «тихие голоса» уязвимых групп и преодолевать проблему средних величин.

Проведенный естественный экономический эксперимент на базе образовательных учреждений подтвердил функциональную состоятельность предложенного методологического аппарата в нерыночном секторе. Применение Индекса Человекоцентричности в пилотных организациях позволило преодолеть структурные ограничения, генерируемые глубоко укорененной информационной асимметрией, и существенно снизить транзакционные издержки поиска и ожидания для благополучателей. В отличие от контрольных организаций пилотные учреждения

продemonстрировали способность конвертировать высвобожденный организационный ресурс в реальный рост макроэкономической ценности. Алгоритмическая модификация институциональной базы подтвердила, что ограниченная рациональность бюрократического аппарата может быть нивелирована посредством транспарентных поведенческих метрик.

Таким образом, разработанный Индекс Человекоцентричности позволяет государству эффективно аллоцировать ресурсы, минимизируя чистые потери общества и переходя от реактивного управления к предиктивному предвосхищению потребностей граждан, что полностью соответствует логике лучших мировых корпоративных практик. Практическая значимость и алгоритмическая устойчивость модели обосновывают ее готовность к масштабному внедрению. Интеграция предложенных метрик в рамках утвержденного постановлением Правительства РФ от 11.06.2025 № 882 эксперимента через портал ЕПГУ позволит алгоритмически изолировать измерительный шум и сформировать доказательную макроэкономическую базу для кардинальной трансформации институциональной среды.

Библиографический список

1. Абдешов Д. Д., Косумбаева Ш. И., Салкынбаева Ф. Д. Человекоцентричная модель управления человеческими ресурсами // Вестник науки. — 2024. — 5 (74). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/chelovekotsentrichnaya-model-upravleniya-chelovecheskimi-resursami> (дата обр. 10.03.2026).
2. Алиев И. М. Инновационные методы и практики управления человеческими ресурсами на основе подходов проектного менеджмента // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. — 2023. — Т. 144, № 6–1. — С. 144–147.
3. Беляева Г. И., Хмелева Г. А. Концепция человекоцентричности в региональной экономике // ЭПП. — 2025. — № 4. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptsiya-chelovekotsentrichnosti-v-regionalnoy-ekonomike> (дата обр. 10.03.2026).
4. Бженникова Д. Г., Щепакин М. Б., Хандамова Э. Ф. Человекоцентричный ресурс — драйвер инновационных изменений в условиях мобилизационной экономики // Вопросы инновационной экономики. — 2023. — № 1. — С. 381–404.
5. Гасанов Э. А., Золотарчук А. В., Тумилевич Е. Н. Формирование человекоцентричной экономики в условиях четвертой промышленной революции // Вестник ТОГУ. — 2024. — 4 (75). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-chelovekotsentrichnoy-ekonomiki-v-usloviyah-chetvertoy-promyshlennoy-revolutsii> (дата обр. 10.03.2026).
6. Голубятников Д. О. Достижение человекоцентричности в государственной политике России // Вестник Университета мировых цивилизаций. — 2024. — Т. 15, 3(44). — С. 23–29.
7. Изотова А. Г., Реброва О. С. Разработка человекоцентричной методики их-исследования внутренних информационных продуктов банковского сектора // Экономика и бизнес: теория и практика. — 2024. — 5–2 (111). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/>

- n / razrabotka - chelovekotsentrichnoy - metodiki - ux - issledovaniya - vnutrennih - informatsionnyh - produktov - bankovskogo - sektora (дата обр. 10.03.2026).
8. Кулаков М. О. Выявление и характеристика ключевых факторов, влияющих на систему управления организацией // Социальные и экономические системы. — 2024. — Т. 61, № 11. — С. 119–132.
 9. Лаврова А. П. Основные методы оценки удовлетворенности покупателей в современных условиях // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. — 2024. — № 5. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-metody-otsenki-udovletvorennosti-pokupateley-v-sovremennyh-usloviyah> (дата обр. 23.01.2026).
 10. Миэринь Л. А., Насырова С. И. Человекоориентированная экономика: постановка исследовательской проблемы // Экономика и управление. — 2024. — № 11. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/chelovekoorientirovannaya-ekonomika-postanovka-issledovatel'skoy-problemy> (дата обр. 10.03.2026).
 11. Павлова Е. А., Сизова О. В. Разработка методики оценки и прогнозирования клиентской удовлетворенности с использованием адаптивных алгоритмов и системного анализа // Известия ВУЗов ЭФУП. — 2025. — 2 (64). — URL: [https://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-metodiki-otsenki-i-prognozirovaniya-klientskoy-udovletvorennosti-s-ispolzovaniem-adaptivnyh-algoritmov-i-sistemnogo](https://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-metodiki-otsenki-i-prognozirovaniya-klientskoy-udovletvorennosti-s-ispolzovaniem-adaptivnyh-algoritmov-i-sistemnogo-analiza) (дата обр. 23.01.2026).
 12. Постановление Правительства Российской Федерации от 11 июня 2025 г. № 882 «О проведении эксперимента по внедрению системы оценки гражданами качества и условий оказания услуг организациями социальной сферы с использованием федеральной государственной информационной системы «Единый портал государственных и муниципальных услуг (функций)» / КонсультантПлюс. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_507670/ (дата обр. 31.03.2026).
 13. Соловьев В. А. Человекоцентричность в публичном управлении: научный дискурс и современные российские практики // Вопросы государственного и муниципального управления. — 2025. — № 4. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/chelovekotsentrichnost-v-publichnom-upravlenii-nauchnyy-diskurs-i-sovremennye-rossiyskie-praktiki> (дата обр. 10.03.2026).
 14. Указ Президента Российской Федерации от 21 июля 2020 г. № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года».
 15. Хубаев Г. С. Человекоцентричность как вектор развития современного государственного и муниципального управления // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. — 2024. — Т. 96, № 9–5. — С. 121–124.