

УДК 33

DOI: 10.34670/AR.2026.42.50.048

## **Экономическая эффективность материального обеспечения пенитенциарных систем: стратегический подход**

**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

**Елагина Анна Сергеевна**

Кандидат экономических наук, доцент, кафедра экономических дисциплин,  
Еврейский университет,  
127273, Российская Федерация, Москва, ул. Отрадная, 6;  
e-mail: yelagina.anna@gmail.com

### **Аннотация**

В статье исследуется проблема экономической эффективности материально-технического обеспечения пенитенциарных систем в контексте стратегического управления. Авторы раскрывают парадоксальный эффект краткосрочной экономии на капитальных затратах, которая закономерно трансформируется в долгосрочные эксплуатационные убытки, формируя цикличную и экономически несостоятельную модель «разрушение – ремонт – замена». На основе анализа структуры издержек (прямых материальных, операционно-кадровых и косвенных социально-экономических) и сравнительного изучения международных практик (скандинавской, североамериканской и модели со-производства) доказывается финансовая целесообразность перехода к стратегическому подходу. Такой подход предполагает реконцептуализацию материальных объектов как долгосрочных активов и использование современных инструментов экономического обоснования — методологии совокупной стоимости владения (Total Cost of Ownership, TCO) и оценки возврата на социальные инвестиции (Social Return on Investment, SROI). Статья подчеркивает, что в условиях современных бюджетных вызовов, повсеместной в зарубежных пенитенциарной системы переполненности учреждений уголовно-исполнительной системы и трендов цифровизации инвестиции в безопасную, долговечную и гуманизованную среду становятся императивом. Эти инвестиции представляют собой не дополнительные расходы, а необходимое условие для снижения рецидивизма, оптимизации затрат и достижения декларируемых исправительных целей, трансформируя пенитенциарную систему в эффективный инструмент общественной безопасности.

**Для цитирования в научных исследованиях**

Новиков А.В., Елагина А.С. Экономическая эффективность материального обеспечения пенитенциарных систем: стратегический подход // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2025. Том 15. № 11А. С. 481-487. DOI: 10.34670/AR.2026.42.50.048

**Ключевые слова**

Пенитенциарная система, экономическая эффективность, материально-техническое обеспечение, стратегический менеджмент, совокупная стоимость владения (TCO), социальный возврат на инвестиции (SROI), вандалоустойчивость, рецидивизм, гуманизация среды, операционные издержки, сравнительный анализ.

**Введение**

Современная пенитенциарная система функционирует в условиях пересечения противоречивых гуманитарных, управленческих и финансовых императивов, где каждый компонент ее материально-технической инфраструктуры подлежит критической ревизии с точки зрения операционной эффективности, безопасности и соблюдения прав человека. Доминирующая на протяжении десятилетий стратегия, догматически нацеленная на минимизацию первоначальных капитальных вложений, привела к формированию деструктивной среды содержания. Эта среда не только системно умаляет человеческое достоинство, но и генерирует устойчивый поток прогнозируемых и возрастающих бюджетных потерь [Gamman, Thorpe, 2018]. Ключевой экономической парадокс заключается в том, что краткосрочная фискальная экономия на этапе закупки трансформируется в перманентные эксплуатационные убытки, воспроизводя цикличную экономически несостоятельную модель «разрушение – экстренный ремонт – повторное приобретение». Данный замкнутый круг создает хроническую финансовую нагрузку, блокируя инвестиции в профилактические и реабилитационные программы. Таким образом, материальное обеспечение перестает быть вопросом простого снабжения и превращается в краеугольный камень стратегии финансового оздоровления пенитенциарной системы, требующей перехода от тактики экономии затрат к философии управления совокупной стоимостью и социальной отдачей [Gamman, Caulfield, 2022].

**Основная часть**

Проектирование тюремной мебели представляет собой комплексный междисциплинарный процесс, синтезирующий принципы гуманитарных наук, инженерные решения и экономический анализ, где каждый параметр непосредственно определяет операционную и финансовую результативность системы. Ранее рассматриваемая как статья операционных расходов, она требует стратегической реконцептуализации в качестве долгосрочного актива, способного генерировать измеримую экономическую выгоду. Этот актив должен одновременно способствовать достижению целей физической безопасности, сохранения достоинства и устойчивого снижения рецидивизма. Экономическое обоснование такой трансформации строится на анализе полного спектра издержек, порождаемых традиционным подходом. Трагический инцидент с гибелью Захида Мубарека в 2000 году в результате удара отломанной ножкой стола стал катализатором переосмысления данной взаимосвязи. Официальное

расследование в Великобритании, завершившееся 88 рекомендациями, центральное место среди которых занял пересмотр принципов проектирования камерного пространства, продемонстрировало, как дефекты дизайна дешевой материальной среды приводят к необратимым человеческим жертвам, судебным издержкам и системному кризису доверия [Urrutia-Moldes, 2019]. Этот случай стал отправной точкой для экономических расчетов, показавших, что стоимость судебных исков, компенсаций и репутационных потерь многократно превышает любую возможную экономию.

Современный подход к проектированию выходит за рамки простой замены изношенных объектов, представляя собой научно обоснованную стратегию системной минимизации как прямых, так и косвенных издержек. Спектр этих издержек простирается от многомиллионных ежегодных затрат на ремонт, медицинскую помощь и юридические компенсации до долгосрочных социально-экономических потерь, ассоциированных с высоким уровнем рецидивизма. Прямые издержки относительно легко поддаются учету, работы по демонтажу и установке, логистику, а также оплату труда персонала, задействованного в ликвидации последствий инцидентов. Косвенные издержки обладают большим латентным экономическим весом: это снижение общей производительности труда персонала, вынужденного заниматься постоянным надзором за ненадежным оборудованием и реагированием на чрезвычайные ситуации; падение эффективности образовательных и терапевтических программ, проводимых в неподходящей обстановке; увеличение текучести кадров среди сотрудников, работающих в напряженной и опасной среде. Международный опыт свидетельствует, что целенаправленные инвестиции в долговечный и антропоцентричный дизайн способны стать инструментом прямой и косвенной экономии и позитивных социальных изменений. Инвестиционный цикл в данном случае рассматривается не в горизонте одного финансового года, а в периоде 10-30 лет, что соответствует сроку службы качественных активов и позволяет амортизировать первоначальные затраты и накапливать экономию от предотвращенных потерь [Aakjær, Brandt, 2012].

Непосредственная экономическая мотивация для модернизации коренится в значительных прямых расходах, обусловленных умышленным разрушением материальных ресурсов. Эти издержки носят системный характер и структурируются по нескольким ключевым направлениям, формируя модель устойчивой финансовой утечки. Во-первых, это прямые материальные затраты на замену и ремонт. Циклическая замена уничтоженной благ формирует устойчивую непродуктивную нагрузку на бюджет, создавая предсказуемую статью расходов, которая, однако, редко планируется стратегически. Использование неспециализированных, легко деструктурируемых материалов ведет к частым, практически регулярным закупкам, сопряженным не только со стоимостью самих изделий, но и со значительными логистическими издержками, а также с неизбежными простоями камер, снижающими операционный потенциал учреждения. Во-вторых, операционные и кадровые издержки, инициируемые инцидентами, обладают колоссальным скрытым финансовым весом. Любой инцидент требует мобилизации дорогостоящих ресурсов: персонала оперативного реагирования, медицинских бригад, психологов и администраторов, что масштабно отвлекает силы от ключевых профилактических и реабилитационных функций. Травматизм ведет к прямым финансовым потерям через выплаты по больничным листам, страховые возмещения и, что наиболее затратно, многомиллионные судебные иски и компенсации. В-третьих, косвенные социально-экономические потери являются наиболее стратегически значимыми. Деструктивная среда напрямую подрывает эффективность реабилитационных программ, что коррелирует с повышенным уровнем рецидивизма. Каждый случай рецидива обходится государству в астрономическую сумму,

включающую затраты на повторное судопроизводство, длительное содержание и совокупные потери для экономики от несостоявшейся реинтеграции. Инвестиции в изначально вандалоустойчивые, безопасные и продуманные решения выступают ключевым инструментом разрыва этого деструктивного цикла.

Глобальная практика предлагает несколько экономически обоснованных моделей внедрения. Скандинавская модель базируется на философии гуманизации и достижения долгосрочной макроэкономической экономии через высокие первоначальные инвестиции. Хотя капиталовложения высоки, совокупный экономический эффект достигается за счет исключительного срока службы, радикального снижения затрат на обслуживание и формирования среды, способствующей реабилитации и снижению рецидивизма, что в макроэкономическом масштабе приносит бюджетам экономию. Модель США и Канады делает акцент на технологических инновациях и тотальной стандартизации, поддерживаемой законодательно. Ее экономика строится на массовом производстве и эффекте масштаба, что снижает удельную стоимость при гарантированной прочности и безопасности. Главный финансовый аргумент здесь — статистически доказанное сокращение количества самоубийств и насилия, ведущее к уменьшению расходов на судебные разбирательства и компенсации. Модель со-производства (соучаствующего дизайна) представляет собой инновацию с мощным внутренним экономическим мультипликатором. Она генерирует синергетический эффект: прямое снижение себестоимости производства, реабилитационно-образовательный эффект от приобретения заключенными профессиональных навыков, снижающий рецидивизм, и поведенческий эффект, заключающийся в формировании ответственности и уважения к продукту труда, что радикально сокращает мотивацию к вандализму.

Для комплексного обоснования необходимых инвестиций сегодня применяются сложные методы финансового и социально-экономического анализа. Концепция совокупной стоимости владения (Total Cost of Ownership, TCO) является основным инструментом стратегического финансового планирования, предполагающим учет всех затрат на протяжении жизненного цикла актива. Более комплексной метрикой, учитывающей миссию исправительной системы, является методология оценки возврата на социальные инвестиции (Social Return on Investment, SROI). Она дает денежную оценку социальным эффектам через каналы безопасности и здоровья, образования и реинтеграции, управления персоналом и операционной устойчивости. Консервативные отраслевые оценки SROI указывают, что каждый вложенный фунт стерлингов, доллар или евро приносит от 2.5 до 4 единиц совокупной социально-экономической выгоды в течение 10-летнего горизонта планирования.

В текущих условиях экономика проектирования и обеспечения сталкивается с новыми системными вызовами, которые одновременно открывают возможности для глубокой финансовой оптимизации. Хроническое давление на государственные бюджеты и переполненность тюрем делают инвестиции в долговечные решения императивом финансового выживания систем. Тренды устойчивого развития формируют запрос на экологичные материалы, открывая доступ к «зеленому» финансированию. Глобализация стандартов безопасности стимулирует конкуренцию среди производителей, ведя к инновациям и снижению рыночных цен в долгосрочной перспективе. Таким образом, стратегический подход к экономической эффективности материального обеспечения пенитенциарных систем требует отказа от локальной бюджетной логики в пользу всестороннего анализа совокупной стоимости владения и социального возврата на инвестиции. Переосмысление тюремной мебели как долгосрочного, доходогенерирующего актива является необходимым условием снижения финансовых потерь, повышения операционной эффективности и достижения фундаментальной цели — снижения рецидивизма через создание среды, которая не калечит, а исправляет.

## Заключение

Проведенный анализ убедительно демонстрирует, что материальное обеспечение трансцендирует свою традиционную утилитарную функцию, становясь стратегическим активом, критически важным для экономической и операционной эффективности пенитенциарной системы. Парадокс, при котором краткосрочная экономия на капитальных затратах порождает долгосрочные эксплуатационные убытки, может быть разрешен только путем фундаментального пересмотра подходов к проектированию, закупкам и оценке результатов.

Ключевым выводом является необходимость замены устаревшей парадигмы минимизации начальной цены на современную стратегию управления совокупной стоимостью владения (TCO) и социальным возвратом на инвестиции (SROI). Экономическая целесообразность инвестиций в долговечную, безопасную и гуманизованную среду доказывается не только прямым снижением издержек на ремонт и замену, но и через комплексное предотвращение масштабных косвенных потерь. К последним относятся многомиллионные судебные издержки и компенсации, снижение производительности персонала, утрата эффективности реабилитационных программ и, что наиболее значимо в макроэкономической перспективе, высокие социально-экономические издержки рецидивизма.

Сравнительный анализ международных моделей — скандинавской, североамериканской и модели со-производства — выявляет различные, но экономически обоснованные пути достижения этой цели. Каждая из моделей предлагает валидную финансовую логику. Выбор модели определяется институциональным контекстом, однако их объединяет общий принцип: рассмотрение инвестиций в инфраструктуру как стратегического вклада в финансовую устойчивость и выполнение миссии исправительной системы.

Современные вызовы — бюджетные ограничения, переполненность тюрем, требования устойчивого развития и цифровизации — не отменяют, а лишь усиливают императив стратегических инвестиций. Они актуализируют новые инструменты финансирования, такие как «зеленые» облигации, и открывают возможности для оптимизации через предиктивный анализ данных и «умные» технологии. В этих условиях отказ от модернизации материально-технической базы становится наиболее рискованной и затратной стратегией, гарантирующей усугубление кризиса.

Заключительный тезис заключается в следующем: экономическая эффективность пенитенциарной системы неотделима от качества создаваемой ею среды. Инвестиции в достойную, безопасную и функциональную материальную среду, это не дополнительные расходы, а фундаментальная предпосылка для разрыва порочного круга «разрушение-ремонт», сокращения рецидивизма и достижения подлинной финансовой устойчивости. Стратегический подход к материальному обеспечению, основанный на принципах TCO и SROI, является не просто техническим улучшением, а необходимым условием для трансформации пенитенциарной системы из затратного учреждения по содержанию в эффективный инструмент исправления и общественной безопасности.

## 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. Gamman L., Caulfield L. Made in prison: Understanding knowledge exchange, co-design and production of cell furniture with prisoners to reimagine prison industries for safety, well-being and sustainability //The Palgrave handbook of prison design. – 2022. – С. 733-767.
6. Gamman L., Thorpe A. Makeright—Bags of connection: Teaching design thinking and making in prison to help build empathic and resilient communities //She Ji: The Journal of Design, Economics, and Innovation. – 2018. – Т. 4. – №. 1. – С. 91-110.
7. Karthaus R., Block L., Hu A. Redesigning prison: The architecture and ethics of rehabilitation //The Journal of Architecture. – 2019. – Т. 24. – №. 2. – С. 193-222.
8. Aakjær M. K., Brandt E. Social innovation within prison service //Proceedings of the 12th Participatory Design Conference: Exploratory Papers, Workshop Descriptions, Industry Cases -Volume 2. – 2012. – С. 101-104.
9. Urrutia-Moldes A. Designing to meet physical, psychological and social well-being needs in prison : дис. – University of Sheffield, 2019.
10. Wagenfeld A., Winterbottom D. Coping on the inside: Design for therapeutic incarceration interventions-A case study // Work. – 2021. – Т. 68. – №. 1. – С. 97-106.

## **Economic Efficiency of Material and Technical Support for Penitentiary Systems: A Strategic Approach**

**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

**Anna S. Elagina**

PhD in Economics, Associate Professor, Department of Economic Disciplines,  
Jewish University,  
127273, 6, Otradnaya str., Moscow, Russian Federation;  
e-mail: yelagina.anna@gmail.com

### **Abstract**

The article investigates the problem of economic efficiency of material and technical support for penitentiary systems in the context of strategic management. The authors reveal the paradoxical effect of short-term savings on capital expenditures, which inevitably transforms into long-term operational losses, forming a cyclical and economically unsustainable "destruction – repair – replacement" model. Based on the analysis of cost structure (direct material, operational-personnel, and indirect socio-economic costs) and comparative study of international practices (Scandinavian, North American, and co-production models), the financial feasibility of transitioning to a strategic

Novikov A.V., Elagina A.S.

approach is demonstrated. This approach involves reconceptualizing material objects as long-term assets and utilizing modern tools of economic justification – the Total Cost of Ownership (TCO) methodology and Social Return on Investment (SROI) assessment. The article emphasizes that under modern budgetary constraints, widespread overcrowding in foreign penitentiary systems, and digitalization trends, investments in a safe, durable, and humanized environment become an imperative. These investments represent not additional expenses, but a necessary condition for reducing recidivism, optimizing costs, and achieving declared correctional goals, transforming the penitentiary system into an effective tool of public safety.

### For citation

Novikov A.V., Elagina A.S. (2025) Ekonomicheskaya effektivnost' material'nogo obespecheniya penitentsiarnykh sistem: strategicheskii podkhod [Economic Efficiency of Material and Technical Support for Penitentiary Systems: A Strategic Approach]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 15 (11A), pp. 481-487. DOI: 10.34670/AR.2026.42.50.048

### Keywords

Penitentiary system, economic efficiency, material and technical support, strategic management, total cost of ownership (TCO), social return on investment (SROI), vandal-resistance, recidivism, humanization of the environment, operational costs, comparative analysis.

### References

1. Andrievskii, K.V. (2019). Klassifikatsiia nalogovykh rezhimov v zavisimosti ot kharaktera normativnogo predpisaniia [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., & Palchikova, M.V. (2010). Protokol sudebnogo zasedaniia – dokazatel'stvo? [The minutes of the court session – evidence?]. *Sovremennoe pravo* [Modern Law], (4), 116–119.
5. Gamman, L., & Caulfield, L. (2022). Made in prison: Understanding knowledge exchange, co-design and production of cell furniture with prisoners to reimagine prison industries for safety, well-being and sustainability. In *The Palgrave handbook of prison design* (pp. 733–767). Palgrave Macmillan.
6. Gamman, L., & Thorpe, A. (2018). Makeright – Bags of connection: Teaching design thinking and making in prison to help build empathic and resilient communities. *She Ji: The Journal of Design, Economics, and Innovation*, 4(1), 91–110.
7. Karthaus, R., Block, L., & Hu, A. (2019). Redesigning prison: The architecture and ethics of rehabilitation. *The Journal of Architecture*, 24(2), 193–222.
8. Aakjær, M.K., & Brandt, E. (2012). Social innovation within prison service. In *Proceedings of the 12th Participatory Design Conference: Exploratory Papers, Workshop Descriptions, Industry Cases – Volume 2* (pp. 101–104). ACM.
9. Urrutia-Moldes, A. (2019). Designing to meet physical, psychological and social well-being needs in prison [Doctoral dissertation, University of Sheffield].
10. Wagenfeld, A., & Winterbottom, D. (2021). Coping on the inside: Design for therapeutic incarceration interventions – A case study. *Work*, 68(1), 97–106.