

УДК 33

DOI: 10.34670/AR.2026.97.19.038

Модели управления персоналом в пенитенциарных учреждениях стран ЕС

Новиков Алексей Валерьевич

Доктор педагогических наук, кандидат юридических наук, профессор;
Член Союза журналистов России (Московское региональное отделение);
главный научный сотрудник,

Научно-исследовательский институт Федеральной службы исполнения наказаний России,
125130, Российская Федерация, Москва, ул. Нарвская, 15-а;
профессор кафедры уголовного права и правоохранительной деятельности,
Астраханский государственный университет,
414056, Российская Федерация, Астрахань, ул. Татищева, 20-а;
e-mail: novikov.pravo@mail.ru

Аннотация

В статье рассматриваются две фундаментальные парадигмы управления персоналом в учреждениях уголовно-исполнительной системы – административно-командная и инвестиционная модели развития человеческого капитала. На основе компаративного анализа раскрываются организационные принципы и управленческие механизмы каждой из моделей. Особое внимание уделяется влиянию данных подходов на ключевые кадровые показатели: удовлетворенность трудом, уровень профессионального стресса, текучесть кадров, организационную лояльность и мотивацию персонала. В работе систематизируются эмпирические данные, демонстрирующие ограниченность традиционной модели контроля в долгосрочной перспективе и обосновывается эффективность инвестиционного подхода как стратегии преодоления кадрового кризиса в пенитенциарной системе ЕС. Делается вывод о необходимости синтеза базовых требований безопасности с системными инвестициями в развитие персонала как условия обеспечения устойчивого правопорядка в местах лишения свободы.

Для цитирования в научных исследованиях

Новиков А.В. Модели управления персоналом в пенитенциарных учреждениях стран ЕС // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2026. Том 16. № 1А. С. 373-381. DOI: 10.34670/AR.2026.97.19.038

Ключевые слова

Управление персоналом, уголовно-исполнительная система, кадровая политика, модель контроля, административно-командная модель, инвестиционная модель, человеческий капитал, мотивация персонала, текучесть кадров в пенитенциарной системе, организационная лояльность, пенитенциарная безопасность, децентрализация управления.

Введение

В теории и практике управления персоналом в учреждениях уголовно-исполнительной системы в ЕС исторически сложились две фундаментально различающиеся стратегические модели, противостояние которых во многом определяет как операционную эффективность этих учреждений, так и общее состояние пенитенциарной безопасности. Речь идет о наиболее распространенной модели, основанной на тотальном администрировании и контроле, долгое время доминировавшей в силу специфики самой системы, и об альтернативной модели, ориентированной на долгосрочные инвестиции в человеческий капитал, которая приобретает критическую значимость в условиях современного кадрового кризиса. Компаративный анализ данных подходов позволяет не только выявить причины институциональных ограничений, но и обозначить стратегические ориентиры для преодоления системных проблем, связанных с текучестью кадров, профессиональным выгоранием и снижением мотивации личного состава.

Основная часть

Традиционный подход к управлению, который правомерно определить как контрольную модель, базируется на представлении о том, что фундаментальной основой порядка и безопасности в местах лишения свободы выступает неукоснительное соблюдение установленных процедур. Данная модель исходит из основания об управляемости учреждения через создание максимально предсказуемой, стандартизированной среды, в которой поведение всех субъектов – как лиц, содержащихся под стражей, так и персонала – подчинено строгой регламентации. Функция рядового сотрудника в этой системе сводится к роли исполнителя, призванного следить за соблюдением установленных правил. Концептуальной основой данной модели выступает убеждение, что порядок достигается через внешнее принуждение и минимизацию субъектности персонала. Управленческие усилия фокусируются на контроле процедур и аспектов физической безопасности. Предпринимается попытка сформировать «правильный» профессиональный образ жизни, что находит отражение в унификации внешнего вида, формализации коммуникации и поддержании строгой дистанции в отношениях как по вертикали (начальник – подчиненный), так и по горизонтали (сотрудник – лицо, содержащееся под стражей). Сотрудник в рамках этой парадигмы рассматривается как элемент организационного механизма, чья ценность определяется способностью к шаблонным действиям. Задачи менеджмента сводятся к минимизации отклонений и максимизации эффективности за счет стандартизации операций, что не предполагает развития у персонала рефлексии, инициативы или глубокого понимания социальной миссии учреждения. Эффективность работы оценивается исключительно по формальным критериям – отсутствию происшествий и нарушений устава [Stoohr, 1994].

Несмотря на то, что данная модель долгое время воспринималась как единственно возможный способ обеспечения базового порядка, концентрация исключительно на внешних атрибутах контроля оставляет без внимания внутреннее состояние работника. При применении такой модели не учитываются вопросы его мотивации, психологического благополучия, удовлетворенности трудом и лояльности организации. Это создает предпосылки для развития отчуждения, когда персонал, лишенный возможности влиять на ситуацию и не видящий смысла в своей деятельности кроме формального надзора, утрачивает внутреннюю связь с целями учреждения, что в долгосрочной перспективе снижает качество работы [Гнедова, 2018].

Альтернативная модель, которую можно обозначить как модель развития человеческого капитала, предлагает принципиально иное понимание природы безопасности и эффективности функционирования пенитенциарных учреждений. Ее ключевой тезис заключается в том, что подлинный и устойчивый порядок невозможен без системных вложений в тех, кто этот порядок обеспечивает ежедневно. Данная модель рассматривает персонал как ключевой стратегический ресурс и источник организационного развития. Этот подход органично связан с архитектурой прямого надзора, который предполагает децентрализацию ответственности и активное взаимодействие сотрудников с подопечными.

Философия инвестиционной модели постулирует, что эффективность учреждения достигается через профессиональное развитие и вовлеченность персонала. Управленческий фокус смещается с надзора за соблюдением формальных процедур на обучение сотрудников проактивным коммуникативным навыкам, позволяющим конструктивно взаимодействовать с лицами, содержащимися в заключении, разрешать конфликты на ранних стадиях и формировать отношения, способствующие поддержанию правопорядка. Организационная структура приобретает черты децентрализации, предоставляя персоналу определенную степень автономии и влияния на операционные процессы, что повышает их ответственность и чувство сопричастности к результатам труда [Смирнов, 2025].

Понятие «инвестиций» в рамках данной модели носит комплексный характер и включает ряд взаимосвязанных направлений. В первую очередь это обеспечение содержательности труда, когда сотрудник осознает глубинный смысл своей профессиональной миссии, включая ее социальную и реабилитационную составляющую. Кроме того это создание прозрачных и реальных возможностей для профессионального и карьерного роста, что трансформирует рутинную работу в траекторию долгосрочного развития личности. Не менее значимо вовлечение персонала в процесс принятия решений, касающихся их повседневной служебной деятельности, что способствует росту инициативы и ответственности.

Ключевая гипотеза, лежащая в основе инвестиционного подхода, состоит в том, что такие показатели, как лояльность, низкая текучесть кадров и высокая удовлетворенность трудом, находятся в прямой корреляции с уровнем безопасности в учреждении. Сотрудник, который чувствует свою профессиональную ценность, обладает необходимой компетентностью и ощущает организационную поддержку, способен к более качественному и осмысленному взаимодействию с подопечными. Такой подход снижает уровень напряженности и предотвращает деструктивные конфликты гораздо эффективнее, чем любые формальные запреты и санкции. Это позволяет предотвращать эскалацию напряженности на ранних стадиях, а не реагировать на уже свершившиеся нарушения.

При сравнении операционных и финансовых результатов двух моделей обнаруживаются существенные различия. Административно-командная модель обеспечивает высокую предсказуемость и стабильность в краткосрочной перспективе и относительно легко масштабируется, не предъявляя высоких требований к квалификации персонала на этапе отбора. Напротив, инвестиционная модель требует более высоких текущих затрат на персонал (обучение, социальный пакет, конкурентная оплата труда), в долгосрочной перспективе демонстрирует рост производительности за счет оптимизации процессов.

Существенно различаются модели и по критерию качества исполнения служебных обязанностей. В рамках контрольной модели качество обеспечивается через многоуровневый внешний надзор и достигает уровня, соответствующего формальному стандарту. В инвестиционной модели качество становится следствием личной ответственности и

профессиональной гордости. Сотрудник обладая полномочиями и пониманием целей, сам заинтересован в предотвращении ошибок и постоянном улучшении своей работы.

Модель контроля, рассматривающая сотрудника как легко заменяемый ресурс, закономерно сталкивается с высокой текучестью кадров. Лояльность персонала в таких условиях либо отсутствует, либо носит ситуативный характер [Meško G., 2025]. Инвестиционная модель, напротив, способствует формированию устойчивого кадрового ядра со стажем работы и высоким уровнем организационной приверженности. Кроме того, децентрализация и наделение полномочиями создают условия для высокой адаптивности учреждения к изменяющимся условиям, поскольку сотрудники, обладающие компетенциями и правом принятия решений, способны быстро реагировать на новые вызовы.

Эмпирическая проверка эффективности двух подходов в контексте пенитенциарных учреждений дает убедительные свидетельства в пользу инвестиционной стратегии. Исследования, проводившиеся в учреждениях ЕС с различными моделями управления, показывают, что простой акцент на контроле и бюрократических процедурах не приводит к позитивным кадровым результатам. Напротив, в учреждениях, где внедрялись элементы инвестиционной модели (обучение межличностным навыкам, децентрализация, вовлечение в принятие решений), фиксировались статистически значимые положительные изменения. Среди персонала отмечалось снижение уровня профессионального стресса, рост удовлетворенности работой, повышение мотивации и укрепление организационной приверженности. Эти данные позволяют утверждать, что вложения в человеческий капитал окупаются созданием более стабильного, мотивированного и психологически устойчивого коллектива [Елагина, 2025].

В современных условиях, характеризующихся беспрецедентным кадровым дефицитом в уголовно-исполнительной системе многих стран, ценность инвестиционного подхода возрастает. Критический уровень текучести кадров, достигающий в отдельных регионах половины личного состава в первый год службы, а также эмоциональное выгорание сотрудников стали системными проблемами. Привлечение внешних ресурсов для выполнения охранных функций является признаком кризиса традиционной модели управления, исчерпавшей свой ресурс и неспособной обеспечить систему квалифицированными и мотивированными кадрами [Rychlik, 2024].

В этой ситуации концепция инвестиций становится прагматическим необходимой стратегией выживания и стабилизации пенитенциарной системы. Опыт тех стран, где профессия сотрудника пенитенциарной системы является престижной и требует серьезного отбора, убедительно доказывает, что высокий уровень безопасности и низкий уровень конфликтности внутри учреждений достижимы именно за счет глубинных инвестиций в человеческий капитал, а не только за счет усиления надзора и запретительных мер [Сулейманов, 2022].

Дихотомия «контроль против инвестиций» отражает глубинный сдвиг в понимании природы эффективности исправительных учреждений. Сохранение приверженности парадигме, делающей ставку исключительно на принуждение и рассматривающей сотрудника как объект управления, не только усугубляет кадровый кризис, но и создает прямую угрозу дестабилизации работы всей системы, что напрямую влияет на уровень общественной безопасности.

Заключение

Проведенный анализ двух фундаментальных парадигм кадровой политики в уголовно-исполнительной системе – административно-командной модели и модели развития

человеческого капитала – позволяет заключить, что их противостояние отражает не просто смену управленческих технологий, но глубинный концептуальный сдвиг в понимании природы безопасности и эффективности пенитенциарных учреждений. Исторически сложившаяся модель контроля, базирующаяся на принципах иерархии, тотальной регламентации и внешнего понуждения, продемонстрировала свою ограниченность в долгосрочной перспективе. Обеспечивая формальную предсказуемость и краткосрочную стабильность, она неизбежно порождает отчуждение персонала, нивелирует его внутреннюю мотивацию и создает предпосылки для хронического кадрового дефицита и профессионального выгорания. Ориентация на процедурный контроль оставляет без внимания ключевой фактор устойчивости системы – субъектное состояние самого сотрудника [Lažetić G., 2022].

Альтернативная инвестиционная модель, напротив, предлагает рассматривать персонал не как пассивный объект управленческих воздействий, а как главный стратегический ресурс, от качества которого напрямую зависит уровень безопасности и правопорядка в учреждениях. Системные вложения в профессиональное развитие, создание условий для содержательного труда, децентрализация ответственности и формирование поддерживающей организационной культуры формируют у сотрудников чувство сопричастности и лояльности [Altobelli E., 2024]. Эмпирические данные подтверждают, что такой подход ведет к снижению стресса, росту удовлетворенности работой и укреплению организационной приверженности, что в конечном итоге создает более стабильную и безопасную среду. Важно подчеркнуть, что инвестиционная парадигма не отрицает необходимости контроля и дисциплины, но наполняет их качественно иным содержанием, превращая сотрудника в активного субъекта, способного к профессиональной рефлексии и принятию взвешенных решений.

В условиях кадрового кризиса, охватившего пенитенциарные системы многих стран, ценность инвестиционного подхода приобретает не только теоретическую, но и сугубо прагматическую значимость. Стратегия, делающая ставку на развитие человеческого капитала, становится необходимым условием выживания и стабилизации системы. Дальнейшее следование модели, рассматривающей сотрудника как заменяемый элемент организационного механизма, не только усугубляет текучесть кадров и деморализацию личного состава, но и создает прямую угрозу дестабилизации работы учреждений, что напрямую влияет на состояние общественной безопасности.

Двойственность «контроль против инвестиций» разрешается в пользу синтеза, где контроль выступает необходимым, но не достаточным условием функционирования, а системные инвестиции в персонал становятся фундаментом долгосрочной эффективности. Такой подход является единственным условием для возвращения профессии ее социальной значимости и обеспечения устойчивого правопорядка в местах лишения свободы, поскольку подлинная безопасность основывается на компетентности, мотивации и лояльности тех, кто призван ее поддерживать.

Библиография

1. Гнедова, Н. П. Виды и характеристика пенитенциарных учреждений за рубежом / Н. П. Гнедова // Аллея науки. 2018. – Т. 1, № 8(24). – С. 187-190.
2. Елагина А.С., Слабкая Д.Н. Оптимизация инвестирования в пенитенциарных системах: систематизация опыта ЕС // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2025. Том 15. № 12А. С.361-369. DOI: 10.34670/AR.2026.17.45.038
3. Смирнов, О. А. Экономика пенитенциарных систем: сравнительный анализ затрат и эффективности в Европе / О. А. Смирнов, А. В. Новиков // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2025. – Т. 15, № 8-1. – С. 598-605. – DOI 10.34670/AR.2025.13.86.065.

4. Сулейманов, Т. А. Обзор зарубежного опыта по обеспечению безопасности персонала в исправительном учреждении / Т. А. Сулейманов, В. В. Фомин // Уголовно-исполнительное право. – 2022. – Т. 17(1–4), № 1. – С. 72–76. – DOI : 10.33463/2687-122X.2022.17 (1-4).1.072-076.
5. Altobelli, E. Cost analysis of penitentiary systems and comparison between the countries of the Council of Europe / E. Altobelli [et al.] // *Economies*. – 2024. – Vol. 12, No. 11. – P. 311.
6. Boin, A. The new public management 'revolution' in political control of the public sector: promises and outcomes in three European prison systems / A. Boin, O. James, M. Lodge // *Public Policy and Administration*. – 2006. – Vol. 21, No. 2. P. 81–100.
7. Hawley, J. Prison education and training in Europe / J. Hawley, I. Murphy, M. Souto-Otero // European Commission. – 2013.
8. Lažetić, G. Contemporary Issues in the Penitentiary System of the / G. Lažetić, E. Mujoska-Trpevska // *Contemporary Issues in Global Criminal Justice*. – 2022. – P. 245.
9. Maculan, A. Prison in Europe: overview and trends / A. Maculan, D. Ronco, F. Vianello. – 2014. – P. 1–62.
10. Meško, G. Prison workers in Europe: Similarities and differences / G. Meško [et al.] // *The Routledge Handbook of European Penology*. – Routledge, 2025. – P. 496–510.
11. Organizational models of prison health: considerations for better governance / World Health Organization [et al.]. – World Health Organization. Regional Office for Europe, 2020. – No. WHO/EURO:2020-1268-41018-55685.
12. Rychlik, J. HUMAN RESOURCES IN THE PRISON SERVICE – THE CONTEXT OF MANAGEMENT EVALUATION OF INTELLECTUAL CAPITAL / J. Rychlik, A. Dybioch // *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series*. – 2024. – Vol. 2024, No. 205. – P. 547–561.
13. Stohr, M. K. Staff management in correctional institutions: Comparing DiIulio's "control model" and "employee investment model" outcomes in five jails / M. K. Stohr [et al.] // *Justice Quarterly*. – 1994. – Vol. 11, No. 3. – P. 471–497.

Personnel Management Models in Penitentiary Institutions of EU Countries

Aleksei V. Novikov

Doctor of Pedagogy, PhD in Law, Professor;
Member of the Russian Union of Journalists (Moscow regional branch);
Chief Researcher,
Scientific-Research Institute of the Federal Penitentiary Service of the Russian Federation,
125130, 15-a, Narvskaya str., Moscow, Russian Federation;
Professor of the Department of Criminal Law and Law Enforcement,
Astrakhan State University,
414056, 20-a, Tatishcheva str., Astrakhan, Russian Federation;
e-mail: novikov.pravo@mail.ru

Abstract

The article examines two fundamental paradigms of personnel management in institutions of the penal enforcement system – the administrative-command and investment models of human capital development. Based on a comparative analysis, the organizational principles and management mechanisms of each model are revealed. Special attention is paid to the impact of these approaches on key personnel indicators: job satisfaction, level of professional stress, staff turnover, organizational loyalty, and personnel motivation. The work systematizes empirical data demonstrating the limitations of the traditional control model in the long term and substantiates the effectiveness of the investment approach as a strategy for overcoming the personnel crisis in the EU penitentiary system. It concludes on the necessity of synthesizing basic security requirements with systemic investments in personnel development as a condition for ensuring sustainable law and order in places of detention.

For citation

Novikov A.V. (2026) Modeli upravleniya personalom v penitentsiarnykh uchrezhdeniyakh stran ES [Personnel Management Models in Penitentiary Institutions of EU Countries]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 16 (1A), pp. 373-381. DOI: 10.34670/AR.2026.97.19.038

Keywords

Personnel management, penal enforcement system, personnel policy, control model, administrative-command model, investment model, human capital, personnel motivation, staff turnover in the penitentiary system, organizational loyalty, penitentiary security, decentralization of management.

References

1. Gnedova, N. P. Vidy i harakteristika penitentsiarnykh uchrezhdenij za rubezhom / N. P. Gnedova // *Alleya nauki*. – 2018. T. 1, № 8(24). – S. 187-190.
2. Elagina A.S., Slabkaya D.N. Optimizaciya investirovaniya v penitentsiarnykh sistemah: sistematizaciya opyta ES // *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra*. 2025. Tom 15. № 12A. S.361-369. DOI: 10.34670/AR.2026.17.45.038
3. Smirnov, O. A. Ekonomika penitentsiarnykh sistem: sravnitel'nyj analiz zatrat i effektivnosti v Evrope / O. A. Smirnov, A. V. Novikov // *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra*. – 2025. – T. 15, № 8-1. – S. 598-605. – DOI 10.34670/AR.2025.13.86.065.
4. Sulejmanov, T. A. Obzor zarubeznogo opyta po obespecheniyu bezopasnosti personala v ispravitel'nom uchrezhdenii / T. A. Sulejmanov, V. V. Fomin // *Ugolovno-ispolnitel'noe pravo*. – 2022. – T. 17(1-4), № 1. – S. 72–76. – DOI : 10.33463/2687-122X.2022.17 (1-4).1.072-076.
5. Altobelli, E. Cost analysis of penitentiary systems and comparison between the countries of the Council of Europe / E. Altobelli [et al.] // *Economies*. – 2024. – Vol. 12, No. 11. – P. 311.
6. Boin, A. The new public management 'revolution' in political control of the public sector: promises and outcomes in three European prison systems / A. Boin, O. James, M. Lodge // *Public Policy and Administration*. – 2006. – Vol. 21, No. 2. – P. 81–100.
7. Hawley, J. Prison education and training in Europe / J. Hawley, I. Murphy, M. Souto-Otero // *European Commission*. – 2013.
8. Lažetić, G. Contemporary Issues in the Penitentiary System of the / G. Lažetić, E. Mujoska-Trpevska // *Contemporary Issues in Global Criminal Justice*. – 2022. – P. 245.
9. Maculan, A. Prison in Europe: overview and trends / A. Maculan, D. Ronco, F. Vianello. – 2014. – P. 1–62.
10. Meško, G. Prison workers in Europe: Similarities and differences / G. Meško [et al.] // *The Routledge Handbook of European Penology*. – Routledge, 2025. – P. 496–510.
11. Organizational models of prison health: considerations for better governance / World Health Organization [et al.]. – World Health Organization. Regional Office for Europe, 2020. – No. WHO/EURO:2020-1268-41018-55685.
12. Rychlik, J. HUMAN RESOURCES IN THE PRISON SERVICE – THE CONTEXT OF MANAGEMENT EVALUATION OF INTELLECTUAL CAPITAL / J. Rychlik, A. Dybioch // *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series*. – 2024. – Vol. 2024, No. 205. – P. 547–561.
13. Stohr, M. K. Staff management in correctional institutions: Comparing DiIulio's "control model" and "employee investment model" outcomes in five jails / M. K. Stohr [et al.] // *Justice Quarterly*. – 1994. – Vol. 11, No. 3. – P. 471–497.