

УДК 34

DOI: 10.34670/AR.2026.59.29.077

Исследование клиентоцентричного подхода среди сотрудников уголовно-исполнительной системы

Москвитина Мария Михайловна

Старший научный сотрудник,
Научно-исследовательский институт Федеральной службы исполнения наказаний России,
125130, Российская Федерация, Москва, ул. Нарвская, 15-а;
e-mail: admin.database.info@gmail.com

Киселёва Юлия Юрьевна

Научный сотрудник,
Научно-исследовательский институт Федеральной службы исполнения наказаний России,
125130, Российская Федерация, Москва, ул. Нарвская, 15-а;
e-mail: komutter@ya.ru

Слабкая Диана Николаевна

Старший научный сотрудник,
Научно-исследовательский институт Федеральной службы исполнения наказаний России,
125130, Российская Федерация, Москва, ул. Нарвская, 15-а;
e-mail: sdn10.70@mail.ru

Аннотация

В условиях реформирования уголовно-исполнительной системы Российской Федерации, ориентированной на гуманизацию и соблюдение прав человека, особую актуальность приобретает внедрение клиентоцентричного подхода. Традиционно уголовно-исполнительная система воспринимается как сугубо репрессивный институт, однако современные тенденции требуют пересмотра взаимодействия не только с осужденными, но и с их родственниками, а также с обществом в целом. Внедрение принципов клиентоцентричности ориентировано как на внешнего, так и на внутреннего клиента ФСИН России. Данная работа отражает возникновение проблематики вокруг вопроса клиентоцентричности в стране в целом и уголовно-исполнительной системе в частности. Обсуждается построение исследования для оценки удовлетворенности внутренними процессами ФСИН России со стороны внутренних клиентов – сотрудников. Целеполагание: анализ уровня сформированности клиентоцентричных компетенций среди сотрудников УИС, выявление барьеров и определение перспектив внедрения данной концепции в пенитенциарную практику.

Для цитирования в научных исследованиях

Москвитина М.М., Киселёва Ю.Ю., Слабкая Д.Н. Исследование клиентоцентричного подхода среди сотрудников уголовно-исполнительной системы // Вопросы российского и международного права. 2026. Том 16. № 4А. С. 636-644. DOI: 10.34670/AR.2026.59.29.077

Ключевые слова

Клиентоцентричность; внутренний клиент; внутренние процессы; уголовно-исполнительная система; сотрудник УИС; повышение эффективности профессиональной деятельности.

Введение

Клиентоцентричный подход, заимствованный из сферы государственного управления и бизнеса, предполагает фокус на потребностях «клиента». В контексте уголовно-исполнительной системы под «клиентом» понимается широкий круг субъектов: осужденный (как основной объект исправительного воздействия), его семья, потерпевшие, а также общество, заинтересованное в снижении рецидивной преступности. Данный подход базируется на принципах уважения человеческого достоинства, индивидуализации исполнения наказания, прозрачности процедур и обратной связи. Внедрение этих принципов требует от сотрудников УИС не только профессиональных знаний в области юриспруденции и психологии, но и развитых коммуникативных навыков, эмпатии и готовности к диалогу.

Основное содержание

Проблематика клиентоцентричности в Российской Федерации актуальна не первое десятилетие. Тема клиентоцентричности стала развиваться как часть комплексной административной и управленческой реформы государственного управления, начатой в начале 2010-х годов с целью повысить эффективность, прозрачность и ориентированность власти на граждан [Калинин, 2023]. Клиентоцентричность – это подход к управлению организацией, при котором все процессы направлены на удовлетворение запросов клиента. Главной идеей организации является взгляд на реализацию своей деятельности глазами клиента [Мирошниченко, 2023]. Основные предпосылки появления феномена клиентоцентричности связаны с несколькими факторами:

- Потребность в повышении эффективности и прозрачности работы государственных органов вследствие общественного запроса на качественные и доступные услуги. Граждане ожидали более комфортного и удобного взаимодействия с государством, что требует ориентации на удовлетворение их потребностей и запросов.
- Международные тенденции управления и административных реформ, где клиентоцентричный подход уже стал стандартом. Российская Федерация начала имплементировать позитивные мировые практики, для повышения конкурентоспособности и доверия граждан к госуправлению [<https://irkobl.ru/>].
- Снижения коррупции и бюрократического формализма в госорганах, что возможно только через открытость, прозрачность и учет мнения граждан. Клиентоцентричность

рассматривается как управленческий инструмент повышения ответственности гос. аппарата и улучшения качества услуг предоставляемых населению.

- Законодательная инициатива Президента России и Правительства РФ, в частности через Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2012 № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления», который стал поворотным моментом, поставив задачей реформирование системы гос. управления с фокусом на удовлетворенность населения и качество предоставляемых услуг [<https://base.garant.ru/70170942/>].

Таким образом, феномен клиентоцентричности в России сформировался на стыке ожиданий общества, международных стандартов, стратегических вызовах и государственных задач по модернизации управления и повышения открытости госслужбы.

За вышепоименованным Указом Президента РФ последовало Постановление Правительства РФ от 12.12.2012 № 1284 «Об оценке гражданами эффективности деятельности руководителей территориальных органов федеральных органов исполнительной власти (их структурных подразделений) и территориальных органов государственных внебюджетных фондов (их региональных отделений) с учетом качества предоставления государственных услуг, руководителей многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг с учетом качества организации предоставления государственных и муниципальных услуг, а также о применении результатов указанной оценки как основания для принятия решений о досрочном прекращении исполнения соответствующими руководителями своих должностных обязанностей» (с изменениями и дополнениями). Данное постановление заложило методологическую и нормативную правовую базу внедрения принципы клиентоцентричности в госорганах. Во исполнение вышеобозначенных нормативных правовых актов директором ФСИН России генералом внутренней службы Российской Федерации А.А. Гостевым 12.09.2022 утверждена Концепция внедрения принципов клиентоцентричности в Федеральной службе исполнения наказаний (далее – ФСИН России), которая отражает конкретные принципы и инструменты внедрения этого подхода внутри службы, с учетом специфики ее функций и задач, а также повышает осведомленность работников уголовно-исполнительной системы Российской Федерации о миссии, руководящих принципах и инструментах клиентоцентричности.

Декларация ценностей клиентоцентричности – основополагающий документ, провозглашающий переход к клиентоцентричной модели государственного управления и организации государственных функций и услуг, основанной на обеспечении эффективного и комфортного взаимодействия человека и государства за счет анализа актуальных потребностей и клиентского опыта человека, утверждает миссию, видение, ценности и принципы клиентоцентричного государства, а также механизмы по их реализации. Согласно Декларации ценностей клиентоцентричности, миссия Российской Федерации как клиентоцентричного государства и исполнителя государственных услуг и функций заключается в обеспечении достойной жизни людей, а также спокойствия и уверенности в любой жизненной ситуации, оказания помощи каждому человеку в решении своих задач и осуществления незримой поддержки, когда она требуется [Концепция ...ФСИН России от 12.09.2022].

Клиентоцентричный подход применяется не только к внешним потребителям продуктов и услуг, но и к внутренним клиентам – сотрудникам организации. Внутренний клиент – работники УИС, а также работники иных организаций, уполномоченных в соответствии с

законодательством Российской Федерации или на основании договора на взаимодействие с внешними клиентами от лица ФСИН России. Потребность клиента – права и обязанности, реализуемые клиентом посредством взаимодействия с ФСИН России в рамках исполнения требований законодательства Российской Федерации или в соответствии с договором. Жизненная ситуация – наличие или наступление обстоятельств, влекущих возможность или необходимость удовлетворения потребности клиента путем взаимодействия с ФСИН России. Клиентоцентричный подход – подход, основанный на выявлении и изучении потребностей клиента, постоянном улучшении взаимодействия с клиентом для удовлетворения его потребностей с намерением превзойти его ожидания. Реинжиниринг – оптимизация системы организации и управления рабочими процессами в ФСИН России, которая основана на принципах ориентации на весь процесс, качественный скачок, ликвидацию закомплексованности в деятельности, использование существенно более эффективных технологий [Тавилова, Колесов, Барина, 2025].

Во ФСИН России сроки и периодичность проведения мониторинга клиентоцентричности определены в рамках мероприятий по внедрению соответствующих принципов. В частности, в данный период времени актуален план мероприятий («дорожная карта») по повышению уровня внедрения (зрелости) клиентоцентричности в Федеральной службе исполнения наказаний на 2025-2026 годы. Притом, как говорилось выше, внедрение принципов клиентоцентричности обсуждалось и ранее, на данном этапе пришло время оценить зрелость. Отдельное внимание следует уделять целесообразности апробации новых инструментов и методологий, подчеркивая роль использования современных информационно-коммуникационных технологий для решения задач по переходу к клиентоцентричной модели управления [Царькова, 2023].

В 2025 году автрами уже проводилась оценка удовлетворенности внутренних клиентов аспектами деятельности во ФСИН России и по результатам проведенной оценки был подготовлен перечень процессов взаимодействия с внутренним клиентом, подлежащих реинжинирингу. Поскольку данное мероприятие предполагает проведение оценки дважды, наша задача сравнить новые результаты анкетирования в первом полугодии 2026 года с результатами по итогам второго полугодия 2025 года. Предполагается, что результаты анкетирования в 2025 году запустили реинжиниринг процессов, которые были выделены как проблемные.

Итак, целью исследования является комплексная оценка степени удовлетворенности сотрудников ФСИН России (внутренних клиентов) ключевыми аспектами работы службы и выявление проблемных зон взаимодействия.

Задачи исследования включают:

- Проведение опросов и анализа данных для получения объективной информации о восприятии качества внутренних сервисов и процессов.
- Выявление факторов, влияющих на удовлетворенность внутренних клиентов, включая организационные, коммуникационные и технологические компоненты.
- Разработку предложений по реинжинирингу внутренних процессов с целью повышения эффективности, удобства и удовлетворенности.
- Внедрение принципов клиентоцентричности в систему управления внутренними клиентами ФСИН России.
- Поддержание системы постоянного мониторинга и оценки качества внутреннего взаимодействия для поддержки изменений и улучшений.

Для получения эмпирических данных и подготовки конечного продукта была выбрана следующая методика исследования:

Использование структурированной анкеты и опросников, адаптированных под специфику внутренних клиентов (сотрудников ФСИН), с учетом порядка формирования обратной связи от внутренних и внешних клиентов ФСИН России, утвержденного заместителем директора ФСИН России генерал-лейтенантом внутренней службы Матвеевко А.В. 14.12.2023, для сбора количественных данных о восприятии различных аспектов деятельности службы.

Мониторинг удовлетворенности внутренних клиентов аспектами деятельности ФСИН России и повышение уровня клиентоцентричности становятся сегодня ключевыми направлениями модернизации пенитенциарной системы страны. Для оценки клиентоцентричности во ФСИН России необходимо использовать комплексный подход, включающий различные показатели, отражающие удовлетворенность, вовлеченность и развитие сотрудников. Организация процессов клиентоцентричности в кадровой политике ФСИН России может быть эффективной при определенных условиях. Необходимо внимательно учитывать экономический аспект и осуществлять грамотное управление ресурсами для достижения желаемых результатов [Тепляшин, 2025].

Внутренними клиентами во ФСИН России являются сотрудники ведомства и иных организаций, уполномоченных осуществлять государственные функции в соответствии с законодательством Российской Федерации. Это подтверждается определениями в нормативных правовых актах, где внутренний клиент – это сотрудник, получающий услуги и поддержку внутри организации для выполнения своих должностных обязанностей. Таким образом, мониторинг удовлетворенности внутренних клиентов ФСИН России сосредоточен именно на сотрудниках и работниках, что позволяет улучшать рабочие процессы, поддерживать профессиональную лояльность и эффективно внедрять клиентоцентричность во внутренней деятельности ведомства. Повышение уровня клиентоцентричности ориентировано на удовлетворение потребностей сотрудников и создание благоприятных условий для исполнения ими служебных функций в УИС. Эффективная деятельность ведомства напрямую зависит от степени их удовлетворенности условиями службы, отношением со стороны руководства, качества предоставляемых социальных гарантий и льгот.

Мониторинг вышеобозначенных аспектов позволяет своевременно выявлять проблемные зоны, которые в аспекте клиентоцентричности принято называть «реперными точками», и оперативно их устранять, что способствует снижению текучести кадров, росту профессиональной лояльности и повышению эффективности исполнения служебных обязанностей [Бодяко и др., 2023].

Постоянный мониторинг удовлетворенности внутренних клиентов служит инструментом обратной связи. С помощью аналитических данных руководители подразделений УИС могут принимать обоснованные управленческие решения, направленные на улучшение организационной среды. Оценка удовлетворенности через регулярные опросы, электронные системы обратной связи и анализ случаев конфликтных ситуаций становится частью общей стратегии развития кадрового потенциала и совершенствования организационной культуры ФСИН России. Клиентоцентричность является современным стандартом госслужбы. Клиентоцентричный подход предполагает организацию всех процессов и услуг системы вокруг потребностей сотрудников [Калинин, 2023]. Внедрение клиентоцентричных стандартов в работу ФСИН России способствует персонализации и индивидуальному подходу к решению задач, прозрачности и открытости управления, поддержке и повышению мотивации

сотрудников, улучшению взаимодействия между всеми участниками системы. Развитие клиентоцентричности становится важнейшим фактором повышения эффективности ведомства, укрепления доверия к ФСИН России как у сотрудников, так и у их семей и общества в целом.

Заключение

В последние годы ФСИН России официально обозначила курс на внедрение принципов клиентоцентричности, создав рабочие группы и утвердив соответствующие концепции и нормативные правовые документы. Большинство сотрудников признают его необходимость на декларативном уровне, однако практическая реализация иногда сдерживается организационно-культурными и психологическими барьерами.

Алгоритм проектирования новых и реинжиниринга существующих процессов уже происходит с акцентом на анализ клиентского опыта, использование цифровых сервисов и систем электронного документооборота для повышения качества внутренних процессов. Тем не менее, для успешной интеграции принципов клиентоцентричности полезна ревизия показателей эффективности работы сотрудников, а также внедрение регулярных тренингов по коммуникативной компетентности и стрессоустойчивости. Систематический мониторинг удовлетворенности внутренних клиентов и внедрение клиентоцентричных принципов являются необходимыми условиями развития современной системы ФСИН России. Данные меры позволяют повысить профессиональную лояльность, мотивацию сотрудников, а также совершенствовать качество внутренних и, как результат, внешних процессов, адаптируя систему к актуальным требованиям общества и государственных стандартов.

Библиография

1. Указ Президента РФ от 7 мая 2012 г. № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления»: <https://base.garant.ru/70170942/>
2. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 6 октября 2021 года №2816-р «Перечень инициатив социально-экономического развития Российской Федерации до 2030 года» (<http://government.ru/docs/43451/>)
3. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 14.02.2023 № 332-р «Об образовании межведомственной рабочей группы по внедрению клиентоцентричности в государственное управление»
4. Порядок формирования обратной связи от внутренних и внешних клиентов ФСИН России, утвержденный заместителем директора ФСИН России генерал-лейтенантом внутренней службы А.В. Матвеевко
5. Типовой план мероприятий («дорожная карта») по повышению уровня внедрения (зрелости) клиентоцентричности в федеральных органах исполнительной власти Российской Федерации
6. Приказ «О внесении изменений в приказ «Об утверждении методик расчета показателей федерального проекта «Государство для людей» направления «Развитие государственного управления» госпрограммы РФ «Экономическое развитие и инновационная экономика» (<https://base.garant.ru/408583177/>)
7. Концепция внедрения принципов и стандартов клиентоцентричности в ФСИН России (утв. Федеральной службы исполнения наказаний 12 сентября 2022 г.) (<https://base.garant.ru/409041884/>)
8. Распоряжение ФСИН России от 1 сентября 2022 г. N 194-р «О рабочей группе по вопросам внедрения принципов клиентоцентричности в федеральной службе исполнения наказаний» (<https://ukrfkod.ru/zakonodatelstvo/rasporjazhenie-fsin-rossii-ot-01092022-n-194-r/>)
9. Балацкий Е.В. Концепция клиентоцентричности в сфере высшего образования: российский и международный опыт реализации / Е.В. Балацкий, Н.А. Екимова // JER. – 2023. – №1. – С. 6–22. – DOI 10.17835/2078-5429.2023.14.1.006-022.
10. : Бодяко А.В., Пономарева С.В., Рогуленко Т.М. Реперные точки современного внутрикорпоративного контроля движения капитала при организации и функционировании экономического субъекта. Учет. Анализ. Аудит = Accounting. Analysis. Auditing. 2023;10(1):6-17. DOI: 10.26794/2408-9303-2023-10-1-6-17
11. Дикопольцев, Д. Е. О некоторых вопросах проектирования новых и реинжиниринга действующих процессов воспитательной, социальной и психологической службы в соответствии с принципами и стандартами клиентоцентричности в ФСИН России / Д. Е. Дикопольцев // Антропология. – 2024. – № 4(16). – С. 5-10. – EDN NXPQKN.

12. Калинин А.М. Использование принципа клиентоцентричности в государственном управлении: повестка внедрения // Вопросы государственного и муниципального управления. 2023. № 3. С. 7–25. DOI: 10.17323/1999-5431-2023-0-3-7-25.
13. Клиентоцентричный подход в государственном управлении: Навигатор цифровой трансформации / под ред. О. В. Линник, А. В. Ожаровского, М. С. Шклярук. — Москва: РАНХиГС при Президенте РФ, 2020. — 180 с.: <https://irkobl.ru/authorities/kadr/dopobr/seminars/ikaak8b19plja1fp0tu4mpeef2l2ribh.pdf?ysclid=mo msttingr483314906>
14. Мирошниченко, М. А. Клиентоцентричный подход в разработке продуктов и оказание качественного обслуживания потребителей при управлении компанией / М. А. Мирошниченко, А. А. Воронин, А. Ю. Назарова // Вестник Академии знаний. — 2023. — № 2(55). — С. 442-449.
15. Плебух, Е. А. Внедрение клиентоцентричного подхода в отношении сотрудников уголовно-исполнительной системы посредством цифровых инструментов / Е. А. Плебух // Уголовно-исполнительная система Российской Федерации: вопросы исполнения уголовных наказаний, реализации мер пробации, взаимодействия с публичной властью и институтами гражданского общества : Сборник тезисов выступлений и докладов участников Международной научно-практической конференции, приуроченной к 90-летию со дня образования Академии ФСИН России, Рязань, 31 октября – 01 2024 года. — Рязань: Федеральное казенное образовательное учреждение высшего образования Академия права и управления Федеральной службы исполнения наказаний, 2024. — С. 273-277. — EDN CEUJCV.
16. Садыкова, Р. А. Перспективы внедрения цифровых технологий в уголовно-исполнительной системе Российской Федерации / Р. А. Садыкова // Право и государство: теория и практика. — 2023. — № 8(224). — С. 161-163. — DOI 10.47643/1815-1337_2023_8_161. — EDN RSUEAY.
17. Тавилова Н. Н., Колесов В. И., Баринова М. Г. Клиентоцентричность в основе служебной деятельности сотрудников уголовно-исполнительной системы // Прикладная юридическая психология. 2025. № 4(73). С. 97–103. DOI: 10.33463/2072-8336.2025.4(73).097–103
18. Тепляшин, П. В. Клиентоцентричный подход в уголовно-исполнительной системе: обуславливающие факторы и перспективы правовой регламентации / П. В. Тепляшин // Вестник Самарского юридического института. — 2025. — № 3(64). — С. 83-89. — DOI 10.37523/SUI.2025.64.3.012. — EDN ZLASLX.
19. Улендеева Н. И. Пути реализации концепции клиентоцентричности УИС в условиях осуществления обучения по дополнительной образовательной программе «Организация работы в электронно-информационной образовательной среде вуза»: сборник трудов конференции. // Педагогика, психология, общество: от теории к практике : материалы II Всерос. науч.-практ. конф. с междунар. участ. (Чебоксары, Jun 19, 2025) / editorial board: Ж. В. Мурзина [etc.]. — 2025. — Чебоксары: «Лару-тӑру» («Среда») издательство сурчӑ, 2025. — pp. 141-142.
20. Царькова, Е. Г. К вопросу внедрения принципов клиентоцентричности в деятельность ФСИН России / Е. Г. Царькова // Евразийский юридический журнал. — 2023. — № 6(181). — С. 419-421.
21. Чернышов, И. Н. Реализация принципов клиентоцентричности при организации труда осужденных к лишению свободы: возможности и ограничения / И. Н. Чернышов // Экономика труда. — 2025. — Т. 12, № 12. — С. 2117-2134. — DOI 10.18334/et.12.12.124393.

A Study of the Client-Centered Approach Among Employees of the Penitentiary System

Mariya M. Moskvitina

Senior Researcher,
Scientific-Research Institute of the Federal Penitentiary Service of the Russian Federation,
125130, 15-a, Narvskaya str., Moscow, Russian Federation;
e-mail: admin.database.info@gmail.com

Yuliya Yu. Kiseleva

Researcher,
Scientific-Research Institute of the Federal Penitentiary Service of the Russian Federation,
125130, 15-a, Narvskaya str., Moscow, Russian Federation;
e-mail: komutter@ya.ru

Diana N. Slabkaya

Senior Researcher,
Scientific-Research Institute of the Federal Penitentiary Service of the Russian Federation,
125130, 15-a, Narvskaya str., Moscow, Russian Federation;
e-mail: sdn10.70@mail.ru

Abstract

In the context of reforming the penitentiary system of the Russian Federation, oriented towards humanization and the observance of human rights, the introduction of a client-centered approach is gaining particular relevance. Traditionally, the penitentiary system is perceived as a purely repressive institution; however, modern trends require a revision of interaction not only with convicts but also with their relatives, as well as with society as a whole. The implementation of client-centeredness principles is oriented towards both the external and internal client of the Federal Penitentiary Service of Russia. This work reflects the emergence of the problematic around the issue of client-centeredness in the country as a whole and in the penitentiary system in particular. The construction of a study to assess satisfaction with the internal processes of the Federal Penitentiary Service of Russia on the part of internal clients — employees — is discussed. Goal-setting: analysis of the level of formation of client-centered competencies among employees of the penitentiary system, identification of barriers, and determination of prospects for introducing this concept into penitentiary practice.

For citation

Moskvitina M.M., Kiseleva Yu.Yu., Slabkaya D.N. (2026) Issledovanie klientotsentrichnogo podkhoda sredi sotrudnikov ugovovno-ispolnitel'noy sistemy [A Study of the Client-Centered Approach Among Employees of the Penitentiary System]. *Voprosy rossiiskogo i mezhdunarodnogo prava* [Matters of Russian and International Law], 16 (4A), pp. 636-644. DOI: 10.34670/AR.2026.59.29.077

Keywords

Client-centeredness, internal client, internal processes, penitentiary system, employee of the penitentiary system, improving the efficiency of professional activity.

References

1. Ukaz Prezidenta RF ot 7 maya 2012 g. № 601 «Ob osnovnyh napravleniyah sovershenstvovaniya sistemy gosudarstvennogo upravleniya»: <https://base.garant.ru/70170942/>
2. Rasporyazhenie Pravitel'stva Rossijskoj Federacii ot 6 oktyabrya 2021 goda №2816-r «Perechen' iniciativ social'no-ekonomicheskogo razvitiya Rossijskoj Federacii do 2030 goda» (<http://government.ru/docs/43451/>)
3. Rasporyazhenie Pravitel'stva Rossijskoj Federacii ot 14.02.2023 № 332-r «Ob obrazovanii mezhdovedstvennoj rabochej gruppy po vnedreniyu klientocentrichnosti v gosudarstvennoe upravlenie»
4. Poryadok formirovaniya obratnoj svyazi ot vnutrennih i vnesnih klientov FSIN Rossii, utverzhdenyj zamestitelem direktora FSIN Rossii general-lejtenantom vnutrennej sluzhby A.V. Matveenkov
5. Tipovoj plan meropriyatij («dorozhnaya karta») po povysheniyu urovnya vnedreniya (zrelosti) klientocentrichnosti v federal'nyh organah ispolnitel'noj vlasti Rossijskoj Federacii
6. Prikaz «O vnesenii izmenenij v prikaz «Ob utverzhenii metodik rascheta pokazatelej federal'nogo proekta «Gosudarstvo dlya lyudej» napravleniya «Razvitie gosudarstvennogo upravleniya» gosprogrammy RF «Ekonomicheskoe razvitie i innovacionnaya ekonomika» (<https://base.garant.ru/408583177/>)
7. Konceptiya vnedreniya principov i standartov klientocentrichnosti v FSIN Rossii (utv. Federal'noj sluzhby ispolneniya nakazaniy 12 sentyabrya 2022 g.) (<https://base.garant.ru/409041884/>)

8. Rasporyazhenie FSIN Rossii ot 1 sentyabrya 2022 g. N 194-r «O rabochej gruppe po voprosam vnedreniya principov klientocentrchnosti v federal'noj sluzhbe ispolneniya nakazaniy» (<https://ukrfkod.ru/zakonodatelstvo/rasporjazhenie-fsin-rossii-ot-01092022-n-194-r/>)
9. Balackij E.V. Konceptiya klientocentrchnosti v sfere vysshego obrazovaniya: rossijskij i mezhdunarodnyj opyt realizacii / E.V. Balackij, N.A. Ekimova // JER. – 2023. – №1. S. 6–22. DOI 10.17835/2078-5429.2023.14.1.006-022.
10. : Bodyako A.V., Ponomareva S.V., Rogulenko T.M. Reperye točki sovremennogo vnutrikorporativnogo kontrolya dvizheniya kapitala pri organizacii i funkcionirovanii ekonomicheskogo sub"ekta. Uchet. Analiz. Audit = Accounting. Analysis. Auditing. 2023;10(1):6-17. DOI: 10.26794/2408-9303-2023-10-1-6-17
11. Dikopol'cev, D. E. O nekotoryh voprosah proektirovaniya novyh i reinzhiniringa dejstvuyushchih processov vospitatel'noj, social'noj i psihologicheskoy sluzhby v sootvetstvii s principami i standartami klientocentrchnosti v FSIN Rossii / D. E. Dikopol'cev // Antropogogika. – 2024. – № 4(16). – S. 5-10. – EDN NX PQKN.
12. Kalinin A.M. Ispol'zovanie principa klientocentrchnosti v gosudarstvennom upravlenii: povestka vnedreniya // Voprosy gosudarstvennogo i municipal'nogo upravleniya. 2023. № 3. S. 7–25. DOI: 10.17323/1999-5431-2023-0-3-7-25.
13. Klientocentrchnyj podhod v gosudarstvennom upravlenii: Navigator cifrovoy transformacii / pod red. O. V. Linnik, A. V. Ozharovskogo, M. S. Shklyaruk. — Moskva: RANHiGS pri Prezidente RF, 2020. – 180 s.: <https://irkobl.ru/authorities/kadr/dopobr/seminars/ikaak8b19plja1fp0tu4mpeef2l2ribh.pdf?ysclid=mo msttimgr483314906>
14. Miroshnichenko, M. A. Klientocentrchnyj podhod v razrabotke produktov i okazanie kachestvennogo obsluzhivaniya potrebitelej pri upravlenii kompaniej / M. A. Miroshnichenko, A. A. Voronin, A. Yu. Nazarova // Vestnik Akademii znaniy. – 2023. – № 2(55). – S. 442-449.
15. Plebuh, E. A. Vnedrenie klientocentrchnogo podhoda v otnoshenii sotrudnikov ugolovno-ispolnitel'noj sistemy posredstvom cifrovych instrumentov / E. A. Plebuh // Ugolovno-ispolnitel'naya sistema Rossijskoj Federacii: voprosy ispolneniya ugolovnyh nakazaniy, realizacii mer probacii, vzaimodejstviya s publichnoj vlast'yu i institutami grazhdanskogo obshchestva : Sbornik tezisev vystuplenij i dokladov uchastnikov Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii, priurochennoj k 90-letiyu so dnya obrazovaniya Akademii FSIN Rossii, Ryazan', 31 oktyabrya – 01 2024 goda. – Ryazan': Federal'noe kazennoe obrazovatel'noe uchrezhdenie vysshego obrazovaniya Akademiya prava i upravleniya Federal'noj sluzhby ispolneniya nakazaniy, 2024. – S. 273-277. – EDN CEUJCV.
16. Sadykova, R. A. Perspektivy vnedreniya cifrovych tekhnologij v ugolovno-ispolnitel'noj sisteme Rossijskoj Federacii / R. A. Sadykova // Pravo i gosudarstvo: teoriya i praktika. – 2023. – № 8(224). – S. 161-163. – DOI 10.47643/1815-1337_2023_8_161. – EDN RSUEAY.
17. Tavtilova N. N., Kolesov V. I., Barinova M. G. Klientocentrchnost' v osnove sluzhebnoj deyatel'nosti sotrudnikov ugolovno-ispolnitel'noj sistemy // Prikladnaya yuridicheskaya psihologiya. 2025. № 4(73). S. 97–103. DOI: 10.33463/2072-8336.2025.4(73).097–103
18. Teplyashin, P. V. Klientocentrchnyj podhod v ugolovno-ispolnitel'noj sisteme: obuslavlivayushchie faktory i perspektivy pravovoj reglamentacii / P. V. Teplyashin // Vestnik Samarskogo yuridicheskogo instituta. – 2025. – № 3(64). – S. 83-89. – DOI 10.37523/SUI.2025.64.3.012. – EDN ZLASLX.
19. Ulendeeva N. I. Puti realizacii koncepcii klientocentrchnosti UIS v usloviyah osushchestvleniya obucheniya po dopolnitel'noj obrazovatel'noj programme «Organizaciya raboty v elektronno-informacionnoj obrazovatel'noj srede vuza»: sbornik trudov konferencii. // Pedagogika, psihologiya, obshchestvo: ot teorii k praktike : materialy II Vseros. nauch.-prakt. konf. s mezhdunar. uchast. (Cheboksary, Jun 19, 2025) / editorial board: Zh. V. Murzina [etc.]. – 2025. – Cheboksary: «Laru-tăru» («Sreda») izdatel'stvo çurchë, 2025. – pp. 141-142.
20. Car'kova, E. G. K voprosu vnedreniya principov klientocentrchnosti v deyatel'nost' FSIN Rossii / E. G. Car'kova // Evrazijskij yuridicheskij zhurnal. – 2023. – № 6(181). – S. 419-421.
21. Chernyshov, I. N. Realizaciya principov klientocentrchnosti pri organizacii truda osuzhdennyh k lisheniyu svobody: vozmozhnosti i ogranicheniya / I. N. Chernyshov // Ekonomika truda. – 2025. – T. 12, № 12. – S. 2117-2134. – DOI 10.18334/et.12.12.124393.