

Дата поступления рукописи в редакцию: 11.12.2025 г.

DOI: 10.24412/2076-1503-2025-12-817-822

Дата принятия рукописи в печать: 05.01.2026 г.

БАЖАНОВ Сергей Андреевич,

кандидат юридических наук,

ведущий научный сотрудник центра изучения

проблем управления и организации исполнения наказаний

в уголовно-исполнительной системе ФКУ НИИ ФСИН России,

г. Москва, Российская Федерация,

e-mail: sergey.bazhanov62@yandex.ru

КРАЕВА Наталья Викторовна,

кандидат юридических наук,

старший научный сотрудник отдела по исследованию

проблем трудовой занятости осужденных и экономических

проблем функционирования уголовно-исполнительной системы

центра изучения проблем управления и организации

исполнения наказаний в уголовно-исполнительной системе

ФКУ НИИ ФСИН России, г. Москва, Российская Федерация,

e-mail: pojia@mail.ru

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ СЛУЖБЫ КАДРОВ УГОЛОВНО-ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ СИСТЕМЫ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Аннотация. Авторы рассматривают современные способы кадрового администрирования в Федеральной службе исполнения наказаний России (далее – ФСИН России) как реализацию задач переформатирования сферы управленческих решений. Рассмотрены инновационные для уголовно-исполнительной системы Российской Федерации (далее – УИС) клиентоцентричные подходы и стандарты в работе с персоналом учреждений и органов УИС. Используя некоторые результаты выборочных служебных социологических исследований уровня профессиональной подготовки работников службы кадров ФСИН России, авторы обобщают выводы о качественных служебных и личностных характеристиках сотрудников службы кадров и ее подразделений в территориальных органах.

Ключевые слова: клиентоцентричность, уголовно-исполнительная система, сотрудники, стандарты клиентоцентричности, цифровая трансформация, клиентоцентричный подход, кадровые технологии, человеческий ресурс.

BAZHANOV Sergey Andreevich,

Candidate of Legal Sciences, Leading Research Fellow

at the Center for the Study of Management Problems and the Organization

of Punishment Execution in the Penal System of the Federal State

Institution Research Institute of the Federal Penitentiary Service of Russia,

Moscow, Russian Federation

KRAEVA Natalia Viktorovna,

Candidate of Legal Sciences, Senior Research Fellow

of the Department for the Study of Problems of Labor Employment

of Convicts and Economic Problems of the Penal System Functioning

at the Center for the Study of Management Problems and the Organization

of Punishment Execution in the Penal System of the Federal State

Institution Research Institute of the Federal Penitentiary Service of Russia,

Moscow, Russian Federation

DIGITAL TRANSFORMATION OF HUMAN RESOURCES UNITS IN THE PENAL SYSTEM OF THE RUSSIAN FEDERATION

Annotation. *The authors examine modern methods of personnel administration in the Federal Penitentiary Service of Russia (hereinafter — the FPS of Russia) as a way to implement the transformation of management decision-making. The study explores client-centric approaches and standards that are innovative for the penal system of the Russian Federation (hereinafter — the PS), focusing on personnel management in PS institutions and bodies. Drawing on selected results from service-related sociological surveys assessing the professional training level of FPS personnel officers, the authors synthesize findings regarding the qualitative service-related and personal characteristics of human resources staff and their units within territorial bodies.*

Key words: *client-centricity, penal system, personnel, client-centric standards, digital transformation, client-centric approach, HR technologies, human resources.*

Цифровая трансформация и применение технологичных решений в администрировании государственного сектора стали частью «линии эффективности» федеральных органов исполнительной власти. В их структуру включена система правоохранительных органов Российской Федерации, неотъемлемой частью которой является ФСИН России. ФСИН России определила свои треки цифровизации в соответствии с основными социально-экономическими инициативами по повышению качества исполнения государственных функций и улучшению уровня жизни людей в государстве. [1] В УИС цифровую трансформацию и связанный с ней клиентоцентричный подход рассматривают как основу перспективных изменений служебной и профессиональной деятельности в пользу людей, общества, государства.

Эффективность УИС во многом зависит от профессионализма и подготовленности сотрудников административного (управленческого) аппарата к изменениям в служебной, организационной, деловой среде. Осуществляется работа в условиях изменений традиционной командно-административной парадигмы. Новациями в управлении учреждениями и органами УИС являются экономические, социальные, организационные подходы к комплексной оценке эффективности управления персоналом структурных подразделений и территориальных органов ФСИН России. Применяют критерии и методы, определяющие пути достижения стратегических задач и способы реализации возложенных на организацию государственных функций. В основном их решение лежит в сфере управления персоналом, связано с регулированием HR-процессов (от англ. human resources, HR, человеческий ресурс). К настоящему времени к основным задачам ФСИН России в сфере администрирования служебной деятельности относят регулирование вопросов, связанных с планированием персонала, его служебной и профессиональной подготовкой, готовностью кадровых служб к цифровому переформатированию. В кадровой политике современной УИС сочетаются устоявшиеся форматы управления кадрами и актуальные конструктивы служебной и

социальной работы с персоналом, что соотносится с дихотомией парадигмы управления государственной службой в целом. [2] Этому способствует в том числе переход систем управления и организации службы на скоростные треки цифровой трансформации. Использование функционала интеллектуальных технологий в организации служебно-деловой среды, систематизации кадровых учетов, управлении эффективностью персонала делает кадровую политику ФСИН России адаптивной к быстро меняющимся реалиям социально-информационного и служебно-государственного цифрового пространства. Административная модель УИС, сохраняя традиционные публично-властные общественные отношения, одновременно реализует стандарты клиентоцентричности и деловой коммуникации при исполнении функций и полномочий в сфере кадровой деятельности. Под воздействием стандартов клиентоцентричности служебная «кристаллическая решетка» подвергается «мягкому» переформатированию, делая профессиональную и деловую среду национального пенитенциарного ведомства для работников комфортной [3], социально ориентированной, работников – вовлеченными и активными в достижении служебных задач, и заинтересованными в личных высоких результатах.

Клиентоцентричность вошла в национальное госадминистрирование из бизнес- и HR-менеджмента (от англ. management – управление), на которые направлены англосаксонские учения об управлении и работе с потребителями услуг (клиентами) для увеличения продаж и прибыли. С середины 60-ых годов XX века эти теории эффективного управления и использования ресурсов, в том числе человеческих, распространяются в экономическом и открытом общественно-бюрократическом пространстве Европы и Америки. В этом смысле, по оценке отечественных экономистов, базовыми являются англосаксонские учения «Новое государственное управление» (New Public Management) и «Эффективное управление» (Good Governance) [4], которые предложили применять цифровые модели глобального управления, стандарты социальных технологий для повышения клиентского оборота и качества работы

бюрократических аппаратов государств Запада в сфере государственных услуг. Из англо-саксонских концептов в российскую управленческую практику зашли стандарты клиентоцентричности «Государство для людей», «Государство для бизнеса», «Стандарт для внутреннего клиента» и связанные с ними технологии цифровой трансформации. [5]

Определения термина «клиентоцентричность», общепринятого в экономике, бизнесе, менеджменте и социальном маркетинге, не принято, хотя с XX века и используются несколько вариантов его толкования в зависимости от сферы деятельности, в которой применяют клиентоцентричные подходы. В частности, некоторые научные и практические работники, [6] финансисты, управленцы, [7] рассматривают клиентоцентричность как персонализацию в сфере оказании услуг для достижения эффективности в работе с потребителем и повышения доходности; экономисты видят в клиентоцентричности качественно новый виток организационного развития служебных, административных структур и деловых коммуникаций, [8] развитие национального менеджмента. Подобное объяснение значения и сути термина указывает на предпочтительное использование понятия клиентоцентричности в сфере организации управления и ведения кадровой работы. Понятие клиентоцентричности, понятие стандартов клиентоцентричности не имеют юридического закрепления в федеральном законодательстве, в нормативных актах ФСИН России. Однако в административной практике УИС их интегрируют в управленческую и кадровую деятельность структурных подразделений ФСИН России.

Правовую основу администрирования деятельности ФСИН России регулируют федеральные законы, установления которых регламентируют отношения в сфере публично-властного госадминистрирования; указы Президента России, которые определяют функции и направления деятельности, структуру службы; нормативные (локальные) акты ФСИН России, регулирующие ведомственные механизмы принятия управленческих решений. Создана методическая, технико-технологическая основа реализации кадровой политики. В настоящее время в управленческий процесс внедрены новые цифровые технологии, которые придают деятельности УИС статус современного государственного органа исполнительной власти, который следует национальным стратегическим целям [9] в сфере создания и поддержки идей клиентоцентричного государства и достижения задач цифровой трансформации. [10]

Цифровизация административно-учетной работы кадров ФСИН России демонстрирует, что структура управления учреждениями и органами

УИС становится адаптивной к информационным технологиям и современным требованиям внедрения клиентоцентричности. Развитие многофункциональных сервисов обмена информацией, использование автоматизированных машинных решений и площадок специальных «big data», внедрение генеративных нейросетей по некоторым направлениям деятельности (в научной, образовательной, публикационной) способствует достижению целевых показателей подразделений и служб национального пенитенциарного ведомства, актуализирует межведомственное взаимодействие.

Новые понятия «клиентоцентричность», «стандарты клиентоцентричности», «цифровизация», «реинжиниринг» и другие термины из англо-саксонских теорий эффективного экономического менеджмента (от англ. management – управление) вошли в профессиональный и служебный лексикон сотрудников службы кадров УИС, руководства ФСИН России. Клиентоцентричный подход в работе с личным составом УИС «вшит» в «служебную ткань» современной организационно-правовой и технико-технологической среды, обновил уровень и требования к внутриорганизационному развитию ФСИН России, деловой коммуникации, к администрированию широкого круга кадровых процессов.

Долгосрочное развитие национального пенитенциарного ведомства включает в себя планы по оптимизации организации, размещения, обеспечения учреждений УИС. Это требует принятия «технологических» кадровых решений для выполнения служебных задач в условиях цифровой трансформации и кадрового дефицита. [11] Вместе с тем, штатная наполняемость и «качество» личного состава находятся в критической зависимости от социально-экономических условий в стране, и обусловлены низкой конкурентоспособностью УИС по сравнению с другими работодателями из правоохранительной сферы. В связи с этим вектор внимания и работы служб кадрового обеспечения направлен не только на служебные потребности, но и обеспечение и поддержание социальных гарантий работников УИС и интересов членов их семей. Статистика кадрового обеспечения УИС пока не в пользу системы: при сохранении на одном уровне штатной численности должностей остается ощутимым физический некомплект сотрудников всех категорий и уровней начальствующего состава – от 20% составляла нехватка сотрудников из числа старшего и младшего начальствующих составов согласно отчетности 2021, 2022 годов. [12] В текущем периоде отрицательная динамика в кадровом дефиците не замедляется и приближается к трети личного состава.

Понимая, что в современном обществе человеческий ресурс с его навыками и знаниями является основой эффективной деятельности, пенитенциарная система ориентируется на современные стандарты клиентоцентричного подхода в обращении с сотрудниками (работниками).

Перспективы развития административно-управленческой среды в УИС связывают с дальнейшей цифровой трансформацией и обновлением кадровых технологий. В 2023, 2024 годах ФСИН России проводил опрос среди сотрудников кадровых служб территориальных органов на предмет владения профессиональными компетенциями в сфере HR-менеджмента. [13] Опросные листы состояли из описания базовых направлений кадрового администрирования: кадровые учеты и документооборот, методики организации профессионального и карьерного развития, технологии и техники цифровизации, формирование и поддержание репутации организации, анализ и прогнозирование кадровой составляющей, мотивация к службе и развитие государственно-служебной культуры, проведение аттестаций и т.д. Эти компетенции включают в себя различный служебный и должностной функционал, владение которым определяет уровень профессиональных навыков и компетенций сотрудников, ответственных за внедрение кадровых технологий.

Респондентами выступили работники с разным опытом и уровнем знаний в HR-сфере. Их условно разделили на четыре группы в зависимости от имевшегося на момент исследований опыта работы. В начале исследования (2023 год) самой многочисленной (около 20% или пятая часть опрошенных) была группа работников с минимальным опытом (до 1 года). При ответах затруднения вызывали практически все категории компетенций и индикаторов. Больше всего начинающие сотрудники «просели» по показателям в таких направлениях компетенций, как «Карьера», «Цифровизация», «HR-брендинг» «Изменения». К 2024 году контуры этой группы уменьшились до 15%. Специалисты набрались практического опыта, расширяют сферу своих профессиональных компетенций. Часть из этой группы последовательно перешла в следующую категорию с большим опытом работы (от 1 года до 2 лет). Респонденты этой категории имеют базовые представления о направлениях HR-деятельности, развивают профессиональные навыки по определенным конкретным направлениям (30% опрошенных). В 2024 году число этих работников примерно осталось на том же уровне – немногим более 32%. То есть на третьем году работы в структурах службы кадров сотрудники ведут конкретные направления, получая опыт в этих определенных сферах администрирования. Репрезентативная выборка в

течение двух лет показала, что с увеличением стажа службы и опыта работы возросла вовлеченность респондентов в процессы цифровизации сектора управления, адаптация и понимание важности реинжиниринга в вопросах оптимизации и организации человеческих ресурсов.

Анализ ответов работников из группы с опытом работы в системе службы кадров 3 года также показал положительную динамику повышения уровня профессиональных знаний и деловых компетенций среди работников. За период мониторинга с 2023 года по 2024 год эта группа составила около 40% сотрудников службы кадров, которые демонстрируют достаточный личностный опыт и профессиональные компетенции при применении практик и современных инструментов, технологий в сфере кадровой управленческой работы. По объему профессиональных знаний и выполняемых на службе задач представители этой категории сотрудников превосходят коллег из двух предыдущих категорий самооценки. По качественному и количественному составу это самая большая группа сотрудников. Они имеют достаточный служебный практический и административный опыт по направлениям кадровой работы, ориентируются в современных приемах, методах управления персоналом, владеют технологиями машинного автоматизированного административно-управленческого оборота. Кадровый потенциал этой группы профессионалов достаточный, чтобы сохранить и развить личностные и профессиональные компетенции в кадровой служебной деятельности. В эту группу входит основная часть работников структурных кадровых подразделений.

Они являются основной рабочей и движущей силой кадровой службы УИС.

Самой маленькой, но эффективной группой, по результатам анкетирования, стали сотрудники с опытом работы более 3 лет (около 25%). Именно эти работники имеют кросс-профессиональные компетенции и представляют ядро кадровой службы ФСИН России. Это эффективные управленцы с большим стажем службы и опытом работы в сфере принятия кадровых решений. Такие сотрудники чаще всего выступают экспертами по основным направлениям кадровой деятельности, являются наставниками в различных областях кадровой работы. Ответы в анкете подтверждают универсальный характер и высокий уровень подготовленности таких специалистов кадровых подразделений.

Таким образом, в динамике прослеживаются изменения качества социально-профессиональной ситуации в структурных подразделениях кадровой службы УИС. Повышается самооценка личных профессиональных качеств сотрудников.

Социологический анализ показывает продвижение специалистов по кадровому «горизонту» и кадровой «вертикали». Разделение респондентов на период опросов на условные группы остается постоянными, но состав этих групп является переменным. К тому же повышение уровня профессионализма часто соотносится с поступательным движением по карьерной лестнице. Это свидетельствует об внимании руководства службы к укреплению уровня профессиональной подготовленности персонала, готовность сотрудников в целом осуществлять функции и задачи по обеспечению управляемости подразделений уголовно-исполнительной системы.

Анализ процессов внедрения инновационного кадрового менеджмента в УИС свидетельствуют о необходимости постоянного поддержания на соответствующем служебном и профессиональном уровне подготовку сотрудников. В дальнейшем позволит своевременно выявить и решить некоторые трудности и проблемы, возникающие в процессе деятельности такой крупной социальной системы как УИС.

Новые внешние и внутренние условия геонациональных и социальных вызовов предполагают в кадровом управлении переход к рациональному и взвешенному внутреннему менеджменту, ориентированному на развитие и поддержание человеческого потенциала. Мотивация, придание большей значимости нематериальным стимулам и поощрениям, дополнительное обучение и повышение квалификации работников, наставничество, социально-культурные коммуникации окажут дальнейшее положительное воздействие на стабилизацию и развитие персонала как основного актива национальной пенитенциарной системы.

Список литературы:

- [1] Распоряжение Правительства РФ от 06.10.2021 N 2816-р (ред. от 14.03.2022) «Об утверждении перечня инициатив социально-экономического развития Российской Федерации до 2030 года» // Официальный интернет-портал правовой информации [Электронный ресурс]. – URL: <http://pravo.gov.ru> (дата обращения: 27.09.2023).
- [2] Клочков В.П., Зайцев А.В. Дихотомический анализ категории «Управление» // Теория и практика общественного развития. 2013. № 10. С. 317-321.
- [3] Распоряжение Правительства РФ от 29.04.2021 № 1138-р «О Концепции развития уголовно-исполнительной системы Российской Федерации на период до 2030 года» // Официальный интернет-портал правовой информации [Электронный ресурс]. – URL: <http://pravo.gov.ru> (дата обращения: 27.09.2025).
- [4] Красильников Д.Г., Сивинцева О.В., Троицкая Е.А. Современные западные управленческие модели: синтез New Public Management и Good Governance // Ars Administrandi. 2014. № 2. С. 45-62
- [5] Иванов Д. Ю., Волков В. А. Формирование механизмов и технологий взаимодействия власти и общества в условия цифровизации государственного управления // Управленческое консультирование. 2023. № 9. С. 107–117.
- [6] Клиентоцентричный подход в государственном управлении: навигатор цифровой трансформации под ред. О.В. Линник, А.В. Ожаровского, М.С. Шкляр / Москва: РАНХиГС при Президенте РФ. 2020. 180 с.
- [7] Что такое клиентоцентричный подход и как его внедрить // Электронный ресурс URL: <https://journal.sovcombank.ru/biznesu/chto-takoe-klientotsentrichnii-podhod-i-kak-ego-vnedrit?> (дата обращения: 27.09.2025 г.).
- [8] Методика оценки уровня клиентоцентричности кадровой работы государственных органов; URL: https://www.economy.gov.ru/material/directions/gosudarstvennoe_upravlenie/gosudarstvo_dlya_lyudey/standarty_klientocentrchnosti/ (дата обращения: 27.09.2025 г.).
- [9] Проект «Государство для людей», утвержденный Распоряжением Правительством Российской Федерации от 06.10.2021 № 2816-р // Министерство экономического развития Российской Федерации Официальный сайт ([economy.gov.ru](https://www.economy.gov.ru)) [Электронный ресурс] – URL : https://www.economy.gov.ru/material/directions/gosudarstvennoe_upravlenie/ (дата обращения: 27.09.2025).
- [10] Акаткин Ю.М., Ясиновская Е.Д. Цифровая трансформация правительства: дата-центричность и модели-ориентированность // Информационные ресурсы России. 2019. № 1. С. 2-7.
- [11] «Некомплект сотрудников ФСИН достигает 37% по России» от 23.09.2025 / ТАСС [Электронный ресурс]. – URL :<https://tass.ru/obschestvo> (дата обращения: 02.12.2025).
- [12] Официальный сайт ФСИН России // статистика / [Электронный ресурс] URL: <https://fsin.gov.ru/statistics> (дата обращения: 26.06.2023).
- [13] План мероприятий по внедрению принципов клиентоцентричности во ФСИН России на 2023 – 2024 годы, утверждён директором ФСИН России 13.12.2022. Документ не публиковался.

References:

- [1] Order of the Government of the Russian Federation of 06.10.2021 No. 2816-r (as amended on 14.03.2022) “ On approval of the list of initiatives for the socio-economic development of the Russian Federation until 2030 “//Official Internet portal of legal

information [Electronic resource]. - URL: <http://pravo.gov.ru> (access date: 27.09.2023).

[2] Klochkov V.P., Zaitsev A.V. Dichotomous analysis of the category "Management" // Theory and practice of social development. 2013. № 10. S. 317-321.

[3] Order of the Government of the Russian Federation of 29.04.2021 No. 1138-r "On the Concept of the Development of the Penitentiary System of the Russian Federation for the Period up to 2030" // Official Internet portal of legal information [Electronic resource]. - URL: <http://pravo.gov.ru> (access date: 27.09.2025).

[4] Krasilnikov D.G., Sivintseva O.V., Troitskaya E.A. Modern Western management models: synthesis of New Public Management and Good Governance // Ars Administrandi. 2014. № 2. S. 45-62

[5] Ivanov D. Yu., Volkov V. A. Formation of mechanisms and technologies for interaction between the authorities and society in the context of digitalization of public administration // Management consulting. 2023. № 9. S. 107-117.

[6] Client-centric approach in public administration: navigator of digital transformation under the editorship of O.V. Linnik, A.V. Ozharovsky, M.S. Shklyaruk / Moscow: RANEPa under the President of the Russian Federation. 2020. 180 s.

[7] What is a customer-centric approach and how to implement it // URL: <https://journal.sovcombank.ru/biznesu/cto-takoe-klientotsentrichnii-podhod-i-kak-ego-vnedrit/> (accessed 27.09.2025).

[8] Methodology for assessing the level of customer centricity of personnel work of state bodies; URL: https://www.economy.gov.ru/material/directions/gosudarstvennoe_upravlenie/gosudarstvo_dlya_lyudey/standarty_klientocentrichnosti/ (date of reference: 27.09.2025 r.).

[9] The project "State for People," approved by Order of the Government of the Russian Federation of 06.10.2021 No. 2816-r // Ministry of Economic Development of the Russian Federation Official website (economy.gov.ru) [Electronic resource] - URL: https://www.economy.gov.ru/material/directions/gosudarstvennoe_upravlenie/ (date of reference: 27.09.2025).

[10] Akatkin Yu.M., Yasinovskaya E.D. Digital transformation of the government: data-centric and model-oriented // Information resources of Russia. 2019. № 1. S. 2-7.

[11] "The shortage of FSIN employees reaches 37% in Russia" from 23.09.2025 / TASS [Electronic resource]. - URL: <https://tass.ru/obschestvo> (access date: 02.12.2025).

[12] Official website of the Federal Penitentiary Service of Russia // statistics/ [Electronic resource] URL: <https://fsin.gov.ru/statistics> (date of contact: 26.06.2023).

[13] Action plan for the introduction of the principles of customer centricity in the Federal Penitentiary Service of Russia for 2023-2024, approved by the Director of the Federal Penitentiary Service of Russia 13.12.2022. The document was not published.



ЮРКОМПАНИ

www.law-books.ru

Юридическое издательство «ЮРКОМПАНИ»
издает научные журналы:

- Научно-правовой журнал «Образование и право», рекомендованный ВАК Министерства науки и высшего образования России (специальности 12.00.01, 12.00.02), выходит 1 раз в месяц.
- Научно-правовой журнал «Право и жизнь», рецензируемый (РИНЦ, E-Library), выходит 1 раз в 3 месяца.