

DOI: 10.17803/2542-2472.2025.35.3.040-047

РЕПУТАЦИОННЫЕ РЕСУРСЫ СИСТЕМЫ ПУБЛИЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ И «РЫНОК ПРАВА»

Тимошук Алексей Станиславович,
профессор кафедры гуманитарных и социально-экономических дисциплин
Владимирского юридического института ФСИН России, доктор философских наук,
доцент
600020, Россия, г. Владимир, ул. Большая Нижегородская, д. 67е
timoshchuk_as@33.fsin.gov.ru

© Тимошук А. С., 2025

Аннотация. Клиентоцентризм — новый подход в государственном управлении, основанный на персональных данных и автоматизации процесса принятия решений. Клиентоцентризм можно назвать синергийной аналитикой и рассматривать его как зарождающееся движение, в основе которого находятся теория обратной связи, наука о данных и статистике, применение программных алгоритмов к большим наборам данных для выявления закономерностей и корреляций в данных, способных генерировать пригодные для практического применения идеи. Клиентоцентризм, основанный на социальной эмпатии и маркетинге, уступает дорогу достижениям в области компьютерных наук и разработки программного обеспечения, которые стали движущей силой сетевой цифровой революции, изменившей нашу жизнь менее чем за поколение. Однако эти мощные технологии амбивалентны: их мощь, гибкость, непрозрачность и непредсказуемое воздействие на социальный мир делают их опасными, легко способными причинить вред. Алгоритмические системы, которые используют «элементы самообучения», автоматизированные профили, автоматические уведомления, большие базы данных — существует потенциальная опасность делегирования цифровым машинам выполнения государственных задач. Об опасности абсолютизма говорили еще просветители и эти идеи вновь актуальны перед лицом цифровой гегемонии, введения безальтернативных дигитальных платформ, усиления налогового контроля за малым предпринимательством. Клиентоцентризм, доведенный до абсурда через цифровизацию, теряет баланс между властью и обществом. В статье рассматриваются отдельные тренды клиентоцентризма как формы репутационного властного ресурса, обсуждается риск сбоев и злоупотреблений личными данными, оцениваются возможности создания практических, эффективных и значимых гарантов клиентоцентризма. Разбирается пример угроз и преимуществ клиентоцентризма для уголовно-исполнительной системы. Цифровые акценты на использовании рыночных механизмов в сфере предоставления государственных услуг и использования методов управления частным сектором сменили либеральные, однако вера в силу рынков и конкуренции сохраняет догматический характер. Амбиционные программы институциональной реструктуризации следует дополнить здоровым техносkeptицизмом и оставить свободу принятия решений за индивидуальными и коллективными субъектами. Чем более детерминированное древо решений мы создаем, тем больше возникает рисков для технологических сбоев.

Ключевые слова: государство; право; публичное управление; комплаенс; репутация; аналитика; социальная работа; клиентоцентризм; клиенториентированность; безопасность; гуманизация; уголовно-исполнительная система.

REPUTATIONAL RESOURCES OF THE PUBLIC GOVERNANCE SYSTEM AND THE «LEGAL MARKET»

Aleksey S. Timoshchuk,

Dr. Sci. (Law), Associate Professor, Departments of Humanitarian and Socio-Economic Disciplines, Vladimir Law Institute of the Federal Penitentiary Service of Russia, Vladimir, Russian Federation

timoshchuk_as@33.fsin.gov.ru

Abstract. Client-Centric Governance is a new approach in public administration, grounded in the use of personal data and the automation of decision-making processes. It can be described as synergistic analytics, representing an emerging movement rooted in feedback theory, data science, and statistics, applying software algorithms to large datasets to identify patterns and correlations capable of generating actionable insights. Client-centricity, once driven by social empathy and marketing, is now shaped by advances in computer science and software development that have powered the networked digital revolution, transforming society in less than a generation. However, these powerful technologies are inherently ambivalent: their strength, flexibility, opacity, and unpredictable impact on the social sphere make them potentially dangerous and capable of causing harm. Algorithmic systems employing «self-learning» elements, automated profiling, automatic notifications, and large-scale databases pose the risk of delegating core public functions to digital machines. Warnings against absolutism were voiced by Enlightenment thinkers, and these ideas have regained relevance in the face of digital hegemony, the imposition of non-alternative digital platforms, and increased tax oversight of small businesses. When pushed to extremes through over-digitalization, client-centricity loses the balance between state power and society.

The article examines specific trends in client-centricity as a form of reputational resource for governance, discusses the risks of failures and misuse of personal data, and assesses the feasibility of creating practical, effective, and meaningful safeguards for client-centric systems. It explores examples of both threats and advantages of client-centricity for the penal system. The digital emphasis on using market mechanisms in public service delivery and applying private-sector management methods has replaced liberal approaches, but the belief in the power of markets and competition retains a dogmatic character. Ambitious institutional restructuring programs should be complemented by healthy techno-skepticism and preserve decision-making freedom for individual and collective actors. The more deterministic the decision tree we create, the greater the risks of technological failures.

Keywords: state; law; public administration; compliance; reputation; analytics; social work; client-centric governance; customer orientation; security; humanization; penal system.

Сегодня право воспринимается как универсальный регулятор: регистрация предприятия, наем сотрудников, признание отцовства или осуществление наказания, — всё это мы делаем с помощью права, сами подчас не зная многие аспекты законодательства. В рыночном обществе право рассматривается как продукт, который, во-первых, сам находится в процессе выторговывания,negoциации. И во-вторых, структура и функционирование права повторяет экономические и политические тренды, действующие в обществе. Например, популярность темы «цифрового права» свидетельствует, что вопреки развитости внутренних регуляторов внутри компьютерной индустрии, есть ожидания и от старых институтов. Благодаря конкуренции между юрисдикциями, юридические негоциации обещают улучшить функциональность, определенность, управляемость, оптимизированность народного хозяйства. Однако юридические негоциации также могут огра-

ничивать возможности граждан из-за своей архаики, косности и консерватизма. Именно поэтому государству приходится внедрять для правоохранительных органов отдельные программы, связанные с имиджем и клиенториентированностью. Открытость, гибкость, респонзитивность современного управления становится обязательным свойством независимо от государственного режима.

Соблюдение нормативных требований при одновременном смягчении социальных издержек права — именно таких компромиссов требует от нас актуальное общественное развитие. Диалектическая функция права во всём более гибридном и нестабильном мире — такова обширная новая тема, объединяющая преимущества рынка и негоциацию неопределенности с помощью правовых инструментов. В статье анализируется тренд клиентоцентризма как часть стратегии благоприятного имиджа государства в условиях глобальных вызовов.

«Государство для людей» — так именуется официально инициатива клиентоцентризма в России, которая нашла отражение в различных документах, проектах и рабочих программах. Особый интерес вызывают антиномии, которые возникают при применении данной концепции к особой государственной службе, например, пенитенциарной. Тренд на гуманитаризацию уголовно-исполнительной системы, пришедший в результате либеральных реформ 1990-х гг. прошлого века и вестернизации канул в лету вместе с либерализмом, обнулившимся после начала СВО.

Концепции развития уголовно-исполнительной системы России (УИС) на период до 2030 г. имеет много сходных гуманитарных ориентиров, касающихся развития системы пробации, учета особенностей содержания отдельных категорий лиц. Кризис либерализма, вместе с тем не означает кризис гуманизации развития УИС. В пост-либеральной модели идеалы толерантности, невмешательства, прогрессивизма, трансгендерности, однополых браков, квира замещаются уважением традиций, консерватизмом, прагматизмом, семьецентризмом, патриотизмом, служением Родине. Прагматизм и умеренный технократизм как ориентация на эффективный контроль также составляют часть консервативного мышления. В этом смысле «старые» гуманистические ценности находят новую категоризацию в виде «клиенториентированности» или такой политики взаимодействия с осужденными, где ценность личности рассматривается в связи со включенностью в общественный процесс воспроизводства труда. Преобразование УИС в соответствие с общественными идеалами и политэкономическими реалиями — закономерный процесс.

«Клиентоцентризм» — федеральный проект Минэкономразвития 2022 г., который сейчас переименован в «Государство для людей». Проект имеет куратора и руководителя из числа государственных служащих министерского уровня, принятые задачи и инструменты. Нормативным обеспечением проекта выступили Указ Президента РФ от 21.07.2020 № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» и распоряжение Правительства РФ от 01.10.2021 № 2765-р «Об утверждении Единого плана по достижению национальных целей развития Российской Федерации на период до 2024 г. и на плановый период до 2030 года».

«Международные исходники» клиентоцентризма восходят к послевоенной капиталистической экономике, однако новый импульс идеи получили развития от маркетинга и цифровизации клиентских баз. В России проект, во многом, реализуется, как и множество других подобных «благонициатив» — через принятие стандартов клиентоцентричности, обучение в Президентской академии по программе клиентоцентричности, утверждение мероприятий по клиентоцентричности.

Очевидно, что первый отчетный показатель, выполненный в рамках проекта, это принятие ведомственных стандартов клиентоцентризма. Одним из первых, кто выработал декларацию клиентоцентричности, стало Министерство обороны (Концепция внедрения клиентоцентричного подхода в территориальных органах Министерства обороны Российской Федерации (утв. Министерством обороны Российской Федерации 30 августа 2022 г.). В документе на 14 страницах расписаны ценности, принципы, проектирование услуг и сервисов, удовлетворение потребностей клиента, ключевые точки взаимодействия, клиентоцентричный государственный контроль,

мониторинг и обратная связь. Помимо МО стала известна концепция на 4 страницах ФСИН России. Ни МВД, ни ФСБ, ни прокуратуры подобной концепции не публиковали, а вот из гражданских ведомств, отметились Министерство здравоохранения, Минэкономразвития, Минсельхоз, Роспатент, Росприроднадзор, ФАС, и некоторые региональные исполнительные органы государственной власти.

Является ли комплаенс и клиентоцентризм по прежнему актуальными трендами российской социально-гуманитарной повестки? Ведь это наследие еще «довоенного» либерального периода? Действительно, обострение борьбы за власть и за ресурсы сделало малопривлекательными многие либеральные бренды и идеи. И напротив, вновь актуальными стали понятия «классовая борьба», «вывоз финансового капитала», «передел колоний», «раздел мира», описанные в неувядающем произведении В. И. Ленина¹. С точки зрения марксизма понятия «комплаенс» и «клиентоцентризм» — это всего лишь бутафорский фасад либерально-олигархической конструкции государственной власти.

Вместе с тем «загнивание капитализма», которое предрекал российский марксизм, не произошло из-за того, что институту свободы предпринимательства, частной собственности, рыночным и товарно-денежным отношениям, стремлению к прибыли трудно что-то противопоставить. Если кризисные этапы и наступают, они происходят в диалектической форме — в виде самопреодоления, саморазвития и самоконтроля.

С другой стороны, культура воспитания, культура бытового обслуживания, сервис, культура взаимодействия государства и граждан — всё это входило и в национальный идеологический проект СССР, где были придуманы и передвижные парикмахерские для села, и кулинарии, и домовые кухни, и Универбыты, и комплексные приемные пункты². Поэтому клиентоцентризм может быть реализован при разных режимах, в разных формах правления и в различных формах территориального устройства. Критики сложившихся авторитарных политических модели, будь то Сингапур, Китай или Россия, Беларусь, Казахстан, не могут не отметить, что стабильность в финансовой сфере, устойчивая экономика могут существовать вопреки либеральной демократии. Выясняется, что авторитарная модель может быть более эффективна во внедрении стандартов общественной гигиены, связи, транспорта, управления. Повышение управляемости, результативности, эффективности в работе государственных органов, развитие доступности инфраструктуры и удобства городской среды, мобилизация ресурсов, следование долгой стратегии — всё это, мы видим, успешно развивается в так называемых авторитарных режимах. А какие-нибудь Лондон, Париж и Нью-Йорк, с недавних пор, проигрывают Пекину, Москве и Санкт-Петербургу в чистоте и организации городской жизни.

Тема клиентоцентричности, озвученная в инициативах Правительства, не могла оставить равнодушными различных исследователей. Социальная миссия, укрепление доверия к правоохранительным органам, стандарты «профессионального, этичного, законного, деликатного и уважительного обслуживания» — это тематика исследования клиентоцентризма в полиции сотрудниками Университета МВД в Санкт-Петербурге³. В статье также отмечена нечуждость принципа клиентоцентризма деятельности российских правоохранительных органов в части принципов публичности, общественной безопасности, открытости, доверия граждан, взаимодействия, сотрудничества.

¹ Ленин В. И. Империализм как высшая стадия капитализма. Петроград, 1917.

² Гуменюк А. А. Новые формы советской торговли и бытового обслуживания в повседневной жизни советского человека в 1953–1985 гг. (на материалах Нижнего Поволжья) // Известия Саратовского университета. Международные отношения. 2016. № 16. С. 359–365.

³ Алексеев А. А., Чимаров С. Ю., Паншина С. В. Социальное значение клиентоцентричного подхода в деятельности современной полиции: некоторые аспекты зарубежного опыта // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2023. № 5. С. 17–19.

В статье других аналитиков МВД из Северного Кавказа, клиентоцентризм описывается в терминах «оптимальные коммуникации с гражданами», «доверие к работникам полиции у населения», «оказание помощи людям при возникновении сложных ситуаций, связанных с противоправным действием со стороны отдельных лиц», «установление партнерских отношений полиции и граждан»⁴

Новые акценты в оценке деятельности службы занятости, упрощение доступа к услугам, паспортизация регионов, выработка показателей клиентоцентричности (показатели дружелюбия и партнерства, показатели полезности, показатели минимализации усилий клиента, показатели адресности и персонализации взаимодействия, показатели внешнего комфорта и удобства), способы развития клиентоцентричного мышления — все эти темы представлены в, пожалуй, одной из самых теоретически разработанных статей московских специалистов в сфере занятости.

Сотрудники НИИ ФСИН России связали концепцию клиентоцентризма прежде всего с кадровой службой, где они усматривают ведомственное внедрение новых стандартов и принципов и проведение самооценки профессиональных и личных качеств⁵.

Важно отметить, что ресурсная сторона клиентоцентричности — это цифровизация, управление большими данными, прозрачность. Публицисты критикуют цифровизацию за новые уязвимости, которые продемонстрировали транспортные кибератаки, теракты против должностных лиц с использованием личных данных, утечки базы Росреестра. Таким образом, тема является достаточно теоретизированной, на стыке разных социальных трендов и до сих пор неясной и амбивалентной в общественном сознании. Обратимся к специфическим параметрам клиентоцентризма применительно к пенитенциарной системе.

Какие теоретические и практические инновации клиентоцентризма могут быть интегрированы в УИС?

1. Многие аспекты клиентоцентризма связаны с общими трендами реформирования судебной и правоохранительной системы, например, продвижением реформы уголовного суда (в России чрезвычайно низкий процент оправдательных приговоров). Вектор «верховенство закона», повышение эффективности судов, совершенствование методов уголовного судопроизводства, гарантии права обвиняемого на защиту в уголовных процессах — всё это составные части клиентоцентризма, другого термина для «гуманизма», «социальной эмпатии», «государство для людей».

Только при условии подлинной взаимодополняемости между судами и другими правоохранительными инстанциями мы сможем обеспечить полное соблюдение стандартов равенства и клиенториентированности. Доверие к государству может быть установлено через эффективный уголовный суд, элиминацию коррупции в государственных органах. Следует уделять особое внимание прозрачности и эффективности деятельности государственных институтов, совершенствовать и поддерживать процесс подбора персонала. Сегодня сложилось мнение, что суд обусловлен политическими назначениями и провластными определениями. В результате коррумпированное учреждение не пользуется уважением у общественности. Эффективность управления, прозрачность принимаемых решений, верховенство закона, элиминация коррупции — все эти темы работают на клиентоцентричность, на «маленького человека»

2. Следующий аспект клиентоцентризма в УИС связан с продолжающейся гуманизацией исполнения наказаний. «Пенитенциарная система как клиентский центр» — пока такая категория не стала общеизвестным термином. Вместе с тем тренд на пробацию, на исправительные центры, — это продолжение

⁴ Алиева С. В., Жамборов А. А., Божко Е. А. Реализация клиентоцентричного подхода в деятельности органов внутренних дел на современном этапе // Образование и право. 2023. № 10. С. 158–162.

⁵ Бажанов С. А., Жиляев Р. М. О проведении самооценки профессиональных и личных качеств сотрудников кадровых служб, ответственных за внедрение кадровых технологий во ФСИН России // Право и управление. 2023. № 4. С. 136–138.

клиентоцентризма в новых условиях. Диссонанс лишь заключается в том, чтобы считать осужденных клиентами, поскольку клиент — это термин из гражданской жизни. Однако по мере эконометрии, перевода наказания в возмещение ущерба, осужденные всё больше превращаются в клиентов, если речь идет не о материальных рецидивистах или мотивированных террористах, противопоставляющих себя обществу. Дело в том, что данные по количеству возбужденных уголовных дел не показывают значительное снижение (<https://mvd.ru/reports>), а количество отбывающих наказание, связанное с лишением свободы, год от года сокращается (<https://fsin.gov.ru/statistics/>). Это означает, что клиенториентированность ФСИН растет, так как отбывают наказание без лишения свободы в исправительных трудовых центрах (ИЦ, УФИЦ)⁶.

Таким образом, «клиент» по отношению к осужденным, может стать обозначением, используемым для поощрения клиентоориентированного мышления. Концепция «клиентских центров» (ИЦ) могла бы служить универсальной моделью обращения с осужденными за преступления небольшой, средней тяжести, экономические преступления любой тяжести. При хорошей организации производственных процессов, возможность осужденных восполнять ущерб, решать свои проблемы, может улучшить коммуникацию и поток информации в паре «пенитенциарная система — общество».

Ориентация на клиента («осужденного») или клиенториентированность — это звучит необычно в контексте пенитенциарной системы. Однако это может быть попыткой привлечь больше внимания к потребностям осужденных и улучшить процесс исполнения приговора, улучшить административные задачами, связанными с размещением, освобождением или другими проблемами заключенных.

3. Особое внимание в аспекте клиентоцентризма уделяется приговоренным к лишению свободы несовершеннолетним, женщинам, тяжелобольным, т.е. тем категориям осужденных, чьей ресоциализации уделяется большее внимание, чем в колониях и тюрьмах для взрослых и здоровых мужчин. Меры интеграции виктимных категорий осужденных включают социальную терапию, курсы реабилитационной психологии, социальные тренинги. Существенна и причина надлежащим образом оплачиваемого труда как основного средства ресоциализации.

Соображения, касающиеся немедикаментозного и не восстановительного вознаграждения также могут быть новаторскими в качестве решения, особенно в периоды финансовых ограничений, в частности расширение системы социального обеспечения, повышения трудовой квалификации.

4. Удовлетворение материальных и нематериальных потребностей осужденного — еще один аспект клиентоцентризма, напрямую связанный с эффективностью организации и производительности тюремного труда, которые, в свою очередь, зависят от связи труда осужденных со свободной экономикой, создании государственных предприятий и поиска путей повышения результативности труда, модернизации оборудования.

5. Использование восстановительных практик (медиация) еще ждет своего широкого внедрения в пенитенциарную систему⁷. Восстановительное правосудие предполагает диалог между преступником и жертвой, а также акт возмещения ущерба, направленный на общину или общество, которым был нанесен прямой или косвенный ущерб. Применение этого подхода и связанной с ним практики пока не получило широкого распространения по всей России, но имеет место в исламских регионах, особенно на Северном Кавказе, где сильна власть общины. Восстановительное правосудие дает возможность раскаивающимся заключенным, отбывающим наказание в виде лишения свободы, возместить символический ущерб местному сообществу, косвенно пострадавшему от нарушения нормы. Результатом этого процесса в идеале является гармонизация с интересами и ценностями сообщества,

⁶ Саутина С. А. Исправительные центры в уголовно-исполнительной системе Российской Федерации // Ведомости уголовно-исполнительной системы. 2020. № 2. С. 37–43.

⁷ Громов В. Г., Островский А. Н., Лукоянова Э. Р., Складчикова Е. С. Возможности применения медиации в уголовно-исполнительной системе // Уголовно-исполнительное право. 2017. Т. 25 (1–4). № 2. С. 216–221.

что, предположительно, может удержать осужденного от совершения другого преступления.

6. Религиозное обучение также является частью клиентоцентризма, если мы учитываем духовные потребности личности. Основной задачей пенитенциарного учреждения является содействие социальной реинтеграции заключенных. Религиозные обряды и духовное воспитание играют в этом значительную роль. В России налажено взаимодействие с традиционными религиями через институт уполномоченного по делам верующих⁸.

Для осужденных предоставляется множество возможностей для религиозной практики: образовательные программы, конкурсы, молитвы, богослужения, групповые занятия, обучение церковной музыке. Все эти формы способствуют психическому равновесию и духовному развитию заключенных. Таким образом, религиозные организации также оказывают поддержку в достижении целей клиенториентированности, помогают профессионалам работать в местах лишения свободы. Под руководством священнослужителей в отдельных местах были созданы религиозные театры и хоровые коллективы, участники которых регулярно выступают в других исправительных учреждениях и за их пределами, на религиозных праздниках и мероприятиях.

Позитивную оценку клиентоцентричной и имиджевой составляющих в российском государственном управлении следует дополнить и критикой их антиномичности. На настоящий момент концепции выглядят незрело, как дань неким инициативам, что, в свою очередь, рождает непонимание. Например, где пределы клиенториентированности, если идет война с преступными сообществами и учреждения УИС также вовлечены в нее? Затем, известно, что через гуманитарную (клиенториентированную) тему заходили НКО для оказания давления на учреждения, действуя фактически как иноагенты. В условиях суверенизации России, не является ли клиентоцентризм продолжением старого тренда «быть хорошими перед Западом»?

Вывод будет комплиментарным в силу того, что понятия остаются понятиями, пока они не вовлечены в государственную политику. И в рамках «клиентской темы» могут быть сделаны разные акценты. Про угрозы я сказал выше. В целом же, если говорить отвлеченно, клиентоцентризм — не просто модная тема в современной повестке. Это один из ракурсов описания большей управляемости общества. При этом категория не обязательно противоречит таким фундаментальным вызовам современности, как «национальный суверенитет», «национальная безопасность», «гибридная война», «консервативная революция». Клиентоцентризм, вероятно, является технократическим термином, очищенным от либерального гуманизма, где-то утопического по своим параметрам. Всё более тесные отношения между контрагентами и негоциантами побудили все стороны по-новому взглянуть на концепцию безопасности и внедрить инновации, в том числе в клиентоцентризме, этических стандартах, политике комплаенс, публичном имидже. Клиентоцентризм важен для России в связи с ценностью каждого россиянина, поскольку страна находится в демографическом кризисе.

БИБЛИОГРАФИЯ

1. Алексеев А. А., Чимаров С. Ю., Панишина С. В. Социальное значение клиентоцентричного подхода в деятельности современной полиции: некоторые аспекты зарубежного опыта // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. — 2023. — № 5. — С. 17–19.

⁸ Мачкасов А. И., Симакова Т. А. Институт помощников начальников территориальных органов ФСИН России по организации работы с верующими: особенности становления и развития // Ведомости уголовно-исполнительной системы. 2020. № 10. С. 25–35.

2. Бажанов С. А., Жиляев Р. М. О проведении самооценки профессиональных и личных качеств сотрудников кадровых служб, ответственных за внедрение кадровых технологий во ФСИН России // Право и управление. — 2023. — № 4. — С. 136–138.
3. Гофман А. А., Тимощук А. С. Россия в трансструктурном мире: постлиберализм, экономика реальных активов, устойчивое развитие // Социальные отношения. — 2022. — № 4 (43). — С. 123–143.
4. Громов В. Г., Островский А. Н., Лукоянова Э. Р., Складчикова Е. С. Возможности применения медиации в уголовно-исполнительной системе // Уголовно-исполнительное право. — 2017. — Т. 25 (1–4). — № 2. — С. 216–221.
5. Гуменюк А. А. Новые формы советской торговли и бытового обслуживания в повседневной жизни советского человека в 1953–1985 годы (на материалах Нижнего Поволжья) // Известия Саратовского университета. Международные отношения. — 2016. — № 16. — С. 359–365.
6. Ленин В. И. Империализм как высшая стадия капитализма. — Петроград, 1917. — 184 с.
7. Мачкасов А. И., Симакова Т. А. Институт помощников начальников территориальных органов ФСИН России по организации работы с верующими: особенности становления и развития // Ведомости уголовно-исполнительной системы. — 2020. — № 10. — С. 25–35.
8. Саутина С. А. Исправительные центры в уголовно-исполнительной системе Российской Федерации // Ведомости уголовно-исполнительной системы. — 2020. — № 2. — С. 37–43.

REFERENCES

1. Alekseev AA, Chimarov SYu, Panshina SV. The social significance of the client-centered approach in the activities of the modern police: some aspects of foreign experience. *Humanities, socio-economic and social sciences*. 2023;5:17-19. (In Russ.).
2. Bazhanov SA, Zhilyaev RM. On the self-assessment of professional and personal qualities of the employees responsible for the introduction of hr technologies in the penitentiary office. *Law and Management*. 2023;4:136-138. (In Russ.).
3. Hoffmann AA, Tymoshchuk AS. Russia in a transstructural world: post-liberalism, real asset economics, sustainable development. *Sotsyal'nye otnosheniya*. 2022;4(43):123-143. (In Russ.).
4. Gromov VG, Ostrovsky AN, Lukoyanova ER, Skladchikova ES. The Possibility of Application of Mediation in the Penal System. *Ugolovno-ispolnitel'noe pravo*. 2017;25(1-4)(2):216-221. (In Russ.).
5. Gumennyuk AA. New Forms of Soviet Trade And Consumer Services in Everyday Life of Soviet People In 1953–1985 (Based on Materials of the Lower Volga Region). *Izvestiya of Saratov University. History. International Relations*. 2016;16:359-365. (In Russ.).
6. Lenin VI. Imperialism as the highest stage of capitalism. Petrograd; 1917. (In Russ.).
7. Machkasov AI, Simakova TA. Institute of assistant heads of territorial authorities of the federal penitentiary service of Russia for the organization of work with believers: specific features of formation and development. *Vedomosti ugolovno-ispolnitelnoy sistemy*. 2020;10:25-35. (In Russ.).
8. Sautina SA. Correctional Centers in the Penal System of the Russian Federation. *Vedomosti ugolovno-ispolnitelnoy sistemy*. 2020;2:37-43. (In Russ.).