

ВЕКТОР УПРАВЛЕНИЯ

Научная статья

УДК 159.9

doi: 10.33463/2687-1238.2025.33(1-4).2.198-206

СТРАТЕГИИ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ УГОЛОВНО-ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ СИСТЕМЫ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

Александр Николаевич Кузьминов¹

¹ Академия ФСИН России, г. Рязань, Россия, mr.azs@mail.ru

Аннотация. В статье рассматривается специфическая роль работников пенитенциарной системы в контексте их восприятия процессов цифровизации государственного управления. Показано, что исследования процессов цифровой трансформации институтов государственного управления в основном сосредоточены на организационных аспектах с меньшим вниманием к влиянию на повседневную работу сотрудников уголовно-исполнительной системы. Опираясь на модель адаптации пользователя, предлагается формализовать стратегии сотрудников, учитывая роль дискреции в процессе совладания. Предлагаются основные принципы формирования проектов развертывания систем цифровой трансформации подразделений уголовно-исполнительной системы.

Ключевые слова: цифровая трансформация, сопротивление, стратегии, дискреция, копинг

Для цитирования

Кузьминов А. Н. Стратегии адаптации персонала подразделений уголовно-исполнительной системы в условиях цифровой трансформации // Человек: преступление и наказание. 2025. Т. 33(1–4), № 2. С. 198–206. DOI: 10.33463/2687-1238.2025.33(1-4).2.198-206.

MANAGEMENT VECTOR

Original article

STRATEGIES FOR THE ADAPTATION OF PERSONNEL OF THE PENAL SYSTEM UNITS IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION

Alexander Nikolaevich Kuzminov¹

¹ Academy of the FPS of Russia, Ryazan, Russia, mr.azs@mail.ru

Abstract. The article examines the specific role of prison system workers in the context of their perception of the processes of digitalization of public administration. It is shown that research on the processes of digital transformation of public administration institutions is mainly focused on organizational aspects with less attention to the impact on the daily work of employees of the penitentiary system. Based on the user adaptation model, it is proposed to formalize employee strategies, taking into account the role of discretion in the coping process. The basic principles of the formation of projects for the deployment of digital transformation systems for units of the penal correction system are proposed.

Keywords: digital transformation, resistance, strategies, discretion, coping

For citation

Kuzminov, A. N. 2025, 'Strategies for the adaptation of personnel of the penal system units in the context of digital transformation', *Man: crime and punishment*, vol. 33(1–4), iss. 2, pp. 198–206, doi: 10.33463/2687-1238.2025.33(1-4).2.198-206.

Цифровую трансформацию или цифровизацию рассматривают как наиболее перспективную форму изменений, осуществляемых во всех сферах и институтах государственного управления. Существует ряд исследований, направленных на изучение особенностей процессов и результатов цифровой трансформации, но они сосредоточены на организационных темах, таких как внутренние различия во власти, технические барьеры и трудности взаимодействия с заинтересованными сторонами и т. д. Желание реализации проектов цифровой трансформации не всегда выступает гарантом успеха, и основная причина такого ограничения может быть связана со спецификой субъектов ключевых процессов – представителей государственных институтов, обладающих властными полномочиями различной степени, чьи поведенческие реакции могут варьироваться от полного принятия до сопротивления, причем исследователи чаще наблюдают последнее [11].

С позиций институциональной теории государственные служащие, осуществляющие свои функции на первой линии взаимодействия, а также представители чиновничьего типа, осуществляющие бюрократическую функцию, которые напрямую взаимодействуют с общественностью и имеют значительную свободу действий в своей работе, в первую очередь сталкиваются с напряженностью между стратегическим уровнем, который сосредоточен на фундаментальных изменениях, и операционным уровнем, который занимается интеграцией цифровых технологий в существующие процессы [7]. Среди

разрушительных изменений, вызванных цифровой трансформацией, такие служащие могут испытывать стресс и когнитивную перегрузку, которые, в свою очередь, влияют на производительность, удовлетворенность работой и использование технологий [6]. В ответ на это государственные служащие разрабатывают механизмы преодоления трудностей или стратегии адаптации, называемые «постоянно меняющимися когнитивными и поведенческими усилиями, предпринимаемыми для управления определенными внешними и/или внутренними требованиями, которые оцениваются как обременительные или превышающие ресурсы человека [15].

В силу недостатка информации существующие исследования не в полной мере изучили адаптацию пользователей как поведенческие реакции государственных служащих в рамках институциональной динамики цифровой трансформации. Традиционные модели внедрения технологий, такие как TAM и UTAUT, объясняют более узко определенные типы поведения, например намерение использовать, но ограничены в рассмотрении нюансов адаптации пользователей [12]. Другие модели оценки в основном применялись во взаимодействии граждан и государственных институтов для связывания поведения пользователей с организационными, экологическими и технологическими факторами более высокого порядка [17]. В принятии решений на уровне ФСИН России исследования государственного управления рассматривали цифровизацию в связи с типом задач, социально-политическими контекстами, изменениями в свободе действий и реляционными измерениями технологий [14]. Сопутствующие работы в области цифрового правительства были сосредоточены на использовании технологий и конфигурации взаимодействий система-клиент [5]. Меньше исследований напрямую пытались изучить реакцию государственных служащих на цифровую трансформацию.

Например, Ф. М. Ощинский опирается на теорию смещения статус-кво для объяснения сопротивления цифровизации в местном самоуправлении [16]. В частности, Н. Гегедюш предлагает типологию реакций работников государственных служб на цифровые дискреционные практики [3]. Авторы подчеркивают, что цифровизация создает напряженность, с которой приходится справляться чиновникам на передовой, и они делают это стратегически, исходя из особенностей своей работы на уровне прямого взаимодействия.

Таким образом, остается вопрос формирования стратегии сотрудников подразделений уголовно-исполнительной системы (УИС) в условиях цифровой трансформации, которая позволяет преодолевать перечисленные ограничения в зависимости от своих когнитивных и аффективных характеристик, выступая посредником между antecedents (от лат. *antecedens* – предшествующее) и использованием. Указанное поведенческое разнообразие является в авторском представлении проявлением так называемой профессиональной осмотрительности, которая не устраняется цифровизацией, а чаще замещается повышенным вниманием к отдельным операционным практикам, процедурам, документам, регламентам, церемониям и т. д. В силу этого некоторые работники подразделений УИС в условиях реализации проектов цифровой трансформации могут открыто сопротивляться обращению к своим контекстным знаниям; другие могут скрыто сопротивляться, делая вид, что принимают цифровые инструменты; третьи могут использовать системы инновационно, чтобы реализовать потенциальные преимущества, тем самым способствуя организационному росту и решению отраслевых задач.

Очевидно, что потенциалом теоретизации данной темы является результативное объединение положений уровня дискреции [10] и теории копинга [4]. Специалисты давно применяют теорию копинга для изучения взаимодействия между государственными

служащими и гражданами, демонстрируя, что многие работники правоохранительной системы, здравоохранения, социальных и регулирующих органов справляются с проблемами работы на первой линии, адаптируя клиентоориентированные, дистанцирующие или конфронтационные стратегии. Несмотря на растущую значимость технологических сложностей, таких как улучшенное управление производительностью, повышенная прозрачность, более тяжелая рабочая нагрузка и сбои системы, только в нескольких исследованиях изучалось, как эти факторы влияют на стратегии копинга [1]. Результаты исследования показывают, что государственные служащие с большей вероятностью будут использовать клиентоориентированные стратегии, такие как сотрудничество, обход правил и сверхурочная работа, а не отстраняться или строго следовать правилам.

Для изучения взаимодействия технологий на передовой линии предлагается расширить базовую модель адаптации пользователей Бодри и Пинсонно [13], которая фокусируется на поведении пользователей в условиях разрушительных ИТ-событий. Благодаря этому при реализации инициатив цифровой трансформации профессиональная дискреция может быть частично или полностью делегирована системам. Эта делегированная дискреция, называемая цифровой дискрецией, описывает степень цифровизации пространства государственных служащих и технологическую способность новых систем управлять принятием решений на уровне ФСИН России.

Взаимодействие между работниками подразделений УИС и цифровыми системами особенно актуально, поскольку пенитенциарная система представляет собой одну из крупнейших сфер государственного сектора, где цифровая трансформация существенно влияет на жизнь людей. Она может усилить и без того стрессовую среду, в которой работают сотрудники подразделений УИС, предъявляя дополнительные требования и бросая вызов профессиональным ценностям.

Автономия в принятии решений имеет основополагающее значение для деятельности работников УИС на первой линии. Из-за ограниченных ресурсов и сложностей взаимодействия они обладают большой свободой действий для навязывания личных интерпретаций при принятии решений в процессе реализации своих действий. Эта свобода делает должностных лиц УИС критически важной для успешной интеграции цифровых систем в организационные условия.

Осуществление дискреционных полномочий традиционно является сложным процессом и регулируется профессиональными нормами, личным восприятием, моральными установками и надежностью граждан. По своей сути разрушительная природа цифровых технологий подпитывает институциональные сложности и конфликты, развивая новые нормы и ценности, которые могут иметь глубокие поведенческие последствия для сотрудников. Например, работники УИС могут столкнуться с возросшей рабочей нагрузкой, связанной с новыми задачами, изучением новых системных функций и развитием новых компетенций и навыков, таких как интерпретация информации в непредсказуемых условиях. Кроме того, новые технологии готовы стать инструментами для ограничения власти таких должностных лиц путем снижения личных предубеждений посредством стандартизации, централизации и формализации рабочих процессов. Эти технологические особенности потенциально могут делегировать профессиональную свободу действий частично или полностью цифровым системам, хотя в настоящий момент таких примеров недостаточно.

Существующая научная практика использует следующие варианты делегирования полномочий информационным системам: цифровое, автоматизированное или искус-

ственное право [9]. Указанные концепции определяют способность информационных технологий управлять принятием решений на уровне конечных пользователей. Работа в УИС сложна, поскольку требует осуществления права усмотрения для применения ситуативно-специфических практик, неявных знаний, заботы и личного суждения [8]. Эти конкурирующие и множественные институциональные логики, связанные с возможностями и угрозами цифровых систем, создают неоднозначности при интеграции цифровых инструментов в существующие процессы.

Государственные служащие, проявляя дискрецию, разрабатывают механизмы преодоления трудностей для реагирования и адаптации к институциональным сложностям и проблемам, связанным с работой, предпринимая при этом постоянные когнитивные и поведенческие усилия. Поскольку оценка ситуаций и требований может различаться среди отдельных государственных служащих, их механизмы преодоления трудностей также, вероятно, будут различаться. Тщательное изучение этих тонких и нюансированных форм поведения может прояснить черный ящик процесса внедрения и помочь в разработке стратегий для быстрого принятия и профессионализации цифровых систем.

Предлагаемая в статье концепция основана на теории совладания для исследования поведения пользователей, которое происходит до, во время и после ИТ-события [2]. Она фокусируется на том, как люди справляются с разрушительными событиями, которые возникают в результате их взаимодействия с окружающей средой, что позволяет изучить событие и пользователей, а также идентифицировать критические элементы, объясняющие оценку человеком ИТ-события и возникающие в результате этого сложные реакции.

Согласно приведенной на рисунке модели адаптивное поведение обусловлено двумя ключевыми подпроцессами: первичной и вторичной оценкой. Первичная – оценивает первоначальные последствия изменений, вносимых цифровыми системами, рассматривая их как угрозу или возможность. Вторичная – включает в себя оценку личных, социальных или психологических ресурсов для определения чувства контроля человека над ситуацией и влияния на выбор между двумя основными страте-

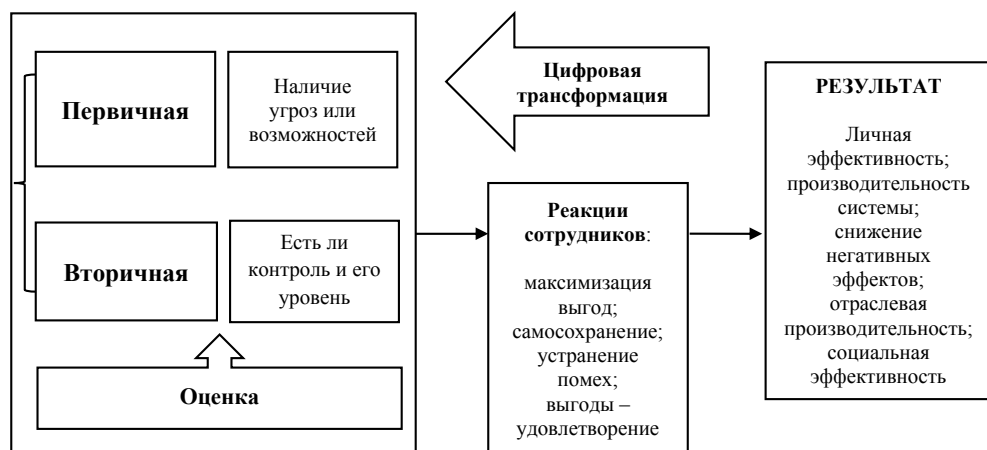


Рис. Модель адаптации сотрудников УИС в процессе цифровой трансформации

гиями совладания: ориентированными на проблему и ориентированными на эмоции. Стратегии, ориентированные на проблему, пытаются решить проблему или ситуацию инструментально и конкретно. Стратегии, ориентированные на эмоции, направлены на регулирование эмоций человека в ответ на ситуацию, не пытаясь изменить разрушительное событие.

Вероятно, что доминирующее поведение сотрудников УИС включает в себя комбинацию максимизации выгод, удовлетворения выгод и самосохранения. Максимизация выгод, преимущественно ориентированное на проблему преодоления трудностей, отражает высокую тенденцию к принятию, в то время как удовлетворение выгод отражает минимальную адаптацию, а самосохранение отражает пассивное сопротивление. Эти стратегии поведенческой адаптации демонстрируют эволюцию новых областей дискреции как разную степень реакции на цифровизацию, когда она частично скрывается, в отличие от ограничивающего влияния технологий на дискрецию.

Таким образом, совладающее поведение сотрудников УИС более тесно регулируется восприятием угроз и возможностей, связанных с цифровой трансформацией и степенью контроля, который они осуществляют над процессом внедрения. В этом случае поведение, направленное на максимизацию выгод, требует не только осознания возможностей системы, но и чувства контроля. Это помогает сотрудникам сосредоточить свои усилия на изменении процессов и вовлечении в продуктивную деятельность, тем самым максимизируя потенциальные возможности, а чувство контроля хотя и не является необходимым условием для удовлетворения выгод, но необходимо для максимизации выгод даже на среднем уровне. Государственные служащие проявляют большую осторожность в отношении цифровизации устоявшихся рабочих практик, поэтому стимулирование результатов, максимизирующих общие выгоды, и позитивного восприятия цифровой свободы действий нужно для поощрения более осмысленного взаимодействия с системой и использования положительных оценок производительности.

Результаты анализа указывают на то, что цифровая дискреция представляет собой отдельный процесс оценки для государственных служащих и выступает важнейшим граничным условием, которое влияет на связь между адаптационным поведением и воспринимаемой производительностью. Увеличение вовлеченности в процесс цифровой трансформации от максимизации выгод приводит к высокой воспринимаемой производительности системы с возрастающей скоростью, когда должностные лица положительно относятся к цифровой дискреции. В силу этого в проектах цифровизации рекомендуется рассмотреть способы, которыми дискреция внедряется в цифровые взаимодействия как отдельный детерминант цифровой трансформации.

Список источников

1. Аскарова Г., Усманова Э. З. Основные подходы к изучению копинг-стратегий в трудных жизненных ситуациях // *Scientific Progress*. 2021. № 5. С. 308–316.
2. Битюцкая Е. В. Успешность копинга // *Психология*. 2022. Т. 19, № 1. С. 382–404. DOI: 10.17323/1813-8918-2022-1-382-404.
3. Гегедюш Н. С., Масленникова Е. В., Осипов В. А. Модели цифровой компетентности государственных служащих: подходы к формированию и оценке // *Вестник университета*. 2022. № 10. С. 18–30. DOI: 10.26425/1816-4277-2022-10-18-30.
4. Горбунова Я. Г. Развитие теории копинга // *Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук*. 2013. № 3. С. 292–294.

5. Кузьминов А. Н. Параметры экономической безопасности в условиях цифровой трансформации предприятий // Russian Journal of Management. 2024. Т. 12, № 4. С. 592–597. DOI: 10.29039/2500-1469-2024-12-4-592-597.

6. Лопатова Н. Г. Риски цифрового преобразования предприятия // Экономическая наука сегодня : сб. науч. ст. Минск, 2021. Вып. 13. С. 112–118. DOI: 10.21122/2309-6667-2021-13-112-118.

7. Назаренко Т. С., Новикова И. С. Цифровая трансформация государственного управления как стратегическое общественное благо // Стратегирование: теория и практика. 2023. Т. 3, № 2. С. 140–157. DOI: 10.21603/2782-2435-2023-3-2-140-157.

8. Никитина Т. В. Специфика профессиональной коммуникативной компетенции сотрудника уголовно-исполнительной системы // Педагогика и просвещение. 2019. № 2. С. 143–152. DOI: 10.7256/2454-0676.2019.2.24605.

9. Рожкова М. А. Является ли цифровое право отраслью права и ожидать ли появления цифрового кодекса? // Хозяйство и право. 2020. № 4(519). С. 3–12.

10. Таранов Г. К. К вопросу применения дискреционных полномочий сотрудниками пенитенциарной системы при проведении специальной операции // Уголовно-исполнительная система на современном этапе с учетом реализации Концепции развития уголовно-исполнительной системы Российской Федерации на период до 2030 года : сб. тез. выступ. и докл. участников Междунар. науч.-практ. конф. по проблемам исполнения уголовных наказаний (Рязань, 17–18 нояб. 2022 г.). Рязань : Академия ФСИН России, 2022. Т. 2. С. 650–654.

11. Цифровая трансформация государственного управления: мифы и реальность : докл. к XX Апр. междунар. науч. конф. по проблемам развития экономики и общества (Москва, 9–12 апр. 2019 г.) / под общ. ред. Н. Е. Дмитриевой. М. : Высш. шк. экономики, 2019. 43 с.

12. Almagrashi, A., Mujalli, A. & Khan, T. 2023, *Factors determining internal auditors' behavioral intention to use computer-assisted auditing techniques: an extension of the UTAUT model and an empirical study*, Futur Bus J 9, 74, doi: 10.1186/s43093-023-00231-2.

13. Beaudry, A. & Pinsonneault, A. 2005, 'Understanding user responses to information technology: A coping model of user adaptation', *MIS quarterly*, pp. 493–524.

14. De Boer N. & Raaphorst, N. 2023, 'Automation and discretion: explaining the effect of automation on how street-level bureaucrats enforce', *Public Management Review*, vol. 25, iss. 1, pp. 42–62.

15. Lazarus, R. S. & Folkman, S. 1984, *Stress, appraisal and coping*, Springer publishing company.

16. Oschinsky, F. M., Stelter, A. & Niehaves, B. 2021, 'Cognitive biases in the digital age – How resolving the status quo bias enables public-sector employees to overcome restraint', *Government Information Quarterly*, vol. 38, iss. 4, p. 101611.

17. Shareef, M. A. et al. 2024, 'Mandatory adoption of technology: Can UTAUT2 model capture managers behavioral intention?', *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 200, p. 123087.

References

1. Askarova, G. & Usmanova, E. Z. 2021, 'Basic approaches to the study of coping strategies in difficult life situations', *Scientific Progress*, iss. 5, pp. 308–316.

2. Bityutskaya, E. V. 2022, 'The success of coping', *Psychology*, vol. 19, iss. 1, pp. 382–404, doi: 10.17323/1813-8918-2022-1-382-404.

3. Gegedyush, N. S., Maslennikova, E. V. & Osipov, V. A. 2022, 'Models of digital competence of civil servants: approaches to formation and evaluation', *Bulletin of the University*, iss. 10, pp. 18–30, doi: 10.26425/1816-4277-2022-10-18-30.
4. Gorbunova, Ya. G. 2013, 'The development of the theory of coping', *Actual problems of the humanities and natural sciences*, iss. 3, pp. 292–294.
5. Kuzminov, A. N. 2024, 'Parameters of economic security in the context of digital transformation of enterprises', *Russian Journal of Management*, vol. 12, iss. 4, pp. 592–597, doi: 10.29039/2500-1469-2024-12-4-592-597.
6. Lopatova, N. G. 2021, 'Risks of digital transformation of enterprises', in *Economic Science today: collection of scientific articles*, iss. 13, pp. 112–118, Minsk, doi: 10.21122/2309-6667-2021-13-112-118.
7. Nazarenko, T. S. & Novikova, I. S. 2023, 'Digital transformation of public administration as a strategic public good', *Strategizing: theory and practice*, vol. 3, iss. 2, pp. 140–157, doi: 10.21603/2782-2435-2023-3-2-140-157.
8. Nikitina, T. V. 2019, 'Specifics of professional communicative competence of an employee of the penal enforcement system', *Pedagogy and education*, iss. 2, pp. 143–152, doi: 10.7256/2454-0676.2019.2.24605.
9. Rozhkova, M. A. 2020, 'Is digital law a branch of law and should we expect the appearance of a digital code?', *Economy and law*, iss. 4(519), pp. 3–12.
10. Taranov, G. K. 2022, 'On the issue of the use of discretionary powers by employees of the penitentiary system during a special operation', in *The penal system at the present stage, taking into account the implementation of the Concept of the development of the penal enforcement system of the Russian Federation for the period up to 2030: collection of abstracts of speeches and reports of participants of the International Scientific and Practical Conference on the problems of the execution of Criminal penalties, Ryazan, November 17–18, 2022*, vol. 2, pp. 650–654, Academy of the FPS of Russia, Ryazan.
11. Dmitriev, N. E. (ed.) 2019, *Digital transformation of public administration: myths and reality: proceedings of the XX April international Scientific Conference on the development of economics and society, Moscow, 9–12 April 2019*, Higher School of Economics, Moscow.
12. Almagrashi, A., Mujalli, A. & Khan, T. 2023, *Factors determining internal auditors' behavioral intention to use computer-assisted auditing techniques: an extension of the UTAUT model and an empirical study*, *Futur Bus J* 9, 74, doi: 10.1186/s43093-023-00231-2.
13. Beaudry, A. & Pinsonneault, A. 2005, 'Understanding user responses to information technology: A coping model of user adaptation', *MIS quarterly*, pp. 493–524.
14. De Boer N. & Raaphorst, N. 2023, 'Automation and discretion: explaining the effect of automation on how street-level bureaucrats enforce', *Public Management Review*, vol. 25, iss. 1, pp. 42–62.
15. Lazarus, R. S. & Folkman, S. 1984, *Stress, appraisal and coping*, Springer publishing company.
16. Oschinsky, F. M., Stelter, A. & Niehaves, B. 2021, 'Cognitive biases in the digital age – How resolving the status quo bias enables public-sector employees to overcome restraint', *Government Information Quarterly*, vol. 38, iss. 4, p. 101611.
17. Shareef, M. A. et al. 2024, 'Mandatory adoption of technology: Can UTAUT2 model capture managers behavioral intention?', *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 200, p. 123087.

Информация об авторе

А. Н. Кузьминов – доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры экономики, менеджмента, организации производственной деятельности и трудовой адаптации осужденных.

Information about the author

A. N. Kuzminov – Sc.D (Economics), Associate Professor, Professor of the Economics, Management, Organization of Production Activities and Labor Adaptation of Convicts Department.

Примечание

Содержание статьи соответствует научной специальности 5.1.2. Публично-правовые (государственно-правовые) науки (юридические науки).

Статья поступила в редакцию 21.04.2025; одобрена после рецензирования 14.05.2025; принята к публикации 26.05.2025.

The article was submitted 21.04.2025; approved after reviewing 14.05.2025; accepted for publication 26.05.2025.