18. Розпорядження Кабінету Міністрів України № 831-р від 21 липня 2021 р. «Стратегія реформування державного управління на 2022–2025 роки» // Офіційний вісник України. 2021. № 61. С. 17. [Електронний ресурс]: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text

19. Хаджирадєва С. К., Рачинський А. П., Васильєва О. І., Ларіна Н. Б. Управління персоналом у публічній службі: навчальний посібник для магістрів зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» / за редакцією С. К. Хаджирадєвої. Миколаїв: Ємельянова Т. В., 2020. – 212 с.

20. Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу [Електронний ресурс]: http://www.center.gov.ua

Роботу виконано під науковим керівництвом канд. наук з держ. упр., доцента МІРКО Н. В.

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ВИКОНАННЯ КРИМІНАЛЬНИХ ПОКАРАНЬ В УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

ДМИТРЕНКО С., 2 курс ІВК ДТЕУ,
спеціальність «Публічне управління та адміністрування»,
освітня програма «Публічне управління та адміністрування»

У статті досліджено стратегічне управління у сфері виконання кримінальних покарань України в умовах сучасних реформ та глобальних викликів. Розкрито основні проблеми та перспективи розвитку системи, охарактеризовано міжнародний досвід і статистичні показники, що визначають місце України в глобальному вимірі пенітенціарної політики. Запропоновано шляхи удосконалення стратегічного управління на основі євроінтеграційних процесів та впровадження інноваційних механізмів.

The article examines strategic management in the field of criminal punishment enforcement in Ukraine in the context of current reforms and global challenges. The key problems and prospects of the system's development are revealed, as well as international experience and statistical indicators defining Ukraine's place in the global dimension of penitentiary policy. The paper suggests ways of improving strategic management based on European integration processes and the implementation of innovativemechanisms.

Реформа кримінально-виконавчої системи України є одним із ключових напрямів державної політики у сфері забезпечення національної безпеки та дотримання прав людини. В умовах воєнної агресії Російської Федерації та структурної кризи пенітенціарної служби стратегічне управління набуває першочергового значення. Актуальність теми зумовлена необхідністю пошуку ефективних моделей розвитку, що враховують міжнародний досвід та відповідність європейським стандартам [1; 2].

Метою статті є аналіз сучасного стану стратегічного управління у сфері виконання кримінальних покарань та визначення перспектив його розвитку в Україні. Завдання дослідження передбачають визначення етапів розвитку пенітенціарної політики, аналіз міжнародних рейтингів і практик, виявлення ключових викликів, а також обґрунтування напрямів реформування з урахуванням євроінтеграційних процесів.

Ця робота ліцензується відповідно до Creative Commons Attribution 4.0 International License.

Метою дослідження є аналіз сучасного стану стратегічного управління у сфері виконання кримінальних покарань в Україні, виявлення ключових викликів та визначення перспективних напрямків реформування системи з урахуванням міжнародного досвіду та євроінтеграційних зобов'язань.

Об'єктом дослідження є система виконання кримінальних покарань України як складова механізму забезпечення національної безпеки та публічного управління.

Предмет дослідження є теоретико-методологічні та практичні засади стратегічного управління у сфері виконання кримінальних покарань, включаючи організаційні моделі, інструменти реформування, міжнародні стандарти та інноваційні підходи до розвитку кримінально-виконавчої системи.

Проблематику стратегічного управління висвітлено у працях вітчизняних та зарубіжних дослідників. Кравченко О.І. розглядає стратегічне планування як основу публічного менеджменту [3], Хирний В. підкреслює роль стратегічного управління в секторі безпеки [4]. Ягунов Д. у своїх працях розкриває кризові аспекти української пенітенціарної політики та підкреслює відсутність наступності між етапами її розвитку [5; 6]. Матеріали міжнародних форумів і конференцій, а також статистичні дані World Prison Population List [2], надають базу для порівняльного аналізу і вироблення рекомендацій.

Стратегічне управління у сфері виконання кримінальних покарань в Україні слід розуміти як безперервний, циклічний процес формування бачення, вибору інструментів і оцінювання результатів у довгостроковому горизонті. Воно визначає не тільки організацію повсякденної діяльності установ, а й те, як держава перетворює систему ізоляційного покарання на систему керованої «ресоціалізації», профілактики рецидиву та зміцнення громадської безпеки. В основі такого переходу – логіка публічного менеджменту, де мета, індикатори, ресурси та відповідальні суб'єкти зводяться в єдину рамку стратегічного циклу. Саме так описує стратегічне управління Кравченко О.І., наголошуючи на довгостроковості, системності та науковому обґрунтуванні рішень [3, с. 42]. Для пенітенціарної політики це означає: задати цілі (зменшення рецидиву, розширення пробації, покращення умов тримання), визначити індикатори (частка альтернативних санкцій, частота порушень прав людини, динаміка дисциплінарних інцидентів), під ці індикатори спланувати програми і бюджет, а далі регулярно вимірювати ефекти та коригувати стратегію [3, с. 57; 3, с. 63].

Історично українська система виконання покарань тривалий час функціонувала як інструмент соціального контролю, а не як механізм «ресоціалізації», на це прямо вказує Ягунов Д., фіксуючи спадковість радянських практик, закритість установ і вторинність прав людини [5, с. 17]. Унаслідок цього формувалися «пастки неефективності»: високий рецидив, низька довіра суспільства, непрозоре фінансування. Перші програмні кроки 2000-х років (концепції реформ та запуск інституту пробації) заклали підвалини змін, однак, як підкреслює Ягунов Д., в Україні регулярно відбувалася «ротація» організаційних конструкцій без аналізу минулих результатів і без спадкоємності – ліквідовувалися структури, створювалися нові, але без чітких підсумкових аудитів і зі збереженням дефіциту даних [6, с. 20; 6, с. 25]. Саме розрив між задекларованими реформами і відсутністю їх вимірювання став ключовою причиною повільного прогресу [6, с. 25].

Актуальний безпековий контекст ще більше ускладнив управлінську задачу. Війна спричинила руйнування та переміщення установ, стрес і вигорання персоналу, логістичні розриви, зростання ризиків порушень прав людини. У такій ситуації стратегічне управління має бути адаптивним: оцінювати загрози, ранжувати пріоритети, узгоджувати дії численних акторів. На цьому наполягає Хирний В., описуючи управління у секторах безпеки [4, с. 255]. Для пенітенціарної системи це трансформується в конкретні управлінські рішення: моделювання сценаріїв евакуації, створення резервних потужностей у безпечніших регіонах, протоколи кризового медичного забезпечення, стандарти мінімально прийнятних умов навіть

Ця робота ліцензується відповідно до Creative Commons Attribution 4.0 International License.

під час надзвичайних обставин, а також план безперервності роботи пробації, щоб не допустити «провалів» на етапі постпенітенціарного супроводу [4, с. 257].

Ключем до якісного стрибка є прозорість і статистична підзвітність. Ягунов Д. неодноразово зазначає, що в Україні бракує відкритих динамічних рядів за ключовими показниками (контингенти, рух, смертність, інциденти, бюджет на одного ув'язненого, охоплення програмами ресоціалізації). Вказані дані частково доводиться реконструювати з міжнародних джерел [6, с. 25]. Системне оприлюднення статистики дозволило б перейти від «керування у тумані» до циклу доказових рішень (evidence-informed). Наприклад, коригувати обсяги і дизайн програм пробації залежно від реального складу правопорушень, географії та профілю ризиків, пов'язувати бюджетування з досягнутими результатами (performance budgeting), відстежувати індикатори рецидиву на горизонті 12–36 місяців та порівнювати установи між собою через бенчмаркинг [6, с. 25; 3, с. 63].

Порівняльні міжнародні дані підтверджують стратегічну доцільність курсу на альтернативи ув'язненню. За World Prison Population List (14-те вид., 2024) понад 10,99 млн осіб утримується у світі, причому лідерами за абсолютними чисельностями залишаються США, Китай, а також, Бразилія [2]. Однак значна частина країн Європи йде шляхом зниження тюремного населення через розширення пробації, електронний моніторинг, відновне правосуддя та інтенсивні програми ресоціалізації. Цей досвід важливий для України, але, як застерігає Хирний В., його потрібно не копіювати, а адаптувати до національних умов, правової культури і ресурсних обмежень [4, с. 257]. Наприклад, електронний моніторинг має сенс лише разом із якісною оцінкою ризиків і наявністю послуг у громаді; інакше він перетворюється на «електронну камеру» без реабілітаційної складової [4, с. 255–257; 1].

Інституційна модернізація ще одна опора стратегії. Концепт «модельних установ» це не просто нові будівлі, а також, апробація іншої організації життя, роботи персоналу, програм ресоціалізації, співпраці з НУО та місцевими громадами. Крім того, це повна відкритість для зовнішнього інспектування. Матеріали III Міжнародного форуму акцентують, що такі осередки мають стати «лабораторіями нових підходів», відкритими для громадського контролю й незалежних аудитів [7, с. 33]. В українських реаліях «модельна установа» може поєднувати малогрупове проживання, індивідуальні плани відбування покарання, обов'язкові освітні модулі, профосвіту з реальними перспективами працевлаштування, психосоціальну підтримку та лікування залежностей та підготовку до звільнення через «містки в громаду» (пробація, соцпослуги, місцеві роботодавці) [7; 1].

Цифровізація – критично важливий каталізатор. Кравченко О.І. прямо пов'язує сучасне стратегічне управління з інформаційними технологіями, які забезпечують прозорість, контроль і підзвітність [3, с. 112]. Практично це означає розгортання єдиної системи обліку (case-management) для всіх контингентів. Тобто, від моменту взяття під варту до завершення пробації, із уніфікованим унікальним ідентифікатором, інтеграцією з реєстрами Мін'юсту, судами, поліцією та системою охорони здоров'я. Через інтеграційні шлюзи (API) дані передаються без дублювань, а панелі управлінської аналітики (dashboards) в режимі близькому до реального часу показують завантаженість установ, інциденти, прогрес програм, витрати в розрізі одиниці результату. Електронний моніторинг і відеонагляд мають бути вбудовані у цей контур як інструменти ризик-менеджменту, а не самоцілі [3, с. 112; 4, с. 255].

Фінансова складова невіддільна від стратегії. Ягунов Д. підкреслює дефіцит фінансової прозорості та слабку наявність показників «вартість-результат» [6, с. 25]. Це виправляється переходом до програмно-цільового методу з чіткими одиницями вимірювання (наприклад, вартість одного місця, одна «успішна» пробаційна історія без рецидиву протягом 24 місяців, одна особа, яка отримала роботу протягом 3 місяців після звільнення), зовнішніми аудитами та публічними звітами. У поєднанні з відкритими даними це дисциплінує управління і створює основу для інформованих політичних рішень [6, с. 25; 3, с. 63].

Людський капітал центральний ресурс реформ. Безпеково-психологічні навички, профілактика вигорання, сучасна пенітенціарна педагогіка, комунікація в кризах це ядро

Ця робота ліцензується відповідно до Creative Commons Attribution 4.0 International License.

нових програм підготовки. Модельні установи можуть стати «кампусами» навчання: наставництво, змішані формати (онлайн-симуляції криз), оцінювання через практичні кейси, стандартизовані сертифікації. Паралельно слід запускати «лінійку» підтримки персоналу (супервізії, психологічна допомога, прозорі кар'єрні траєкторії), адже якість взаємодії «персонал – людина під вартою» визначає безпеку та успіх програм ресоціалізації [7; 1].

Критично важливим блоком являється взаємодія із зовнішніми акторами. Ягунов Д. підкреслює, що подолання радянської закритості можливе лише через відкритість до інспекцій і міжнародної взаємодії [6, с. 40]. Тому варто системно вбудовувати рекомендації КПТ та ЄСПЛ, розширювати мандат і спроможність національних механізмів превенції, укладати рамкові угоди з НУО щодо незалежного моніторингу та надання послуг у місцях несвободи. Міжнародні проєкти (РЄ, ООН, ОБСЄ) це не тільки гранти на інфраструктуру, а також, доступ до методик оцінки ризиків, навчальних стандартів і кращих практик реінтеграції, що прискорює «конвергенцію» з європейськими правилами [7; 6].

Стратегічний курс на розширення альтернатив ув'язненню має підкріплюватися керованою «декомпресією» системи: розширення умовного звільнення, інтенсивні пробаційні програми для нетяжких правопорушень, відновне правосуддя для певних категорій, робота з родинами та громадами для зменшення «соціального вакууму» після звільнення. Міжнародний досвід показує, що саме комбінація «менше ізоляції, натомість більше підтримки й контролю в громаді» дає кращі результати з погляду вартості та безпеки [1, 2]. Однак, ефект можливий лише за наявності локальних сервісів (житло перехідного типу, зайнятість, лікування залежностей), які слід планувати разом із громадами у форматі міжвідомчих угод [1,7].

Нарешті, комунікація з суспільством недооцінений компонент стратегії. Без пояснення цілей, без оприлюднення даних і без демонстрації успішних кейсів реінтеграції навіть найкращі технічні рішення можуть втратити легітимність. Потрібні зрозумілі публічні звіти, візуалізація метрик, історії успіху, участь громад у наглядових радах установ, регулярні «дні відкритих дверей» у модельних закладах. Вказане створює соціальний мандат на зміни і знижує політичні ризики «відкату» реформ [3,6,7].

Стратегічне управління у сфері виконання кримінальних покарань в Україні перебуває на етапі глибинних трансформацій, які поєднують елементи історичної спадщини, актуальних воєнних викликів та євроінтеграційних перспектив. Аналіз свідчить, що довгий час українська система залишалася закритою і карально орієнтованою, що зумовлювало високий рівень рецидиву, недовіру суспільства та низьку ефективність. Запровадження пробації, спроби модернізації та окремі інституційні зміни створили певні передумови реформ, однак вони були фрагментарними та без належної наступності [5, 6].

Сучасні виклики, пов'язані з війною, поставили перед системою нові завдання забезпечення безперервності функціонування, евакуація та переміщення засуджених, захист прав людини в умовах надзвичайних загроз. Як показує практика стратегічного управління в безпековому секторі, успіх залежить від здатності держави адаптуватися до змін, поєднувати оцінку ризиків і пріоритетів [4]. Українська система повинна навчитися діяти гнучко й водночас у межах міжнародних стандартів.

Порівняння з міжнародними тенденціями підтверджує необхідність відмови від моделі масового ув'язнення. Дані World Prison Population List свідчать, що країни, які роблять ставку на пробацію, відновне правосуддя та програми ресоціалізації, досягають більшої ефективності й зменшують витрати [2]. Для України цей досвід є ключовим, але потребує адаптації до власних умов.

Подальший розвиток системи залежить від кількох стратегічних напрямів. По-перше, це інституційна модернізація, а саме, створення модельних установ, які стануть лабораторіями нових підходів і відкритими просторами для громадського контролю [7]. По-друге, цифровізація, яка забезпечить прозорість, контроль і ефективність управлінських процесів [3].

Ця робота ліцензується відповідно до Creative Commons Attribution 4.0 International License.

По-третє, розвиток людського капіталу, зокрема, професійна підготовка персоналу, формування культури сервісного, а не карального підходу. По-четверте, інтеграція європейських стандартів, гармонізація із практикою ЄСПЛ та стандартами Ради Європи та безумовно взаємодія з громадянським суспільством і міжнародними організаціями, що дозволить подолати радянську традицію закритості й забезпечить реальну демократичну підзвітність [6].

Отже, стратегічне управління у сфері виконання кримінальних покарань в Україні повинно стати комплексним процесом, який поєднує інституційні, технологічні та ціннісні зміни. Тільки у такому разі система буде здатна забезпечити баланс між правами людини та суспільною безпекою, стати частиною європейського правового простору й отримати суспільну довіру.

Список використаних джерел

1. Кримінально-виконавча система України та її роль у розбудові правової і соціальної держави. Матеріали X наук.-практ. конф. Чернігів, 2022.
2. Fair H., Walmsley R. World Prison Population List. 14th edition. London: Institute for Crime & Justice Policy Research, 2024.
3. Кравченко О.І. Стратегічне управління у сфері публічного управління та адміністрування. Старобільськ, 2018.
4. Хирний В. Стратегічне планування як основа сталого розвитку Державної прикордонної служби України. Law&Border, №1 (3), 2024.
5. Ягунов Д. Пенітенціарна політика як складова соціального контролю. Одеса: Фенікс, 2020.
6. Yagunov D. The Ukrainian Prison and Probation Policy (1991–2024): Modulations and Key Indicators. European Journal of Economics and Management, 10(4), 2024.
7. Пенітенціарна система у глобальному вимірі. Матеріали III Міжнародного форуму. Київ, 2023.

Роботу виконано під науковим керівництвом канд. наук з держ. упр., доцента МУЗИКИ Ю. Д.

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

ЗАХАРЧЕНКО А., 2 курс ІВК ДТЕУ,
спеціальність «Публічне управління та адміністрування»,
освітня програма «Публічне управління та адміністрування»

У статті розглянуто сутність категорії «управління персоналом» як найважливішої системи управлінської діяльності в органах державної влади, сутність кадрової політики та шляхи її поліпшення. Проаналізовано кадрову політику підприємства як потужний стратегічний інструмент системи управління персоналом організації. Для формування ефективної державної політики суспільного розвитку запропоновано напрямки удосконалення сучасної системи управління в органах державної влади, особливості управління персоналом на державній службі в умовах воєнного стану в Україні.

Ця робота ліцензується відповідно до Creative Commons Attribution 4.0 International License.