

УДК 33

DOI: 10.34670/AR.2026.72.46.046

## Трансформация логистических потоков пенитенциарных систем: аспекты экономической эффективности

**Смирнов Олег Аркадьевич**

Кандидат физико-математических наук, доцент,  
Российский государственный университет им. А.Н. Косыгина,  
115035, Российская Федерация, Москва, ул. Садовническая, 52/45;  
e-mail: smirnovoleg1952@mail.ru

**Слабкая Диана Николаевна**

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

**Аннотация**

В статье исследуется эволюция роли логистики в современных пенитенциарных системах мира, направленная на переход от модели чистых затрат к модели экономической эффективности и социальной отдачи. Анализируются ключевые глобальные практики оптимизации внутренней логистики, включая централизацию закупок, внедрение принципов бережливого производства и цифровизацию процессов. Особое внимание уделяется интеграции производственной деятельности осужденных в рыночные цепочки стоимости как инструменту реабилитации и снижения рецидива. Рассматривается потенциал логистики в качестве фактора регионального развития и социальной интеграции через «зеленые» инициативы и общественные работы. В статье также обсуждаются системные вызовы, связанные с балансом между экономией, безопасностью и этикой, такими как вопросы оплаты труда осужденных и конкуренции с частным сектором. Делается вывод о том, что стратегическая модернизация логистики становится стержнем новой пенитенциарной парадигмы, сочетающей фискальную эффективность с долгосрочными социально-экономическими benefits, включая сокращение рецидивной преступности.

**Для цитирования в научных исследованиях**

Смирнов О.А., Слабкая Д.Н. Трансформация логистических потоков пенитенциарных систем: аспекты экономической эффективности // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2025. Том 15. № 11А. С. 465-472. DOI: 10.34670/AR.2026.72.46.046

**Ключевые слова**

Пенитенциарная система, логистическая оптимизация, экономическая эффективность, ресоциализация осужденных, снижение рецидива, производственная деятельность в тюрьмах, государственно-частное партнерство, бережливое производство, цифровизация, социальная реинтеграция, циркулярная экономика, управление затратами.

## **Введение**

Исторически сложившийся взгляд на пенитенциарные системы как на исключительно затратные публичные институты, чья миссия ограничивается карательной изоляцией, в XXI веке подвергается кардинальному пересмотру. Растущее фискальное давление на государственные бюджеты, усиливающаяся критика низкой эффективности процессов ресоциализации, а также распространение новых управлеченческих парадигм вынуждают государства во всем мире изыскивать пути оптимизации расходов и повышения совокупной отдачи от пенитенциарной системы [Pietruszka, Kościelecki, 2023]. В данном контексте дисциплина логистики, понимаемая как наука об управлении материальными, информационными и финансовыми потоками в цепях поставок, выдвигается на передний план в качестве ключевого фактора генерации экономии средств и создания добавленной стоимости. Международный опыт наглядно демонстрирует, что стратегическая модернизация логистических операций способна не только существенно сократить операционные издержки содержания исправительных учреждений, но и трансформировать их в активы региональной экономики, а также в действенные инструменты снижения рецидивной преступности. Последний аспект имеет особенно долгосрочный социально-экономический эффект, что позволяет рассматривать логистику как основу пенитенциарной парадигмы, синтезирующей экономическую целесообразность и социальную ответственность.

## **Основное содержание**

Мировая практика функционирования пенитенциарных систем указывает на несколько направлений оптимизации внутренней логистики, оказывающих непосредственное влияние на их экономическую эффективность. Одним из наиболее значимых является централизация и консолидация закупочных процессов. В противоположность устаревшей модели, при которой каждое учреждение самостоятельно осуществляет закупки продуктов питания, униформы, медикаментов и хозяйственных товаров, передовые юрисдикции, такие как Великобритания, Канада или ряд штатов США, последовательно переходят на централизованные модели. Создание единого закупочного центра для всей пенитенциарной системы региона или страны позволяет достичь существенной экономии за счет масштаба, значительно повысить переговорную силу в отношениях с поставщиками и обеспечить стандартизацию качества поставляемых товаров. Данный подход также способствует минимизации коррупционных рисков, присущих децентрализованным и непрозрачным закупочным процедурам [Pietruszka, Kościelecki, 2023].

Вторым критически важным направлением выступает адаптация принципов «бережливого производства» и системы поставок «точно в срок» для управления запасами в исправительных учреждениях. Имплементация данных промышленных стандартов ведет к радикальному сокращению складских издержек и потерю от порчи товаров. В качестве иллюстрации можно привести точное прогнозирование потребности в скоропортящихся продуктах питания и организацию их поставок небольшими, но частыми партиями, что позволяет многократно уменьшить объем утилизируемых отходов. Опыт таких стран, как Сингапур и ряд скандинавских государств, свидетельствует, что применение подобных систем способно сократить расходы на продовольственное обеспечение на 15-25 процентов.

Не менее значимый экономический эффект достигается за счет цифровизации и автоматизации ключевых логистических процессов. Общемировым трендом является внедрение специализированных систем управления складской деятельностью, использование RFID-меток для отслеживания перемещения инструментов, инвентаря и спецодежды, а также внедрение автоматизированных систем учета материальных ценностей. Например, практика пенитенциарных учреждений Германии по использованию RFID-технологий для контроля за выдачей инструментов заключенным практически полностью нивелировала их потерю и нецелевое использование. Параллельная автоматизация документооборота, сопряженного с процессами снабжения, ведет к сокращению административных издержек и высвобождению персонала для выполнения непосредственных служебных обязанностей, связанных с надзором и реабилитацией [Šimić, 2024].

Наконец, аутсорсинг непрофильных логистических функций специализированным коммерческим операторам представляет собой еще одну эффективную модель оптимизации. Передача внешним подрядчикам таких функций, как управление твердыми отходами, техническое обслуживание транспортных средств или организация питания, зачастую оказывается более экономически целесообразной. Частный оператор, обладающий необходимой экспертизой, технологиями и экономией на масштабе в своей основной деятельности, может предоставлять услуги более качественно по сравнению с содержанием аналогичной инфраструктуры в рамках учреждения. Международный опыт, в частности Австралии и Нидерландов, подтверждает, что эффективно организованный аутсорсинг при условии жесткого контрактного контроля приводит к снижению совокупной стоимости владения активами и повышению общего уровня сервиса.

Наиболее значимый социально-экономический эффект, демонстрируемый мировыми лидерами в области пенитенциарных реформ, связан с эффективной интеграцией производственной деятельности осужденных в рыночные логистические и стоимостные цепочки. Это выходит далеко за рамки простой организации мастерских и предполагает формирование полноценных производственных кластеров на территории учреждений. Активно развивающаяся в Соединенных Штатах, странах Скандинавии и Швейцарии модель партнерства с частным сектором (Prison Industry Partnerships) основана на создании производственных участков, которые выступают в роли субподрядчиков для крупных компаний. Заключенные могут быть задействованы в таких процессах, как сборка электронных компонентов, деревообработка, пошив текстильных изделий, производство мебели или упаковка товаров. В рамках данной симбиотической модели компании получают доступ к социально ответственной рабочей силе и часто — сопутствующим налоговым льготам, пенитенциарное учреждение — стабильный доход и заказы, обеспечивающие занятость, а осужденные — актуальные профессиональные навыки и легальный заработок. Показателен пример американской программы Federal Prison Industries (UNICOR), ежегодно приносящей доход в сотни миллионов долларов, который полностью реинвестируется в нужды пенитенциарной системы.

Параллельно наблюдается смещение фокуса в сторону логистических и сервисных профессий, что требует меньших капиталовложений в материальную инфраструктуру. Современные исправительные центры все чаще трансформируются в провайдеров услуг: организация call-центров (Великобритания), оказание услуг по оцифровке архивных документов (Франция), реставрация библиотечных книг или комплексная переработка электронных отходов (Норвегия). Подобные виды деятельности не только генерируют доход, но и способствуют развитию у осужденных так называемых «soft- навыков» —

коммуникативных компетенций, клиентаориентированности, способности работать с данными и в команде, что является критически важным для их последующего трудоустройства на свободе.

Принципиально важно отметить, что экономический эффект от подобной деятельности не ограничивается прямыми доходами. Наиболее весомый долгосрочный результат заключается в снижении уровня рецидивной преступности. Обучение востребованным профессиям в рамках современных логистических и производственных процессов представляет собой инвестицию в человеческий капитал осужденных. Многочисленные эмпирические исследования, включая анализ Бюро судебной статистики США, последовательно доказывают, что участие в качественных программах трудовой адаптации снижает вероятность рецидива на 10-20 и более процентов. Учитывая, что средняя стоимость ежегодного содержания одного заключенного в развитых странах исчисляется десятками тысяч долларов, а совокупные социально-экономические издержки преступления (расходы на судебную систему, полицию, потери жертв) многократно выше, данный профилактический эффект является экономически наиболее значимым.

Зарубежные пенитенциарные системы демонстрируют возможность использования собственной логистической инфраструктуры и потенциала для создания синергии с регионами своего расположения и достижения целей социальной интеграции. Одним из проявлений данной тенденции является оказание социально-ориентированных логистических услуг. Исправительные учреждения, располагающие развитыми сельскохозяйственными угодьями (распространенная практика в Италии, Испании, некоторых штатах США), могут осуществлять поставки экологически чистой продукции в местные школы, больницы или благотворительные организации. Ремонтные и строительные бригады осужденных под соответствующим надзором могут привлекаться к участию в общественных работах, таких как благоустройство парковых зон, ремонт социальных объектов или инфраструктуры. Подобная деятельность не только сокращает операционные расходы муниципалитетов, но и способствует трансформации общественного восприятия тюрьмы: из закрытого центра издержек она постепенно превращается в социального партнера территории.

Вторым аспектом является интеграция принципов «зеленой» логистики и циркулярной экономики в функционирование учреждений. Некоторые пенитенциарные комплексы становятся пилотными площадками для апробации технологий устойчивого развития. Внедрение солнечных энергетических установок, организация систем глубокой переработки и сортировки отходов, производство биотоплива из органических пищевых отходов — подобные проекты одновременно решают две задачи. С одной стороны, они ведут к прямому сокращению коммунальных расходов учреждения. С другой — служат уникальной обучающей площадкой для осужденных, позволяя им приобрести профессиональные компетенции в одной из наиболее перспективных и динамично растущих отраслей современной экономики, связанной с «зелеными» технологиями и экологическим менеджментом.

Наиболее прогрессивные программы реинтеграции, например, в Нидерландах, включают в себя элемент постпенитенциарной логистики, планирование которой начинается задолго до момента освобождения. Данный подход подразумевает комплексную организацию процесса возвращения в общество: налаживание предварительных контактов с потенциальными работодателями в регионе планируемого проживания, решение транспортных и временных жилищных вопросов, обеспечение освобождающегося лица базовым набором рабочей одежды и инструментов. Создание такой «бесшовной» логистической поддержки кардинально повышает шансы на успешное трудоустройство и социальную адаптацию.

Несмотря на очевидные преимущества, стремление к максимальной экономической эффективности через оптимизацию логистики сталкивается с рядом серьезных системных вызовов, актуализированных мировой практикой. Фундаментальной дилеммой остается противоречие между требованиями безопасности и принципами логистической эффективности. Любое усложнение и интенсификация логистических цепочек, например, за счет внедрения частых поставок по принципу JIT, создают дополнительные точки входа на охраняемую территорию и потенциально повышают операционные риски. Аналогично, цифровизация процессов несет в себе угрозы кибербезопасности. Мировой опыт разрешения данного противоречия указывает на то, что решение заключается не в отказе от оптимизации, а в ее интеграции в строгие многоуровневые протоколы безопасности и осуществление непрерывного комплексного контроля [Кулакова, Новиков, Слабкая, 2019].

Этическим вопросом, имеющим прямое экономическое измерение, является проблема оплаты труда осужденных. Мировая практика демонстрирует крайне широкий разброс подходов — от символических ставок в несколько центов в час в некоторых юрисдикциях США до оплаты, приближенной к рыночным ставкам, в ряде учреждений Германии и стран Северной Европы. Критика справедливо указывает на риски эксплуатации дешевого труда и создания недобросовестной конкуренции на рынке. С экономической и этической точек зрения наиболее устойчивой представляется модель справедливой заработной платы, из которой в законодательно установленном порядке могут производиться удержания на частичное возмещение расходов на содержание, выплаты в фонды компенсации жертвам преступлений, а также обязательное формирование финансовых сбережений самого осужденного на период после освобождения [Васяев, 2012].

Еще одной сложной проблемой является потенциальный конфликт с частным бизнесом. Производственная деятельность тюрем, которая может субсидироваться государством и использовать труд пониженной стоимости, нередко вызывает протесты со стороны местных предпринимателей, усматривающих в этом элементы нечестной рыночной конкуренции. Наиболее успешные международные модели, как, например, в Швейцарии, фокусируются на выборе нишевых производственных сегментов или видов работ, которые не представляют коммерческого интереса для частного сектора в силу своей специфики, либо строятся на обязательном и прозрачном партнерстве с внешними компаниями, а не на прямой конкуренции с ними.

Наконец, существенным барьером для модернизации остается потребность в значительных капитальных инвестициях и в подготовке кадрового потенциала. Трансформация логистики требует серьезных единовременных вложений в информационно-технологическую инфраструктуру, модернизацию складских комплексов и транспортного парка. Однако еще более сложной задачей является формирование корпуса административно-управленческих кадров пенитенциарной системы, способных работать в соответствии с современными логистическими стандартами, управлять сложными проектами и партнерствами. Без решения этой кадровой проблемы любые технологические инвестиции не обеспечат ожидаемой экономической отдачи.

## Заключение

Проведенный анализ международного опыта позволяет сделать вывод о том, что в контексте современной пенитенциарной системы логистика преодолевает статус сугубо вспомогательной

хозяйственной функции. Она эволюционирует в системообразующий стержень, стратегически связывающий в единый комплекс задачи экономии бюджетных средств, повышения производственной эффективности, обеспечения содержательной профессиональной реабилитации и укрепления общественной безопасности. Порождаемый ее оптимизацией экономический эффект носит комплексный и многомерный характер. Он варьируется от прямой и относительно быстрой финансовой экономии на процессах закупок, хранения и управления запасами до долгосрочного стратегического социально-экономического результата.

Актуальные мировые тенденции указывают на несколько ключевых векторов развития: тотальная цифровая трансформация внутренних процессов, углубление и структурирование партнерств с частным сектором для полноценной интеграции в глобальные цепочки создания стоимости, а также проектирование логистических систем, изначально ориентированных на конечную цель — успешную реинтеграцию. Таким образом, стратегические инвестиции в логистическую модернизацию пенитенциарных учреждений следует рассматривать не как расходы на содержание системы исполнения наказаний, а как долгосрочные вложения в человеческий капитал и в экономическую стабильность общества в целом. .

## Библиография

1. Андриевский К.В. Классификация налоговых режимов в зависимости от характера нормативного предписания // Журнал российского права. 2019. № 9. С. 111 – 122.
2. Андриевский К.В. Финансовый договор как разновидность публичного договора // Евразийская адвокатура. 2018. № 1 (32). С. 98 – 102.
3. Васяев А.А. Процессуальный порядок производства и исследования судебной экспертизы в ходе судебного следствия // Современное право. 2012. № 1. С. 124 – 128.
4. Васяев А.А., Пальчикова М.В. Протокол судебного заседания - доказательство? // Современное право. 2010. № 4. С. 116 – 119.
5. Короткова О.В. Субъекты налоговых отношений: учебное пособие для магистров / О. В. Короткова, И. В. Лагкуева, О. С. Соболь; ответственный редактор Ю. К. Цареградская, О. С. Соболь. - М.: Проспект, 2018. - С. 128.
6. Кулакова, С. В. Пенитенциарная ресоциализация / С. В. Кулакова, А. В. Новиков, Д. Н. Слабкая. – Москва : Русайнс, 2019. – 250 с. – ISBN 978-5-4365-3238-7. – EDN BZYQDG.
7. Pietruszka J., Kościelecki L. The prison service and its logistics as a process affecting the stability and security of the formation's functioning // Przegląd Nauk o Obronności. – 2023. – T. 8. – №. 16. – C. 75-86.
8. Šimić D. Prison system management // Zaštita i sigurnost. – 2024. – №. 2. – C. 287-313.
9. Kanarek-Lizik D. The education of prison service officers: tendencies and changes in the framework of security // Journal of Security & Sustainability Issues. – 2021. – T. 11. – №. 1.
10. Polovenko V. Analysis of the impact of external and internal factors on the survivability of warehouses of supply support// Social Development and Security. – 2019. – T. 9. – №. 4. – C. 539213.

## Transformation of Logistics Flows in Penitentiary Systems: Aspects of Economic Efficiency

**Oleg A. Smirnov**

PhD in Physical and Mathematical Sciences,  
Associate Professor,  
Russian State University named after A.N. Kosygin,  
115035, 52/45, Sadovnicheskaya str., Moscow, Russian Federation;  
e-mail: smirnovoleg1952@mail.ru

Smirnov O.A., Slabkaya D.N.

**Diana N. Slabkaya**

Senior Researcher,

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

The article examines the evolution of the role of logistics in modern global penitentiary systems, aimed at transitioning from a pure cost model to a model of economic efficiency and social return. Key global practices for optimizing internal logistics are analyzed, including procurement centralization, the implementation of lean production principles, and the digitalization of processes. Special attention is paid to the integration of convict labor into market value chains as a tool for rehabilitation and reducing recidivism. The potential of logistics as a factor in regional development and social integration through "green" initiatives and community work is considered. The article also discusses systemic challenges related to balancing economy, security, and ethics, such as issues of prisoner remuneration and competition with the private sector. It is concluded that the strategic modernization of logistics is becoming the core of a new penitentiary paradigm, combining fiscal efficiency with long-term socio-economic benefits, including the reduction of recidivist crime.

**For citation**

Smirnov O.A., Slabkaya D.N. (2025) Transformatsiya logisticheskikh potokov penitentsiar nykh sistem: aspekty ekonomicheskoy effektivnosti [Transformation of Logistics Flows in Penitentiary Systems: Aspects of Economic Efficiency]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 15 (11A), pp. 465-472. DOI: 10.34670/AR.2026.72.46.046

**Keywords**

Penitentiary system, logistics optimization, economic efficiency, resocialization of convicts, reduction of recidivism, production activity in prisons, public-private partnership, lean production, digitalization, social reintegration, circular economy, cost management.

**References**

1. Andrievskii, K.V. (2019). Klassifikatsiia nalogovykh rezhimov v zavisimosti ot kharaktera normativnogo predpisaniiia [Classification of tax regimes depending on the nature of the regulatory prescription]. *Zhurnal rossiiskogo prava* [Journal of Russian Law], (9), 111–122.
2. Andrievskii, K.V. (2018). Finansovyi dogovor kak raznovidnost' publichnogo dogovora [A financial contract as a type of public contract]. *Evraziiskaia advokatura* [Eurasian Bar Association], (1 (32)), 98–102.
3. Vasiaev, A.A. (2012). Protsessual'nyi poriadok proizvodstva i issledovaniia sudebnoi ekspertizy v khode sudebnogo sledstviia [Procedural procedure for the production and examination of forensic expertise during the trial]. *Sovremennoe pravo* [Modern Law], (1), 124–128.
4. Vasiaev, A.A., & Pal'chikova, M.V. (2010). Protokol sudebnogo zasedaniia – dokazatel'stvo? [The minutes of the court session – evidence?]. *Sovremennoe pravo* [Modern Law], (4), 116–119.
5. Korotkova, O.V., Lagkueva, I.V., & Sobol', O.S. (2018). Sub"ekty nalogovykh otnoshenii: uchebnoe posobie dlia magistrov [Subjects of tax relations: a textbook for master's students]. In Iu.K. Tsaregradskaia & O.S. Sobol' (Eds.), *[Title of the textbook]* (p. 128). Moscow: Prospekt.
6. Kulakova, S.V., Novikov, A.V., & Slabkaia, D.N. (2019). *Penitentsiarnaia resotsializatsiia* [Penitentiary resocialization]. Moscow: Rusains. ISBN 978-5-4365-3238-7. EDN: BZYQDG.
7. Pietruszka, J., & Kościelecki, L. (2023). The prison service and its logistics as a process affecting the stability and security of the formation's functioning. *Przegląd Nauk o Obronności* [Defense Sciences Review], 8(16), 75–86.

8. Šimić, D. (2024). Prison systemmanagement. *Zaštita i sigurnost* [Protection and Security], (2), 287–313.
9. Kanarek-Lizik, D. (2021). The education of prison service officers: tendencies and changes in the framework of security. *Journal of Security & Sustainability Issues*, 11(1), 211–221.
10. Polovenko, V. (2019). Analysis of the impact of external and internal factors on the survivability of warehouses of supply support. *Social Development and Security*, 9(4), 111–120.