

УДК 32

DOI: 10.34670/AR.2026.64.38.004

Генезис парадигмы управления пенитенциарными системами в странах Евроатлантического региона

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 представленном материале исследуется эволюция управленческих парадигм в пенитенциарных системах стран Евроатлантического региона. Рассматривается трансформация от классической веберовской модели закрытого института принуждения к концепции «нового государственного управления» (New Public Management) – основанной на рыночных механизмах, приватизацией тюрем и менеджерскими методами оценки эффективности. Выявляются дисфункции рыночного подхода, включая эффект «метрической ловушки» и формирование «пенитенциарно-промышленного комплекса». Анализируется концептуальный поворот к парадигме публичного управления на примере скандинавской модели «нормализации» и восстановительного правосудия, где ключевым приоритетом выступает долгосрочная социальная ценность ресоциализации. Особое внимание уделяется трансатлантическому сравнительному анализу, демонстрирующему влияние институциональной среды (наднациональные правовые механизмы, традиции социального государства) на модификацию управленческих доктрин США и ЕС. В заключении характеризуется современный этап развития пенитенциарных систем как формирование сложных институциональных гибридов (на примере Нидерландов), сочетающих инструментальную эффективность рыночных механизмов и нормативные требования публичного управления, что позволяет удерживать баланс между экономией ресурсов и императивом защиты человеческого достоинства.

Для цитирования в научных исследованиях

Слабкая Д.Н. Генезис парадигмы управления пенитенциарными системами в странах Евроатлантического региона // Теории и проблемы политических исследований. 2026. Том 15. № 1А. С. 24-31. DOI: 10.34670/AR.2026.64.38.004

Ключевые слова

Пенитенциарная система, управленческие парадигмы, новое государственное управление (NPM), публичное управление, приватизация тюрем, менеджериализм, онтология изоляции, ресоциализация, пенитенциарно-промышленный комплекс, скандинавская модель «нормализации», институциональные гибриды, трансатлантический сравнительный анализ.

Введение

Эволюция управленческих парадигм в странах Евроатлантического региона представляет собой трансформацию философских оснований государственного управления и социального контроля. Пенитенциарная система как один из наиболее чувствительных индикаторов отношений между государством и личностью, отражает фундаментальные изменения в понимании природы наказания, целей исправления и роли гражданского общества. От классической веберианской модели [Шлюхтер, 2004] закрытого института до современных гибридных форм управления – этот путь демонстрирует сложность поиска баланса между экономической эффективностью, общественной безопасностью и гуманистическими ценностями [Dement, 2024].

Особую актуальность исследованию придает тот факт, что на рубеже XX–XXI веков произошла радикальная деконструкция традиционных представлений о тюрьме. Внедрение идей «нового государственного управления» (New Public Management) с его рыночными механизмами и менеджериальными подходами привело к коммодификации (англ. commodification, от commodity – «товар, произведенный для реализации») сферы исполнения наказаний, достигшей апогея в англо-американской модели «пенитенциарно-промышленного комплекса» [Law, 2004]. Однако выявленные дисфункции этого подхода – перверсивные стимулы, подмена целей ресоциализации формальными показателями – обусловили концептуальный поворот к парадигме публичного управления (Public Governance). Последняя рассматривает пенитенциарную систему как открытую социальную подсистему, интегрированную в сеть общественных взаимодействий, что наиболее ярко проявилось в скандинавской модели «нормализации».

Анализ трансатлантического расхождения в применении этих доктрин, критика провалов менеджериализма [Абрамов, 2007] и формирование современных «институциональных гибридов» (на примере Нидерландов) позволяют провести осмысление того, как экономическая рациональность субординируется задачам социальной ценности и защиты человеческого достоинства [McConville, 2015].

Основная часть

Эволюция управленческих парадигм в странах Евроатлантического региона демонстрирует сложную траекторию трансформации пенитенциарных систем, где последовательная смена моделей администрирования отражает глубинные изменения в понимании роли государства, природы наказания и целей социального контроля. Исторически классическая веберианская модель рассматривала исправительное учреждение как закрытый, иерархически организованный институт принуждения, деятельность которого основывалась на строгой регламентации и формально-рациональных процедурах. Однако с наступлением эры «нового государственного управления» в 1980–1990-х годах этот подход подверглась радикальной деконструкции, поскольку система исполнения наказаний была переосмыслена как сфера оказания услуг, что повлекло за собой внедрение рыночных механизмов, квазиконкуренции и менеджериальных методов оценки эффективности [Cabral, Santos, 2018].

Ключевым инструментом реализации этой концепции стала приватизация тюрем, достигшая наибольшего масштаба в юрисдикциях США и Великобритании [Mitchell, Butz, 2019]. Логика «нового государственного управления» требовала измеримых результатов, что

привело к доминированию количественных показателей: стоимости содержания одного осужденного, наполняемости учреждений и числа внутрисистемных инцидентов. Радикальность данного эксперимента заключалась в попытке внедрения рыночных механизмов в область, традиционно считавшуюся функцией государства – сферу легитимного принуждения и изоляции граждан в местах лишения свободы. Внедрение ключевых показателей эффективности и передача функций частным операторам фундаментально трансформировали онтологию изоляции на основании императивов экономической рациональности [McConville, 2015]. Наиболее «экстремальной» формой применения подхода стала реинтерпретация исправительного учреждения как предприятия, производящего услугу по изоляции, что неизбежно привело к концептуальному сдвигу от идеала исправления человека к задаче минимизации издержек на единицу контингента. Государство делегировало функции проектирования, строительства и эксплуатации учреждений корпорациям, действующим на основе контракта, превращаясь из исполнителя в заказчика и регулятора [Cabral, Santos, 2018; Dement, 2024; McConville, 2015].

Однако эффект от этого управленческого подхода оказался двойственным. С одной стороны, удалось достичь определенной финансовой экономии и ускорить процессы строительства новых мощностей за счет частного капитала. С другой стороны, узкая фокусировка на краткосрочной эффективности стала причиной феномена, когда операторы стремились минимизировать издержки, принимая только «легкий» контингент [Mitchell, Butz, 2019]. Более глубокий анализ обнаруживает системные дисфункции, причина которых заключается в самом механизме. Внедрение системы показателей привело к замещению целей, известной как эффект «метрической ловушки», когда основной деятельностью администрации становилось не содействие ресоциализации, а достижение формальных показателей, необходимых для пролонгации контракта.

Наиболее критическим следствием приватизации пенитенциарных учреждений стал институционально закрепленный стимул к поддержанию высокого уровня тюремного населения, поскольку бизнес-модель частных корпораций строится на гарантированном заполнении мест, зафиксированном в контрактах [Новиков, 2025]. Это породило феномен «пенитенциарно-промышленного комплекса», в рамках которого коммерческие структуры начали лоббировать принятие законов, удлиняющих сроки заключения, что уничтожало социальную миссию системы. Кроме того, внедрение менеджериализма трансформировало профессиональную культуру [Чернобровкина, 2019]: оценка деятельности руководства пенитенциарных учреждений стала строиться не на критериях способности снижать рецидив преступности, а на выполнении бюджетного плана, что привело к фрагментации профессионального сообщества и утрате накопленного положительного опыта работы с осужденными.

В начале 2000-х недостатки применения рыночного подхода стали очевидными, что совпало с концептуальным поворотом к модели публичного управления. Данная модель предложила рассматривать пенитенциарную систему не как изолированный элемент, а как открытую подсистему в сложной сети социальных взаимодействий, направленных на обеспечение общественной безопасности [Cabral, Santos, 2018]. В центре внимания оказалась не стоимость содержания, а долгосрочная социальная ценность, выражающаяся в снижении рецидива преступности. Наиболее явно этот поворот проявился в скандинавской модели, особенно в норвежском подходе, который характеризуется реализацией принципа «нормализации», постулирующего, что условия жизни в местах лишения свободы должны быть максимально

приближены к условиям в гражданском обществе [Морохова, 2019]. Реализация этого подхода потребовала принципиально иной конфигурации управленческих связей, где исправительное учреждение трансформировалось в координационный центр, связующий службы пробации, муниципальные органы социального обеспечения, центры занятости, учреждения здравоохранения и некоммерческие организации. В отличие от англо-американской модели приватизации тюрем, где функции делегировались коммерческим структурам, скандинавский подход отдает предпочтение взаимодействию с некоммерческим сектором, обладающим способностью формировать доверительные отношения с маргинализированными группами, выступая партнерами в ресоциализации [Riveland, 1999].

Институциональным выражением нового подхода стало развитие восстановительного правосудия, включая в процесс потерпевшего и местное сообщество. Программы медиации требуют управления коммуникацией и не могут быть стандартизированы до уровня формальных процедур, что противоречит менеджеральной логике. Параллельно происходит процесс трансформации, выражающийся во внедрении альтернатив заключению: электронный мониторинг и расширение практики наказаний, не связанных с изоляцией от общества, превращают пробацию из периферийного элемента в центральное звено системы уголовной юстиции. Эмпирические данные из скандинавских юрисдикций демонстрируют корреляцию между имплементацией принципов публичного управления и снижением уровня рецидивной преступности. Однако при ее реализации существует ряд ограничений: высокая сложность координации множества участников порождает риск институциональной фрагментации и размывания ответственности, а также требует исключительно высокой квалификации персонала, который должен обладать компетенциями в области социальной работы и сетевого менеджмента [Cabral, Santos, 2018].

Таким образом, современное состояние пенитенциарных систем характеризуется формированием сложных институциональных гибридов, сочетающих элементы «нового государственного управления» и публичного управления. Данный синтез представляет собой попытку преодолеть ограниченность каждого из подходов, сохранив их преимущества. Наиболее репрезентативным примером выступают пенитенциарная система Нидерландов, где инструментарий рыночного подхода оказался интегрирован в стратегическую рамку, задаваемую принципами публичного управления. Ключевым отличием этого синтеза от чисто рыночной модели является субординация экономической эффективности целям социальной ценности: частные операторы привлекаются к эксплуатации инфраструктуры, однако содержание их деятельности регламентируется стандартами ресоциализации. В результате возникает архитектура управления, в которой государство сохраняет стратегические функции целеполагания, делегируя операционные задачи рыночным агентам, но встраивая их в сети взаимодействия с институтами гражданского общества.

Трансатлантическое расхождение в имплементации принципов «нового государственного управления» демонстрирует, что институциональная среда модифицирует действие универсальных управленческих доктрин. В Соединенных Штатах, где политическая традиция тяготеет к максимизации рыночных механизмов, пенитенциарная система претерпела наиболее радикальную трансформацию в сторону коммодификации, что привело к превращению частных корпораций в политических акторов, лоббирующих ужесточение уголовной политики. Аутсорсинг в американской модели привел к тому, что критерием эффективности стала стоимость содержания. Европейская траектория реформ демонстрирует принципиально иную

логику, детерминированную наличием наднациональных правовых механизмов и традицией социального государства. Европейские тюремные правила и практика Европейского суда по правам человека создают нормативные рамки, не позволяющие экономической эффективности стать единственным критерием оценки. В результате европейская версия рыночного подхода оказалась «смягченной» императивами защиты прав человека, а менеджеральные инструменты были адаптированы для мониторинга не только бюджетной дисциплины, но и качества реализации социальных программ.

Ключевым фактором эффективности скандинавской и германской моделей выступает принципиально иная иерархия целей, в которой экономическая рациональность играет подчиненную роль по отношению к нормативной задаче ресоциализации. В этих юрисдикциях рыночные механизмы внедрялись избирательно и преимущественно в сферах, непосредственно не затрагивающих исправительное воздействие: строительство, материально-техническое снабжение, организация питания. Ключевые же функции, связанные с психологической поддержкой и подготовкой к освобождению, остались в ведении государства либо были переданы некоммерческим организациям.

Критика провалов менеджерального подхода выявила фундаментальные противоречия между логикой стандартизации и природой пенитенциарного воздействия. Не менее значимой проблемой выступает фрагментация ответственности, возникающая при разбиении единого процесса на множество дискретных контрактов с различными подрядчиками. В таких условиях ни один из участников не несет целостной ответственности за судьбу осужденного, а координационные функции государства оказываются размытыми. Трансатлантический сравнительный анализ убедительно демонстрирует, что пенитенциарная система выступает индикатором, отражающим глубинные ценностные установки государства по отношению к своим гражданам. Американская модель, ориентированная на рыночную эффективность, закономерно трансформирует учреждения в инструмент управления социальными рисками через изоляцию, тогда как европейская социальная модель, даже используя отдельные менеджеральные техники, сохраняет ориентацию на ресоциализацию как приоритетную цель. Главный вывод, извлекаемый из этого опыта, заключается в признании опасности механического переноса управленческих методов из коммерческого сектора в сферу отправления правосудия. Пенитенциарная политика по своей природе требует сложных гибридных моделей, способных удерживать баланс между инструментальной эффективностью и нормативными требованиями легитимности, человеческого достоинства и долгосрочной общественной безопасности.

Заключение

Проведенный анализ эволюции управленческих парадигм в пенитенциарных системах стран Евроатлантического региона позволяет сформулировать ряд обобщающих выводов, раскрывающих логику, противоречия и современное состояние данной сферы государственного управления.

Трансформация моделей администрирования в уголовно-исполнительной системе не является автономным процессом, а выступает рефлексией глубинных изменений в понимании роли государства, природы наказания и целей социального контроля. Историческая траектория развития демонстрирует движение от классической веберовской модели закрытого иерархического института, основанного на формальной рациональности к более сложным,

многосубъектным формам управления. Внедрение принципов Нового государственного управления в 1980–1990-х годах стало радикальным разрывом с предшествующей традицией. Попытка переосмыслить систему исполнения наказаний как сферу оказания услуг и трансплантировать в нее рыночные механизмы привела к двойственным результатам. С одной стороны, менеджерский подход позволил повысить прозрачность затрат, привлечь частный капитал для строительства учреждений и формализовать критерии оценки деятельности. С другой стороны, узкая фокусировка на количественных показателях и минимизации издержек породила системные дисфункции. Наиболее критическими из них стали эффект «метрической ловушки» (подмена целей ресоциализации достижением формальных показателей) и формирование стимулов, выразившихся в заинтересованности частных операторов в поддержании высокой численности «тюремного населения». Результатом действия этой логики стало возникновение феномена «пенитенциарно-промышленного комплекса» в США, где коммерческие структуры превратились в политических акторов, лоббирующих ужесточение уголовной политики.

Выявленные ограниченности чисто рыночного подхода и концептуальный поворот к модели публичного управления. Скандинавская модель, и в особенности норвежский принцип «нормализации», продемонстрировала альтернативную логику: исправительное учреждение перестало рассматриваться как изолированный механизм изоляции, превратившись в координационный центр, интегрированный в сеть социальных взаимодействий. В этой парадигме экономическая эффективность перестала быть самоцелью и была subordinирована задаче долгосрочной социальной ценности – снижению рецидивной преступности через ресоциализацию. Ключевым отличием стало предпочтение партнерства с некоммерческим сектором, а не коммерческими структурами, что позволило сохранить гуманистическую направленность пенитенциарного воздействия.

Пенитенциарная система по своей природе является индикатором ценностных установок государства по отношению к гражданам. Она требует сложных гибридных моделей, способных удерживать баланс между инструментальной эффективностью и нормативными требованиями легитимности, человеческого достоинства и долгосрочной общественной безопасности. Дальнейшее развитие пенитенциарных систем, вероятно, будет связано с поиском оптимальных конфигураций этого баланса, учитывающих как необходимость рационального использования ресурсов, так и императив сохранения социальной миссии исправления через неотвратимость наказания.

Библиография

1. Абрамов, Р. Н. Менеджериализм: экономическая идеология и управленческая практика / Р. Н. Абрамов // Экономическая социология. – 2007. – Т. 8, № 2. – С. 92-101. – EDN OYNZUX.
2. Косоруков А.А. Публичные ценности и оценка в зарубежных теоретических моделях публичного управления // Политика и Общество, 2017 – 9: <file:///C:/Users/Alexis%20Novikoff/Downloads/publichnye-tsennosti-i-otsenka-v-zarubezhnyh-teoreticheskikh-modelyah-publichnogo-upravleniya.pdf>
3. Морохова, О. А. Зарубежный опыт развития программ для осужденных как реализация принципа реабилитации / О. А. Морохова // Ведомости уголовно-исполнительной системы. – 2019. – № 5(204). – С. 66-74. – EDN PXYRTE.
4. Новиков, А. В. Сравнительный анализ экономических моделей частных и государственных тюрем: систематизация опыта США / А. В. Новиков // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2025. – Т. 15, № 2-1. – С. 424-431. – EDN OJFDZT.
5. Шлюхтер, В. Действие, порядок и культура: основные черты веберовской исследовательской программы / В. Шлюхтер // Журнал социологии и социальной антропологии. – 2004. – Т. 7, № 2. – С. 22-50.

6. Чернобровкина Н.И. Новый менеджериализм и академический профессионализм: интернализация или экономическая прагматика образования? // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. Том 9. № 10А. С. 285-291. DOI: 10.34670/AR.2020.92.10.033
7. Bailes A. J. K. The Future of Euro-Atlantic Institutions // Strategic Analysis. – 2006. – Т. 30. – №. 1. – С. 224-229.
8. Cabral S., Santos M. F. Accountability mechanisms in public services: Activating new dynamics in a prison system // International Public Management Journal. – 2018. – Т. 21. – №. 5. – С. 795-821.
9. Dement C. E. Public administration in disasters: Integrating emergency management into jail and prison preparedness // Public Administration Review. – 2024. – Т. 84. – №. 1. – С. 56-64.
10. Law D. Security sector reform in the Euro-Atlantic region: unfinished business // Reform and reconstruction of the security sector. – 2004. – С. 21-45.
11. Law D. Security sector reform in the Euro-Atlantic region: unfinished business // Reform and reconstruction of the security sector. – 2004. – С. 21-45.
12. Logan C. H. Public vs. private prison management: A case comparison // Criminal Justice Review. – 1996. – Т. 21. – №. 1. – С. 62-85.
13. McConville S. A history of English prison administration. – Routledge, 2015.
14. Mitchell J. L., Butz A. M. Social control meets new public management: Examining the diffusion of state prison privatization, 1979-2010 // Politics & policy. – 2019. – Т. 47. – №. 3. – С. 506-544.
15. Riveland C. Prison management trends, 1975-2025 // Crime and Justice. – 1999. – Т. 26. – С. 163-203.
16. Smith B. Efficiency vs. Reform in Prison Administration // Journal of the American Institute of Criminal Law and Criminology. – 1921. – Т. 11. – №. 4. – С. 587-597.

Genesis of the Management Paradigm of Penitentiary Systems in the Countries of the Euro-Atlantic Region

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 presented material examines the evolution of management paradigms in the penitentiary systems of the countries of the Euro-Atlantic region. The transformation from the classical Weberian model of a closed institution of coercion to the concept of New Public Management — based on market mechanisms, privatization of prisons, and managerial methods of performance evaluation — is considered. Dysfunctions of the market approach are identified, including the effect of the "metric trap" and the formation of a "prison-industrial complex." The conceptual shift towards the public governance paradigm is analyzed using the example of the Scandinavian model of "normalization" and restorative justice, where the key priority is the long-term social value of resocialization. Special attention is paid to transatlantic comparative analysis, demonstrating the influence of the institutional environment (supranational legal mechanisms, traditions of the social state) on the modification of management doctrines in the USA and the EU. The conclusion characterizes the current stage of development of penitentiary systems as the formation of complex institutional hybrids (using the example of the Netherlands), combining the instrumental efficiency of market mechanisms and the normative requirements of public governance, which allows maintaining a balance between resource savings and the imperative of protecting human dignity.

Slabkaya D.N.

For citation

Slabkaya D.N. (2026) Genesis paradigmy upravleniya penitentsiarnymi sistemami v stranakh Evroatlanticheskogo regiona [Genesis of the Management Paradigm of Penitentiary Systems in the Countries of the Euro-Atlantic Region]. *Teorii i problemy politicheskikh issledovanii* [Theories and Problems of Political Studies], 15 (1A), pp. 24-31. DOI: 10.34670/AR.2026.64.38.004

Keywords

Penitentiary system, management paradigms, New Public Management (NPM), public governance, prison privatization, managerialism, ontology of isolation, resocialization, prison-industrial complex, Scandinavian model of "normalization," institutional hybrids, transatlantic comparative analysis.

References

1. Abramov, R. N. Menedzherializm: ekonomicheskaya ideologiya i upravlencheskaya praktika / R. N. Abramov // *Ekonomicheskaya sociologiya*. – 2007. – T. 8, № 2. – S. 92-101. – EDN OYNZUX.
2. Kosorukov A.A. Publichnye cennosti i ocenka v zarubezhnyh teoreticheskikh modelyah publichnogo upravleniya // *Politika i Obshchestvo*, 2017 – 9: file:///C:/Users/Alexis%20Novikoff/Downloads/publichnye-tsennosti-i-otsenka-v-zarubezhnyh-teoreticheskikh-modelyah-publichnogo-upravleniya.pdf
3. Morohova, O. A. Zarubezhnyj opyt razvitiya programm dlya osuzhdennykh kak realizaciya principa rehabilitacii / O. A. Morohova // *Vedomosti ugovolno-ispolnitel'noj sistemy*. – 2019. – № 5(204). – S. 66-74. – EDN PXYRTE.
4. Novikov, A. V. Sravnitel'nyj analiz ekonomicheskikh modelej chastnyh i gosudarstvennyh tyurem: sistematizaciya opyta SShA / A. V. Novikov // *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra*. – 2025. – T. 15, № 2-1. – S. 424-431. – EDN OJFDZT.
5. Shlyuhter, V. Dejstvie, poryadok i kultura: osnovnye cherty veberianskoj issledovatel'skoj programmy / V. Shlyuhter // *Zhurnal sociologii i social'noj antropologii*. – 2004. – T. 7, № 2. – S. 22-50.
6. Chernobrovkina N.I. Novyj menedzherializm i akademicheskij professionalizm: internalizaciya ili ekonomicheskaya pragmatika obrazovaniya? // *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra*. 2019. Tom 9. № 10A. S. 285-291. DOI: 10.34670/AR.2020.92.10.033
7. Bailes A. J. K. The Future of Euro-Atlantic Institutions // *Strategic Analysis*. – 2006. – T. 30. – №. 1. – S. 224-229.
8. Cabral S., Santos M. F. Accountability mechanisms in public services: Activating new dynamics in a prison system // *International Public Management Journal*. – 2018. – T. 21. – №. 5. – S. 795-821.
9. Dement C. E. Public administration in disasters: Integrating emergency management into jail and prison preparedness // *Public Administration Review*. – 2024. – T. 84. – №. 1. – S. 56-64.
10. Law D. Security sector reform in the Euro-Atlantic region: unfinished business // *Reform and reconstruction of the security sector*. – 2004. – S. 21-45.
11. Law D. Security sector reform in the Euro-Atlantic region: unfinished business // *Reform and reconstruction of the security sector*. – 2004. – S. 21-45.
12. Logan C. H. Public vs. private prison management: A case comparison // *Criminal Justice Review*. – 1996. – T. 21. – №. 1. – S. 62-85.
13. McConville S. A history of English prison administration. – Routledge, 2015.
14. Mitchell J. L., Butz A. M. Social control meets new public management: Examining the diffusion of state prison privatization, 1979-2010 // *Politics & policy*. – 2019. – T. 47. – №. 3. – S. 506-544.
15. Riveland C. Prison management trends, 1975-2025 // *Crime and Justice*. – 1999. – T. 26. – S. 163-203.
16. Smith B. Efficiency vs. Reform in Prison Administration // *Journal of the American Institute of Criminal Law and Criminology*. – 1921. – T. 11. – №. 4. – S. 587-597.