Дата поступления рукописи в редакцию: 28.04.2026 г.
Дата принятия рукописи в печать: 14.05.2026 г.
DOI: 10.24412/2224-9133-2026-4-289-294

РАДЧЕНКО Елена Павловна,
доктор экономических наук,
главный научный сотрудник НИЦ-1федерального казенного
учреждения «Научно-исследовательский институт»
Федеральной службы исполнения наказаний
Российской Федерации» (ФКУ НИИ ФСИН России),
Российская Федерация, Москва,
e-mail: helenr2003@mail.ru

БАЖАНОВ Сергей Андреевич,
ведущий научный сотрудник отдела по совершенствованию
нормативно-правового регулирования деятельности
уголовно-исполнительной системы центра изучения проблем
управления и организации исполнения наказаний
в уголовно-исполнительной системе ФКУ НИИ ФСИН России,
Россия, г. Москва,
e-mail: sergey.bazhanov62@yandex.ru

ВЗАИМОСВЯЗЬ МЕЖДУ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ПЕНИТЕНЦИАРНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ И УРОВНЕМ КОМПЕТЕНТНОСТИ СОТРУДНИКОВ

Аннотация. *В рамках исследования авторы обращают внимание на актуальность изучения компетенций, необходимых для подготовки специалистов, способных соответствовать требованиям современного рынка труда, адаптироваться к технологическим изменениям, развивать человеческий капитал и эффективно управлять персоналом. Эти компетенции играют ключевую роль в обеспечении конкурентоспособности и построении успешной карьеры. В контексте пенитенциарной системы рассматриваются факторы, влияющие на экономическую эффективность пенитенциарных учреждений, которые непосредственно зависят от уровня профессионализма и навыков сотрудников. Авторы выделяют следующие компетенции: управление персоналом и планирование, мотивация и стимулирование, создание благоприятного социально-психологического климата в коллективе, подготовка и переподготовка кадров, профессионализм и навыки сотрудников, а также кадровый потенциал как ключевой фактор эффективности. В связи с этим необходимо разделить сотрудников и работников уголовно-исполнительной системы на три основные группы: оперативный персонал, который ежедневно непосредственно контактирует с осужденными, неоперационный персонал, который в целом поддерживает административные функции пенитенциарной системы, и специализированный персонал, такой как психолог, медик, педагог, профессиональный персонал. Существуют факторы, которые могут снижать экономическую эффективность пенитенциарных служб: недостаточная мотивация сотрудников, ограниченные ресурсы и др. Несмотря на сложности, Федеральная служба исполнения наказаний России регулярно проводит обучающие программы для повышения профессиональных навыков сотрудников. Для решения этих проблем внедряются учебные программы с учетом современных технологии и налаживаются партнерские отношения с учебными заведениями.*

Ключевые слова: *фактор, труд, обучение, мотивация, организационный аспект, развитие компетенций, ФСИН России.*

RADCHENKO Elena Pavlovna,
Leading Researcher, Federal State Institution «Research Institute»
of the Federal Penitentiary Service of the Russian Federation»
(Research Institute of the Federal Penitentiary Service,
Moscow, Russia

BAZHANOV Sergey Andreevich,
Researcher, Department for Improving the Legal Regulation of the Activities of the Criminal Executive System of the Center for the Study of Management Problems and the Organization of the Execution of Sentences in the Criminal Executive System Federal Government Research Institute of the Federal Penitentiary Service of Russia

THE RELATIONSHIP BETWEEN THE ECONOMIC EFFICIENCY OF PENITENTIARY INSTITUTIONS AND THE LEVEL OF COMPETENCE OF STAFF

Annotation. *Within the framework of the study, the authors draw attention to the relevance of studying the competencies necessary to train specialists who are able to meet the requirements of the modern labor market, adapt to technological changes, develop human capital and effectively manage personnel. These competencies play a key role in ensuring competitiveness and building a successful career. In the context of the penitentiary system, the factors affecting the economic efficiency of penitentiary institutions are considered, which directly depend on the level of professionalism and skills of the staff. The authors identify the following competencies: personnel management and planning, motivation and stimulation, creation of a favorable socio-psychological climate in the team, training and retraining of personnel, professionalism and skills of employees, as well as human resources as a key factor of effectiveness. In this regard, it is necessary to divide the staff and employees of the penitentiary system into three main groups: operational personnel who are in direct contact with convicts on a daily basis, non-operational personnel who generally support the administrative functions of the penitentiary system, and specialized personnel such as psychologists, doctors, educators, and professional staff. Despite the difficulties, the Federal Penitentiary Service of Russia regularly conducts training programs to improve the professional skills of employees. However, there are factors that can reduce the economic efficiency of penitentiary services: insufficient motivation of staff, limited resources, etc. To solve these problems, it is necessary to introduce flexible curricula, use modern technologies, provide incentives and establish partnerships with educational institutions.*

Key words: *factor, labor, training, motivation, organizational aspect, competence development, Federal Penitentiary Service of Russia.*

Динамичное развитие мировой экономики, внедрение цифровизации и искусственного интеллекта во всей сфере деятельности человека диктуют формирования новых компетенций. Востребованы будут не только узкоспециальные навыки, но и надпрофессиональные компетенции, а также цифровые навыки. Согласно заявлениям главы Всемирного банка Аджай Банга в ближайшие 10-15 лет в развивающихся экономиках к трудоспособному возрасту придут около 1,2 млрд человек, тогда как при сохранении текущих тенденций будет создано примерно 400 млн рабочих мест [1].

В связи с мировыми изменениями изучение компетенций остается актуальным по ряду причин, связанных с изменениями в экономике, технологиях, социальной сфере и системе образования. В условиях высокой неопределенности и быстрой смены задач особенно важны такие компетенции, как адаптивность, гибкость, умение быстро принимать решения и распределять Таким образом, актуальность изучения компетенций связана с необходимостью подготовки специалистов, соответствующих требованиям современного рынка труда, адаптации к технологическим изменениям, развития человеческого капитала и эффективного управления персоналом. Данные компетенции необходимы людям, чтобы выиграть конкуренцию и построить успешную карьеру. Отсутствие компетенций может свидетельствовать о неспособности сотрудника качественно выполнять возложенные на него задачи [2, 3].

Первым кто затронул вопросы компетенции **и ввел в оборот термин «компетенция» стал Роберт Уайт**. В своей статье «Пересмотр понятия мотивации: концепция компетенции» он определял компетенцию как способность организма эффективно взаимодействовать с окружающей средой [4]. **Джон Равен** на основе анализа трудов ученых в этом направлении и своего опыта выделил выделил 37 компетенций, относящихся к сфере интеллектуальной и социальной деятельности, и определил компетенцию как «готовность к выполнению действия на основе полученных знаний» [5].

Развитие компетентностного подхода в России было связано с изменениями в образователь-

ной парадигме, включая переход от «знаниевой» системы к компетентностной, а также с адаптацией международных тенденций, например, в рамках Болонского процесса. В России в развитие концепции компетенций участвовали многие ученые, чьи работы внесли вклад в формирование компетентностного подхода в образовании, управлении персоналом и других сферах, среди них можно выделить: Гостева А.К., Шишова С. Е. и Кальней В. А., Байденко А.И., Татура Ю.Г. Также к вопросам компетентностного подхода обращались специалисты в области психологии А. К. Маркова и др., экономики труда и управления персоналом А.Я. Кибанов, Е. А. Митрофанова и др. [6; 7; 8].

В отечественной науке компетенция традиционно трактуется как совокупность знаний, умений, опыта, а также личные качества. Можно выделить следующие виды компетенций:

– профессиональные компетенции, которые необходимы для эффективного выполнения рабочих задач;

– личностные навыки, способствующие работать в разных направлениях;

– социальные, которые помогают взаимодействию с другими людьми;

– **цифровые** в которые входит умение работать с различными программами, системами и онлайн-инструментами, а также способность адаптироваться к быстро меняющимся цифровым средам.

– **аналитические**, способствуют умению собирать информацию, вычленять из нее главное и на ее основании проводить качественный анализ ситуации, а также способность обрабатывать большие объёмы данных.

– **творческие**, под ними понимается креативность, умение находить неожиданные решения, придумывать новые направления работы.

– **межкультурные, которые с**вязаны со способностью работать с людьми из разных культур, понимать и уважать культурные различия, а также адаптироваться к новым культурным средам.

– **предпринимательские**, связаны со способностью распознавать возможности, принимать риски, находить инновационные решения и создавать ценность

В связи со сложностью задач, стоящих перед федеральными органами исполнительной власти, однозначно можно констатировать востребованность в инициативных сотрудниках, обладающих высоким уровнем профессионального мастерства, профессионально компетентных в своей деятельности, способных мыслить масштабно и творчески, а также готовых принимать ответственные решения и прогнозировать их возможные последствия [9]. С целью поддержания безопасности и правовой и социальной защиты, а также противодействия коррупции, поддержания порядка в учреждениях и органах уголовно-исполнительной системы Российской Федерации (далее – УИС) компетенции способствуют повышению эффективности функционирования и выполнения важных государственных задач в сфере исполнения наказаний.

Профессиональное развитие сотрудников пенитенциарных учреждений – это непрерывный процесс повышения квалификации, совершенствования знаний, умений и навыков, необходимых для эффективного выполнения служебных задач. Он включает как фундаментальное обучение, так и практико-ориентированный подход, учитывающий специфику работы в УИС. Данные аспекты закреплены в нормативных документах – Федеральный закон от 19 июля 2018 года №197-ФЗ «О службе в уголовно-исполнительной системе Российской Федерации и о внесении изменений в Закон Российской Федерации «Об учреждениях и органах, исполняющих уголовные наказания в виде лишения свободы», где установлены требования к подготовке кадров, включая профессиональное обучение граждан, впервые принятых на службу.

Каждый территориальный орган ФСИН России имеет свои особенности и потребности, а, следовательно, программы по повышению квалификации сотрудников должны быть разработаны с учетом специфики региона и учреждения. Так, например, повышение квалификации в следственном изоляторе должно быть направлено на технический аспект, а компетенции необходимо развивать, которые имеют отношение к обязанностям и функциям сотрудников: управленческие, социально-эмоциональные и специальные компетенциях [10].

Профессиональная компетентность сотрудников уголовно-исполнительной системы России – это совокупность взаимосвязанных качеств личности (знаний, умений, навыков, способов деятельности), необходимых для качественной профессиональной деятельности [11]. Она включает несколько компонентов:

1. Специальная (операционально-технологическая) компетентность. Включает знания нормативной базы, правовых и психологических особенностей спецконтингента, субкультуры осужденных, профессиональной этики и организационной культуры. Также важны умения проводить специфические действия (например, обысковые мероприятия, установление психологического контакта с осужденными).

2. Этико-поведенческая компетентность. Связана с развитием коммуникативных качеств, умения устанавливать доверительные отношения, сохранять дистанцию в общении.

3. Профессиональная психолого-педагогическая компетентность. Включает наблюдательность, чуткость, эмпатию, организаторские способности.

4. Эмоционально-волевая компетентность. Характеризуется высоким самоконтролем, стрессоустойчивостью уверенностью в себе, адекватностью самооценки.

В современных условиях при активном внедрении новых технических средств необходимо наращивания потенциала. Ожидается, что сотрудники будут совершенствовать свои знания и навыки посредством обучения, переподготовки и технического руководства в следующих направлениях:

– цифровая грамотность (умение работать с данными, автоматизировать рутину, применять digital-инструменты);

– аналитика данных (навык задавать правильные вопросы данным и находить в них конкретные ответы);

– н**етворкинг, у**становление профессиональных связей помогает находить новые возможности, расширять кругозор;

– работа с ИИ-инструментами для решения задач;

– кибербезопасность (понимание основ цифровой гигиены и защиты информации).

Можно выделить следующие ключевые компетенции для карьерного роста: **адаптивность и гибкость, критическое мышление и аналитические способности, эмоциональный интеллект и коммуникативные навыки, стратегическое мышление навыки самоорганизации и тайм-менеджмента, лидерские качества и умение вдохновлять, умение работать в команде и строить межличностные отношения, технологические навыки.**

Развитие компетенций основывается на дисциплине, самоорганизации и готовности к изменениям. В пенитенциарной системе тоже используются компетенции для развития сотрудников. Так, например, применяются следующие методы: **служебная подготовка**, п**сихологическая подготовка,** ф**изическая подготовка,** д**ополнительное профессиональное образование**, и**ндивидуальное обучение по месту службы**, к**оучинг [12; 13]**. При повышении квалификации сотрудников УИС можно столкнутся с рядом проблем, среди них можно выделить:

– проблемы с некоторыми формами обучения;

– непрерывный процесс получения знаний;

– необходимость развития духовных ценностей.

Компетентность сотрудников пенитенциарной системы влияет на экономическую эффективность самой системы и зависит от ряда факторов, влияющих на результативность работы системы, качество выполнения задач и рациональное использование ресурсов.

К таким факторам можно отнести:

1. Сотрудников и работников УИС, которые являются основным ресурсом, определяющего социальную и экономическую эффективность функционирования УИС. Компетентность сотрудников и работников УИС влияет на качество управления, воспитательную работу и другие аспекты деятельности.

2. Подготовку кадров. В ряде нормативных документах указывается важность подготовки и переподготовки кадров, что позволяет сотрудникам эффективно выполнять свои обязанности и адаптироваться к современным требованиям.

3. Климат в коллективе, который способствует повышению эффективности служебной деятельности.

4. Мотивация сотрудников и работников УИС.

5. Составление отчетов о проделанной работе и полученных результатов на еженедельной основе [14].

Повышение компетентности сотрудников и работников УИС необходимо проводить на регулярной основе с применением различных методов и с привлечением специалистов из разных областей [15]. Та как каждое учреждение имеет свои особенности и потребности, а, следовательно, программы по повышению квалификации сотрудников должны быть разработаны с учетом специфики региона и учреждения и направления деятельности.

Список литературы:

[1] Всемирный банк предрек дефицит рабочих мест в развивающихся странах // РБК. URL:https://www.rbc.ru/economics/13/04/2026/69dcdf649a7947df5150fbb0 (дата обращения: 03.04.2026).

[2] Музакки А., Вулансари П. Эффект от обучения и Компетенция в области карьерного роста: Концептуальный Рамки. J Soc Работа Наука Образование, 2024:5(1):158-71.

[3] Халим Э.Н, Вахьюди Ф., Хартини Дж.К., Сесилия Р., Примасари Ю.Д., Парамарта В. Компетентность и приверженность делу Современный кадровый потенциал. Управление. Всесторонняя наука, 2024:3(8):4195-201.

[4] White R.W. Motivation Reconsidered: the Concept of Competence [Текст]// Psychol. Rev. - 1959. – Vol. 66, N 5. – P. 297–332.

[5] Равен Джон. Компетентность в современном обществе: Выявление, развитие и реализация: [Пер. с англ.] / Джон Равен. - Москва: Когито-Центр, 2002. – С. 394.

[6] Гастев А. К. Трудовые установки: [Структура. Анализ. Обоснование. Курсы] / А. К. Гастев. — Москва: Центр. ин-т труда, 1924.

[7] Шишов С.Е. Школа: мониторинг качества образования / / Шишов С. Е., Кальней В. А. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва: Пед. о-во России, 2000. — 316 с.

[8] К формированию концептуальных и методологических основ непротиворечивости государственных образовательных стандартов в системе общего и профессионального образования / А. И. Байденко, И. А. Зимняя, А. А. Леонтьев и др.; под ред. проф. А. И. Байденко. Ю. Г. Татура. — Предисл. - М., 1998. — 56 с.

[9] Русскова Ю. Н., Ульянова И. В. Формирование профессиональных компетенций курсантов образовательных организаций МВД России посредством интерактивных технологий // Психопедагогика в правоохранительных органах. 2018. № 4(75). С. 65–71.

[10] Щербаков С.О., Сорокоумова С.Н. Формирование организационной культуры будущих офицеров // Мир науки. Педагогика и психология, 2020 № 2. URL: https://mir-nauki.com/PDF/05PDMN220.pdf. (дата обращения: 04.04.2026).

[11] Радченко Е.П., Бажанов С.А. Формирование коммуникативной компетентности и совершенствование коммуникативных навыков сотрудников уголовно-исполнительной системы // Уголовно-исполнительная система сегодня: взаимодействие науки и практики. Материалы XXV Всероссийской научно-практической конференции, Новокузнецк, 2025. материалы XXV Всероссийской научно-практической конференции. Новокузнецк, 2025. С. 302-305.

[12] Анимоков И.К. Направленность коуч-технологии на развитие успешности профессиональной деятельности сотрудников полиции // Научное обеспечение системы повышения квалификации кадров. 2020. № 4. С. 69-78.

[13] Токарева С., Авсиевич В., Кефер Н., Белегова А., Габдуллин А. Психолого-педагогическое сопровождение коучинговой деятельности. Ужгородский университет им. С.И. Герцена Физика, 2024:0(56):1339-46.

[14] Пырченкова Г.С., Радченко Е.П. Коммуникативная компетентность как фактор обеспечения эффективной профессиональной деятельности сотрудника правоохранительных органов. В сборнике: возможности и перспективы формирования и развития профессиональной лингвокоммуникативной компетенции сотрудников правоохранительных органов. Сборник материалов по результатам работы круглого стола. Москва, 2023. С. 45-48.

[15] Шьямила А, Кахионо Д, Саносра А, Саид Н, Арианся Н. Влияние карьерного роста, работы Продвижение по службе и компетентность в отношении результатов работы сотрудников с помощью трудовой мотивации как промежуточной переменной. J Econ Bus UBS, 2024:13(1):269-83.

References:

[1] The World Bank predicted a job shortage in developing countries // RBC. URL: https://www.rbc.ru/economics/13/04/2026/69dcdf649a7947df5150fbb0 (accessed: 03.04.2026).

[2] Muzakki A., Vulansari P. The Effect of Training and Competence in Career Growth: A Conceptual Framework. J Soc Work Science Education, 2024: 5 (1): 158-71.

[3] Halim E. N., Wahyudi F., Hartini J. K., Cecilia R., Primasari Yu. D., Paramarta V. Competence and Commitment to Work: A Conceptual Framework for Modern Human Resources. Management. Comprehensive Science, 2024: 3 (8): 4195-201.

[4] White R.W. Motivation Reconsidered: the Concept of Competence [Text]// Psychol. Rev. - 1959. – Vol. 66, N 5. – P. 297–332.

[5] Raven John. Competence in Modern Society: Identification, Development, and Implementation: [Translated from English] / John Raven. - Moscow: Cogito-Center, 2002. – P. 394.

[6] Gastev A.K. Work Attitudes: [Structure. Analysis. Justification. Courses] / A.K. Gastev. - Moscow: Central Institute of Labor, 1924.

[7] Shishov S.E. School: Monitoring the Quality of Education / / Shishov S.E., Kalney V.A. - 3rd ed., corrected. and enlarged. - Moscow: Pedagogical University. Russian: Island of Russia, 2000. — 316 p.

[8] On the Formation of Conceptual and Methodological Foundations for the Consistency of State Educational Standards in the System of General and Vocational Education / A. I. Baydenko, I. A. Zimnyaya, A. A. Leontyev, et al.; edited by prof. A. I. Baydenko. Yu. G. Tatura. — Preface. — Moscow, 1998. — 56 p.

[9] Russkova Yu. N., Ulyanova I. V. Formation of Professional Competencies of Cadets of Educational Organizations of the Ministry of Internal Affairs of Russia Through Interactive Technologies // Psychopedagogy in Law Enforcement Agencies. 2018. No. 4(75). pp. 65–71.

[10] Shcherbakov S. O., Sorokoumova S. N. Formation of the Organizational Culture of Future Officers // World of Science. Pedagogy and Psychology, 2020, No. 2. URL: https://mir-nauki.com/PDF/05PDMN220.pdf. (Accessed: 04.04.2026).

[11] Radchenko E.P., Bazhanov S.A. Formation of communicative competence and improvement of communicative skills of employees of the penal system // The penal system today: interaction of science and practice. Proceedings of the XXV All-Russian

scientific and practical conference, Novokuznetsk, 2025. Proceedings of the XXV All-Russian scientific and practical conference. Novokuznetsk, 2025. pp. 302-305.

[12] Animokov I.K. Focus of coaching technology on developing the success of professional activities of police officers // Scientific support for the system of advanced training of personnel. 2020. No. 4. Pp. 69-78.

[13] Tokareva S., Avsievich V., Kefer N., Belegova A., Gabdullin A. Psychological and pedagogical support of coaching activities. Uzhgorod University named after S.I. Herzen, Physics, 2024:0(56):1339-46.

[14] Pyrchenkova G.S., Radchenko E.P. Communicative competence as a factor in ensuring the effective professional performance of a law enforcement officer. In the collection: Possibilities and prospects for the formation and development of professional linguacommunicative competence of law enforcement officers. Collection of materials based on the results of the round table. Moscow, 2023. Pp. 45-48.

[15] Shyamila A, Kahiono D, Sanosra A, Said N, Ariansyah N. The influence of career development, job promotion, and competence on employee performance with work motivation as a mediating variable. J Econ Bus UBS, 2024:13(1):269-83.

