

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет права, публічного управління та
національної безпеки
Кафедра економічної теорії, інтелектуальної
власності та публічного управління

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

ДЕРГАЧОВ ОЛЕГ ВІКТОРОВИЧ

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)

УДК: 331.108:343.81
(індекс)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ РЕСУРСНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ В
ПЕНІТЕНЦІАРНІЙ СИСТЕМІ УКРАЇНИ» на прикладі державної
установи «БЕРДИЧІВСЬКА ВИПРАВНА КОЛОНІЯ (№70)**

(тема роботи)

281 «Публічне управління та адміністрування»

(шифр і назва спеціальності)

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр
кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

О. В. ДЕРГАЧОВ

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи

ДАНКЕВИЧ Євген Михайлович

(прізвище, ім'я, по батькові)

доктор економічних наук, професор

(науковий ступінь, вчене звання)

Житомир – 2023

Висновок кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління

за результатами попереднього захисту: **ДЕРГАЧОВА Олега Вікторовича**
допущено до захисту.

Протокол засідання кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління № ____ від « ____ » грудня 2023 р.

Завідувач кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління

к.е.н., професор
(науковий ступінь, вчене звання)

_____ (підпис)

Валентина ЯКОБЧУК
(власне ім'я, прізвище)

« ____ » грудня 2023 р.

Результати захисту кваліфікаційної роботи

Здобувач вищої освіти **ДЕРГАЧОВ Олег Вікторович** захистив
(прізвище ,ім'я, по батькові)

кваліфікаційну роботу з оцінкою:
сума балів за 100-бальною шкалою _____
за національною шкалою _____

Секретар ЕК

-
(науковий ступінь, вчене звання)

_____ (підпис)

Настасія ПУГАЧОВА
(власне ім'я, прізвище)

АНОТАЦІЯ

ДЕРГАЧОВ О. В. Управління кадровим ресурсним забезпеченням в пенітенціарній системі України на прикладі державної установи «Бердичівська виправна колонія (№70). – Кваліфікаційна робота на правах рукопису. Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» - Поліський національний університет, Житомир, 2023.

Управління кадровим ресурсним забезпеченням є систематично-організаційний процес ефективного використання трудових ресурсів. Пенітенціарна система є частиною державного сектору управління. Нормативно-правове забезпечення знаходиться на достатньому рівні та має значну кількість нормативно-правових актів. Ефективність та результативність реформ залежить від якісного та результативного застосування закордонного досвіду. Досліджується проблема ефективності управління кадровими ресурсами в пенітенціарній системі України. Проаналізовано теоретичні підходи до визначення особливостей управління кадровими ресурсами в пенітенціарній системі України та в окремій установі. Встановлено актуальні та можливі ризики, практичні рекомендації щодо вдосконалення управління кадровими ресурсами в пенітенціарній системі України.

Ключові слова: управління, пенітенціарна система, кадрові ресурси, нормативно-правові акти, структура, професійний рівень, мотивація, кадровий потенціал, реформування, закордонний досвід.

SUMMARY

DERGACHOV O. Human Resource Management in the Penitentiary System of Ukraine on the example of the state institution «Berdychiv correctional colony (№ 70)». - Qualification work on manuscript rights. Qualification work for obtaining a master's degree in specialty 281 «Public management and administration» - Polissia National University, Zhytomyr, 2023.

Human resource management is a systematic and organizational process of efficient use of labor resources. The penitentiary system is a part of the public sector. The legal and regulatory framework is sufficient and has a significant number of legal acts. The efficiency and effectiveness of reforms depends on the quality and effective application of foreign experience. The problem of the efficiency of human resources management in the penitentiary system of Ukraine is studied. The author analyzes theoretical approaches to determining the specifics of human resource management in the penitentiary system of Ukraine and in a particular institution. The author identifies current and possible risks and practical recommendations for improving the management of human resources in the penitentiary system of Ukraine.

Keywords: management, penitentiary system, human resources, regulations, structure, professional level, motivation, human resources, reform, foreign experience.

ЗМІСТ	4
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ РЕСУРСНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ В ПЕНІТЕНЦІАРНІЙ СИСТЕМІ УКРАЇНИ	7
1.1. Загальні засади управління кадровим ресурсним забезпеченням	7
1.2. Особливості нормативно-правового поля управління кадровим ресурсним забезпеченням в пенітенціарній системі України	12
Висновки до розділу 1	17
РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ РЕСУРСНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ В ПЕНІТЕНЦІАРНІЙ СИСТЕМІ УКРАЇНИ	18
2.1. Характеристика структури управління кадровим ресурсним забезпеченням в пенітенціарній системі України та її особливостей	18
2.2. Управління персоналом на прикладі державної установи «Бердичівська виправна колонія (№70)»	22
Висновки до розділу 2	26
РОЗДІЛ 3. ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ РЕСУРСНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ В ПЕНІТЕНЦІАРНІЙ СИСТЕМІ УКРАЇНИ	28
3.1. Зарубіжний досвід управління кадровим ресурсним забезпеченням в пенітенціарній системі	28
3.2. Аналіз перспектив розвитку управління кадровим ресурсним забезпеченням пенітенціарної системи в умовах євроінтеграції України	32
Висновки до розділу 3	37
ВИСНОВКИ	38
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	40
ДОДАТКИ	46

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. На сучасному етапі розвитку кримінально-виконавчої служби (пенітенціарної системи) України управління та формування кадрового ресурсного забезпечення відіграє ключову роль у розв'язанні широкого кола наявних та перспективних проблем. Це тривалий, складний та багатогранний процес кадрової діяльності, направлений на формування, розвиток та ефективне використання кадрового потенціалу у державному управлінні. Управління кадровим (трудоим) ресурсним забезпеченням державної пенітенціарної системи – головний елемент управління людськими ресурсами; діяльність із відновлення трудових ресурсів; необхідний чинник досягнення суспільного розвитку; являється системним механізмом, що спрямований на оновлення кваліфікованих кадрів в органах кримінально-виконавчої служби.

Метою дослідження є розкриття основних понять та категорій стосовно управління кадровим ресурсним забезпеченням пенітенціарної системи України; оцінка факторів, що мають істотний вплив на процес управління кадровим ресурсним забезпеченням кримінально-виконавчої служби України; визначення стратегічних планів розвитку для подолання наявних проблемних питань, що виникають в процесі управління кадровим ресурсним забезпеченням пенітенціарної служби України. Зазначена мета дослідження передбачає вирішення наступних завдань:

- дослідити теоретико-методологічні основи управління кадровим ресурсним забезпеченням;
- визначити кадровий ресурсний потенціал пенітенціарної служби України;
- проаналізувати фактори, що впливають на систему управління кадрового ресурсного потенціалу пенітенціарної служби України;

– запропонувати шляхи підвищення ефективності управління кадрового ресурсного потенціалу пенітенціарної служби України.

Об'єкт дослідження: процес формування та використання кадрового ресурсного потенціалу пенітенціарної служби України.

Предмет дослідження: система управління кадровим ресурсним забезпеченням пенітенціарної служби України.

Методи дослідження. Для виконання поставлених завдань використовується теоретичний метод (аналіз та узагальнення наукових літературних джерел) та емпіричний метод (спостереження, опис, порівняння, синтез, наукова абстракція).

Перелік публікацій автора за темою дослідження. Основні теоретичні положення, висновки та рекомендації за темою дослідження викладені автором у 3 тезах доповідей на науково-практичних конференціях.

Елементи наукової новизни. Вперше досліджується управління кадровим ресурсним забезпеченням в пенітенціарній системі України та систематизовано нормативно-правову базу; встановлено, що управління кадровим ресурсним забезпеченням є передумовою ефективного функціонування пенітенціарної системи України та впровадження реформ; сформовано теоретичну модель запобігання неефективному управлінню кадровим ресурсним забезпеченням в пенітенціарній системі України.

Практичне значення отриманих результатів полягає у визначенні теоретико-методологічних основ дослідження управління кадровим ресурсним забезпеченням в пенітенціарній системі України, які можуть бути використані у процесі функціонування та реформування пенітенціарної системи України.

Структура та обсяг роботи. Випускна кваліфікаційна робота містить вступ, три розділи основної частини та висновки до них, висновки, список використаних джерел. Основний текст роботи викладено на 39 сторінках. Список використаних джерел включає 41 найменування.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ РЕСУРСНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ В ПЕНІТЕНЦІАРНІЙ СИСТЕМІ УКРАЇНИ

1.1. Загальні засади управління кадровим ресурсним забезпеченням

Державне управління реалізує постійний ціленаправлений вплив на стан суспільства, забезпечує зміни в суспільстві, сприяє розвитку суспільних процесів. Крім того, завдяки державному управлінню реалізується вплив безпосередньо на свідомість, поведінку та діяльність особи, задля виконання державної політики. Таке управління утворене політичною системою та закріплене в правовому полі держави для забезпечення прийняттого функціонування, де в його основі закладено організаційний вплив на суспільні відносини в різних сферах діяльності (економічній, соціально-культурній, адміністративно-політичній) та реалізується через залучення державно-владних повноважень [6, с. 9].

В умовах сьогодення в Україні ключовим питанням, як зазначають сучасні науковці, є «структурна перебудова економіки, перехід від сировинної спрямованості до економіки знань, наукомістких виробництв, високих технологій і інтенсивних інновацій» [4]. Усі розвинені країни світу прагнуть досягнути такого рівня. До таких змін можуть призвести, в першу чергу, наявність людських ресурсів.

Управління кадровим ресурсним забезпеченням в пенітенціарній системі України є одним із проявів державного управління. Розвиток кадрового забезпечення є одним із найважливіших критеріїв в умовах сьогодення. Від рівня кваліфікації та професіоналізму персоналу, що впроваджує реформи, зокрема в пенітенціарній системі, від дисципліни, мотивації, наявності можливостей та бажання до навчання, залежить ефективність впровадження реформ [5, с. 94].

В умовах сьогодення результативність виконання покарань залежить від забезпечення кадровими ресурсами органів та установ виконання покарань. Ефективність роботи персоналу залежить від кваліфікації, рівня професійної підготовки, особистісних якостей та умов, де здійснює свої функції персонал. Головними завданнями, які поставлені перед персоналом, є не боротьба зі злочинністю, а саме виконання вироку суду (ізоляція, нагляд, контроль) та створення умов для ресоціалізації засуджених [12].

Фундаментальне значення має кількість наявних трудових ресурсів, джерела їх відновлення та характеристика цих ресурсів (професійна підготовка, рівень освіти та ін.), в процесі планування розміщення та сталого розвитку виробництва більшості галузей народного господарства, інших сфер діяльності [36, с.76].

Важливо розуміти, що трудові ресурси є найбільш активною частиною населення у працездатному віці (чоловіки віком від 16 до 60 років та жінки – від 16 до 55 років), крім інвалідів I і II груп, а також працюючі підлітки та пенсіонери. Можемо віднести до трудових ресурсів людей, які зайняті в економіці, і не зайняті, але мають можливість працювати. Щоб здійснювати характеристику та аналіз працездатного населення в масштабах країни (регіону, галузі економіки) або в межах довільної професійної групи, доцільно використовувати поняття «трудова ресурси». Умови праці дуже впливають на трудові ресурси, оскільки вони в свою чергу можуть виробляти різну кількість товарів (робіт, послуг) не однакової якості, в результаті чого буде різний вплив на соціальний та економічний добробут або перспективний розвиток регіону. Також можна сказати, що можливості людей стосовно праці є різними в умовах неоднакових виробничих відносин. Остаточну роль у формуванні кадрових (трудова) ресурсах відіграє наявне працездатне населення в працездатному віці [5, с. 94].

Сукупність людей, переважно працездатного віку, які здатні за своїми психологічними та фізіологічними даними до участі в трудовому процесі називають працездатним населенням. Працездатне населення можна поділити на

дві групи: економічно активне та економічно неактивне. Співвідношення населення відносно працездатного населення залежить від багатьох умов, наприклад, політичних, соціальних, демографічних, економічних тощо. Таких людей, які мають навички, знання та професійну підготовку називають «трудовим капіталом» або «людським капіталом». Економічно активне населення являє собою працездатне населення, що протягом певного часу забезпечує пропозицію робочої сили для виробництва товарів та послуг. Люди, які зайняті господарською діяльністю, що приносить прибуток, й безробітні люди, входять до складу економічно активного населення [5, с. 94].

Однією із ключових складових управління сучасною організацією, незалежно від форми власності та структури організації, є управління кадровим (трудовим) ресурсним забезпеченням. Це систематично-організаційний процес ефективного використання трудових ресурсів. Зазначена функція постійно розширюється, що реалізує використання людського ресурсу максимально результативно та раціонально.

Можна сказати, що структура управління кадровим ресурсом є елементом різних соціальних, демографічних, професійних і функціональних груп працівників та їх взаємовідносин. Професійні фактори впливають на зміст праці, оскільки відбувається відмирання (трансформація, перетворення тощо) старих професій з появою нових професій (відбувається модернізація під впливом науково-технічного прогресу). Визначає та відображає результативність використання трудового потенціалу в цілому і кожної людини окремо саме кваліфікаційна структура управління кадрового забезпечення [5, с. 9].

Діяльність, що спрямована на отримання раціонального та продуктивного використання праці для результативності будь-якої організації, визначають управлінням кадровим (трудовим) ресурсом. Дуже часто, продуктивність діяльності розуміється у вузькому значенні – отримання максимального прибутку. Але в умовах функціонування суспільства на сучасному рівні продуктивність

діяльності розглядається в більш широкому сенсі, оскільки пов'язується з такими аспектами як: мотивація персоналу до ефективної праці; задоволеність співробітників своєю працею; високий рівень самооцінки колективу тощо [5, с. 95].

Щоб забезпечити продуктивне та результативне планування роботи, управління (менеджмент) кадрового забезпечення поділяють на 4 рівні [5, с. 95]:

1. Оперативний рівень, де в більшій мірі переважає діяльність кадрових служб по відбору персоналу, професійна підготовка, вибудовування структури персоналу тощо;

2. Тактичний рівень, здійснюється безпосереднє управління персоналом (рух персоналу між структурними підрозділами, кар'єрне зростання);

3. Стратегічний рівень, на якому переважає управління людськими ресурсами;

4. Політичний рівень, де домінує робота в сфері кадрової політики.

Багато різних наук пов'язані з управлінням кадровим ресурсом, а саме: соціологія, соціальна політика, менеджмент, психологія, економіка праці, фізіологія, трудове право.

Основними принципами кадрового менеджменту є [5, с. 95]:

✓ принцип обґрунтованості: наявність інституційно оформлених критеріїв раціонального управління кадровим потенціалом;

✓ принцип цілеспрямованості: кадрова служба веде політику в напрямку діяльності організації, забезпечуючи досягнення загальної мети;

✓ принцип повної взаємодії всіх механізмів в системі управління кадровим ресурсом;

✓ принцип інформованості та гласності;

✓ принцип справедливого функціонування;

✓ принцип гарантування умов життя, оплати праці,

✓ принцип справедливості, раціональності, виправданості та ін.

Можна виділити основні методи управління кадровим (трудоим) ресурсним забезпеченням [5, с. 95]:

1. Економічні – кадрова робота планується, здійснюється розрахунок балансу трудових ресурсів, проводиться визначення основної і додаткової потреби в кадрах, пошук джерел забезпечення персоналом та ін.;

2. Організаційно-розпорядчі – використання встановлених організаційних зв'язків, правових положень і норм;

3. Соціально-психологічні – безпосередні заходи і засоби впливу на процес формування й розвитку трудового колективу й окремих працівників;

4. Державно-управлінські.

Відомо, що управління кадровим ресурсним забезпеченням в Україні характеризується великою кількістю системних проблем, які зумовлені трансформаційними процесами в політиці, економіці, соціокультурній сфері, і певними недоліками в кадровій роботі щодо формування та здійснення державної кадрової політики. Варто зазначити, що на теперішній час в Україні немає єдиної національної концепції та ефективною програми відновлення, розвитку й використання людського потенціалу. Кадрова система країни та її інститути знаходяться у невизначеному стані (стані постійної трансформації, пошуку). Дуже важливо, що залишається недосконалим нормативно-правове забезпечення єдиної державної кадрової політики [7 с. 142].

Необхідність в забезпеченні кадровим потенціалом пенітенціарної системи таке ж важливе питання, як і забезпечення фінансовими ресурсами. Не потрібно знецінювати важливість цієї проблеми, відкладати реалізацію змін в цьому напрямі. Потрібно знаходити нові методи управління персоналом пенітенціарної системи, щоб кожен співробітник міг реалізувати всі свої очікування, а також виконати всі поставлені завдання. Мають інтереси працівників бути завжди на одному рівні з інтересами управлінців, тоді співпраця буде результативна.

1.2. Особливості нормативно-правового поля управління кадровим ресурсним забезпеченням в пенітенціарній системі України

Система виконання покарань є однією із тих галузей в нашій державі, яка вже тривалий час залишається незмінною у всіх своїх аспектах. Д. А. Шмигаль та інші ініціатори Законопроекту про пенітенціарну систему № 5293 від 22.03.2021 р. справедливо наголошують на тому, що стандарти функціонування установ виконання покарань не змінювалися понад 75 років. Тому необхідно переглянути та відкоригувати нормативно-правовий фундамент кадрового забезпечення Державної кримінально-виконавчої служби [35].

Деякі зміни дійсно відбулися. У 2016 році «пенітенціарна» (здебільшого на рівні назви) система знову стала «кримінально-виконавчою», що повернуло її на десять років назад. У 2020 році Міністерство юстиції України (у склад якого входить кримінально-виконавча служба) продовжило «кримінально-виконавчий» курс, підтвердженням чого є створення замість повноцінного органу державного управління пенітенціарною системою України так званого Департаменту виконання покарань МЮ України (спрямованість системи ідеологічно повернулася від змістовної «пенітенції» до формалізованого «виконання покарань») [8].

Управління кадровим (трудоим) ресурсним забезпеченням пенітенціарної системи України (кримінально-виконавча служба України) має своє нормативно-правове поле, до якого входить загальне та спеціальне законодавство.

До загального законодавства, що забезпечує управління кадровим ресурсним забезпеченням відносяться:

- Конституція України, що забезпечує організацію та функціонування державної влади, основи взаємовідносин особи і держави; ґрунтується на верховенстві прав і свобод людини. Закріплює відповідальність держави перед людиною, що є ключовим принципом утвердження та забезпечення її прав і свобод [14].

- Кодекс законів про працю України: регулює трудові правовідносини в Україні [13].

- Закон України «Про відпустки»: встановлює державні гарантії права на відпустки працівників, визначає тривалість, умови і порядок надання їх працівникам для задоволення власних життєво важливих потреб та інтересів, всебічного розвитку людини як особистості [18].

- Закон України «Про оплату праці»: визначає правові, економічні та організаційні засади оплати праці працівників, які перебувають у трудових відносинах, на підставі трудового договору та сфери державного і договірної регулювання оплати праці; спрямований на забезпечення відтворювальної і стимулюючої функцій заробітної плати [19].

- Закон України «Про колективні договори і угоди»: з метою сприяння регулюванню трудових відносин та соціально-економічних інтересів (гарантій) роботодавців і працівників визначає нормативно-правові засади розробки, укладення та виконання колективних договорів (угод) [20].

- Закон України «Про охорону праці»: визначає та регламентує основні положення щодо реалізації права працівників на охорону їх життя і здоров'я підчас здійснення трудової діяльності, на належні, здорові та безпечні умови праці; за участю відповідних органів державної влади регулює відносини між працівником і роботодавцем з питань безпеки умов праці та виробничого середовища; встановлює єдиний порядок організації охорони праці [21].

- Закон України «Про забезпечення функціонування української мови як державної»: визначає статус української мови як державної; визначає сфери дії закону; обов'язок громадянина та державного службовця володіти українською мовою тощо [22].

- інші нормативно правові акти, забезпечують діяльність державних установ та організацій.

До спеціального законодавства, що забезпечує управління кадровим ресурсним забезпеченням відносяться:

- Закон України «Про Державну кримінально-виконавчу службу України»: визначає правові основи організації та діяльності служби; визначає загальну структуру та чисельність персоналу; умови професійного відбору вимоги до кандидатів на проходження служби; присвоєння спеціальних звань та обмеження заняття іншими видами діяльності; права та обов'язки посадових та службових осіб органів і установ виконання покарань; правовий та соціальний захист; забезпечення діяльності та фінансування; контроль тощо [23].

- Закон України «Про Національну поліцію»: визначає та регулює соціально-правовий захист осіб рядового начальницького складу кримінально-виконавчої служби України [24].

- Закон України «Про Дисциплінарний статут органів внутрішніх справ України»: затверджує Дисциплінарний статут, який визначає сутність службової дисципліни, обов'язки осіб рядового і начальницького складу Державної кримінально-виконавчої служби України, які повинні неухильно дотримуватися його вимог [25].

- Закон України «Про чисельність Державної кримінально-виконавчої служби України» встановлює, що загальна чисельність персоналу, яка забезпечує діяльність установ виконання покарань, слідчих ізоляторів, визначається в розмірі 33 відсотків кількості осіб, які в них утримуються, а персоналу кримінально-виконавчої інспекції - п'яти відсотків кількості осіб, які перебувають на обліку в цій інспекції [31].

- Закон України «Про запобігання корупції» визначає правові та організаційні засади функціонування системи запобігання корупції в Україні, зміст та порядок застосування превентивних антикорупційних механізмів, правила щодо усунення наслідків корупційних правопорушень [29].

- Спільний наказ Міністерства юстиції України та Міністерства внутрішніх справ «Про затвердження Порядку проведення медичного огляду кандидатів на службу та осіб рядового і начальницького складу Державної кримінально-виконавчої служби України у закладах охорони здоров'я Міністерства внутрішніх справ України»: визначає механізм проведення медичного огляду кандидатів на службу та осіб рядового і начальницького складу [26].

- Наказ Міністерства юстиції України «Про затвердження Інструкції з організаційно-штатної роботи в установах виконання покарань, слідчих ізоляторах, воєнізованих формуваннях, навчальних закладах, інших підприємствах, установах і організаціях, створених для забезпечення виконання завдань Державної кримінально-виконавчої служби України»: визначає єдиний порядок розробки, узгодження, затвердження, обліку та зберігання штатів, організації та проведення організаційно-штатної роботи [27].

- Наказ Міністерства юстиції України «Про затвердження кваліфікаційних вимог до професійної придатності осіб рядового і начальницького складу Державної кримінально-виконавчої служби України»: на основі Європейських пенітенціарних правил та з метою якісного комплектування посад Департаменту з питань виконання кримінальних покарань, міжрегіональних управлінь, спеціалізованих навчальних закладів, установ виконання покарань і слідчих ізоляторів, воєнізованих формувань розроблені єдині кваліфікаційні вимоги до професійної придатності осіб рядового і начальницького складу [28].

- інші нормативно правові акти.

Персонал Державної кримінально-виконавчої служби України у своїй професійній діяльності керуються принципами, які встановлені статтею 5 Кримінально-виконавчого кодексу України, саме: створення належних умов реалізації завдань і мети кримінально-виконавчого (пенітенціарного) законодавства. Конституцією України та іншими нормативно-правовими актами (Закони України: «Про оперативно-розшукову діяльність», «Про Державну

кримінально-виконавчу службу», «Про пробацію», «Про забезпечення безпеки осіб, які беруть участь у кримінальному судочинстві», «Про попереднє ув'язнення» та ін.) закріплені міжгалузеві та загальнонаукові принципи права, які мають застосовуватись в процесі управління кадровими ресурсами та оцінки діяльності персоналу.

На сучасному етапі стан кримінально-виконавчої (пенітенціарної) діяльності в Україні свідчить про те, що дотримання усіх принципів права залишається на низькому рівні, що виступає однією з головних детермінант, яка сприяє та підвищує конфліктність персоналу служби [17, с.191].

Нормативно-правове забезпечення формування кадрів для пенітенціарної системи є важливим елементом створення потужного кадрового потенціалу ДКВС України та має деяку специфіку в напрямку забезпечення реалізації механізму формування кадрів.

Науковці вважають, що фундаментальними нормативно-правовими актами, що регулюють формування кадрових ресурсів для пенітенціарної системи України, є Закон України «Про Державну кримінально-виконавчу службу України», Положення про організацію професійної підготовки осіб рядового та начальницького складу Державної кримінально-виконавчої служби України та Положення про проходження первинної професійної підготовки та підвищення кваліфікації особами рядового і начальницького складу Державної кримінально-виконавчої служби України. Також ключове місце займає законодавство в освітній діяльності: Закони України «Про освіту», «Про вищу освіту», «Про наукову та науково-технічну діяльність», міжнародні акти тощо [10].

Ефективність управління кадровими ресурсами пенітенціарної системи безпосередньо залежить від функціонування нормативно-правових актів, залежить від безперервної дії законів та інших нормативно-правових актів. Будь-яка сторона має бути впевнена у справедливості та дієвості нормативно-правового поля. Зрозуміло, що зміни у цьому напрямку досі потрібні.

Висновки до розділу 1

Встановлено, що питання управління кадровим ресурсним забезпеченням в пенітенціарній системі України дуже важливе в умовах сьогодення. Специфічна діяльність органів та установ виконання покарань пенітенціарної системи зобов'язує постійно бути в пошуках кваліфікованого та професійного персоналу. Крім того, держава має бути зацікавлена в тому, щоб персонал був з високим рівнем мотивації та гнучким до змін.

Сам процес управління кадровим потенціалом пов'язаний з великою кількістю наук. Наприклад, соціологія, психологія, трудове право, соціальна політика, менеджмент, економіка праці, фізіологія тощо. Систематично-організаційний процес ефективного використання трудових ресурсів називають управлінням кадровим (трудовим) ресурсним забезпеченням. Для забезпечення ефективного планування роботи, управління (менеджмент) кадрового забезпечення поділяють на 4 рівні: оперативний рівень, тактичний рівень, стратегічний рівень, політичний рівень. Також визначено основні принципи кадрового менеджменту: обґрунтованості, цілеспрямованості, принцип повної взаємодії всіх механізмів в системі управління кадровим ресурсом, інформованості та гласності, справедливого функціонування, принцип гарантування умов життя, оплати праці, принцип справедливості, раціональності, виправданості та ін.

Управління кадровим ресурсним забезпеченням відбувається на підставі нормативно-правового регулювання. Система нормативно-правових актів досить розгалужена, що забезпечує нормальне функціонування пенітенціарної системи вцілому, а також, кадрового управління зокрема. Але нормативно-правова база потребує змін та корективів, оскільки є потреба в прийнятті профільного закону про пенітенціарну систему, який має стати інструментом для впровадження необхідних реформ.

РОЗДІЛ 2.

ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ РЕСУРСНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ В ПЕНІТЕНЦІАРНІЙ СИСТЕМІ УКРАЇНИ

2.1. Характеристика структури управління кадровим ресурсним забезпеченням в пенітенціарній системі України та її особливостей

Постійне та безперервне забезпечення ефективності функціонування пенітенціарної системи на структурному рівні взаємозв'язку як об'єктів, так і суб'єктів можна досягнути, з одного боку, суспільно корисною працею, соціально-виховною роботою із засудженими, їх загальноосвітнім і професійно-технічним навчанням, впливом громадськості в умовах суворого дотримання режиму в пенітенціарних установах, а з іншого боку – заходами пенітенціарного впливу, що направлені на формування у поваги до законів та правопорядку не лише під час відбування покарання, а й після звільнення [41]. Це все можна досягнути саме за допомогою кваліфікованого персоналу пенітенціарної системи.

Динамічний складний соціально-правовий механізм взаємодії державних органів, інституцій громадянського суспільства та органів і установ виконання покарань називають пенітенціарною системою [41]. На кримінально-виконавчу систему покладені функції, які направлені на організацію виконання різних видів покарань. Вони мають важливе значення для держави. Держава змушена шукати способи та методи боротьби та звертатися до покарання осіб, що небезпечні для суспільства. Такі дії будуть до того часу, допоки злочинність не зникне [39].

Державна кримінально-виконавча служба зараз проходить період вдосконалення та розвитку, який обумовлений Концепцією реформування (розвитку) пенітенціарної системи України. Підвищення ефективності діяльності установ ДКВС є одним з пріоритетних напрямів, оскільки необхідно покращити кадрове забезпечення та сформувавши професійні вимоги до персоналу. На

співробітників пенітенціарної системи покладено завдання забезпечення безпеки, правопорядку та законності прав і свобод громадян, оскільки служба ДКВС включена в систему державної служби [39].

Державна кримінально-виконавча служба України складається з:

- центрального органу виконавчої влади (реалізує державну політику у сфері виконання кримінальних покарань);
- територіальних органів управління;
- кримінально-виконавчої інспекції;
- установ виконання покарань, воєнізованих формувань, слідчих ізоляторів, , закладів охорони здоров'я, навчальних закладів, підприємств установ виконання покарань, інших підприємств, установ і організацій.

Загальне управління та методичне керівництво кадровим ресурсом в пенітенціарній системі здійснюється підрозділом персоналу апарату Міністерства юстиції України [9].

Організаційно-штатні підрозділи міжрегіональних управлінь з питань виконання кримінальних покарань та пробації Міністерства юстиції і фахівці служб по роботі з персоналом установ та органів пенітенціарної системи безпосередньо здійснюють управління кадровим (трудова) ресурсом .

Управління кадровим (трудова) ресурсом поділяється на два напрямки роботи: керівництво персоналом та роботу з кадрами. Робота з кадрами і керівництво персоналом не є тотожними, вони відрізняються не тільки за своїми функціями та організаційним призначенням, але і за суб'єктами. На відміну від керівництва персоналом, суб'єктами якого є лінійні керівники всіх рівнів, суб'єктами роботи з кадрами виступають фахівці з персоналу служби по роботі з особовим складом в цілому [11].

Організаційно-штатна структура пенітенціарної служби України має свої вимоги: економічність та простота; обмеження кількості ієрархічних ступенів;

ефективне виконання поставлених завдань і реалізація покладених функцій; ліквідація дублюючих посад та підрозділів.

Можна виділити основні принципи управління кадровим ресурсним забезпеченням пенітенціарної системи України є [5]:

- неухильне дотримання Конституції України та законів України, інших нормативно-правових актів, що регламентують організаційно-штатну роботу;
- раціональне розміщення наявних кадрових ресурсів на основних напрямках діяльності та залучення штатних працівників виключно за призначенням;
- недопущення безпідставної зміни структур та штатів органів державної кримінально-виконавчої служби, дотримання штатних нормативів та схем посад;
- всебічне обґрунтування організаційно-штатних змін;
- використання єдиних підходів у визначенні загальних параметрів і показників.

В процесі дослідження Автухова К. А. визначено особливі ознаки функціонування персоналу ДКВС України, що мають вплив на управління кадровим ресурсом: складність діяльності; багатовекторність діяльності; ухвалення управлінських рішень, які здатні впливати на долі людей; екстремальність умов несення служби (праці); поєднання творчого характеру праці та нестереотипного мислення; наявність проблем організаційного та матеріального характеру, що негативно впливають мотивацію праці [1, с. 159].

За функціональним призначенням персонал установ виконання покарань умовно можна поділити: адміністративний (управлінський та організаційний); пенітенціарний (освітній та виховний); персонал забезпечення діяльності.

У зв'язку із тим, що персонал пенітенціарної системи максимально мілітаризований, то структура управління має чітку вибудовану вертикаль (майже відсутні колегіальні органи управління або прийняття рішень). Відомо, що служба управління персоналом (управління кадровим ресурсом) державної кримінально-

виконавчої служби виконує велику кількість функцій, які в своєму переліку можуть змінюватися під впливом часу та суспільства [5].

Важливо розуміти, що саме підрозділ кадрів ДКВС України в сфері кадрового планування виконує аналіз і прогнозування потреб у кадрах для закладів та органів ДКВС, планування, контроль і забезпечення виконання показників діяльності ДКВС за напрямом діяльності, оцінку територіальних органів ДКВС за напрямом діяльності, планування та контроль виконання планів у встановленій сфері діяльності, вносить пропозиції у сфері кадрової роботи, в плани роботи ДКВС України, та територіальних органів, забезпечення збирання, узагальнення та аналізу інформаційно-аналітичних матеріалів та статистичних даних з питань кадрового забезпечення [39].

Служба в ДКВС має свої особливості, а саме: наявний ризик для життя та здоров'я співробітників при виконанні обов'язків; наявність спеціальних звань, в установленому порядку права на зберігання та застосування спеціальних засобів, табельної зброї, ієрархії, військової підпорядкованості та присяги Україні; несення служби в замкнених приміщеннях з специфічними умовами допуску тощо [39].

Під кадровим плануванням розуміють розрахунок кількісної і якісної потреби в персоналі для реалізації виконання короткострокових або довгострокових завдань, які поставлені перед ДКВС, з урахуванням економічних витрат. Цілі планування формують і визначають, коли, де, скільки і якої кваліфікації знадобляться працівники для реалізації завдань, що поставлені перед різними установами та органами ДКВС, скільки додаткових ресурсів, сил і коштів потрібно для виконання представлених заходів [39].

Заходи, що втілюють в процесі реформування пенітенціарної системи і заплановані на майбутнє, стосуються найчастіше умов тримання осіб, які були засуджені чи взяті під варту. Водночас незначна увага приділяється такій важливій сфері, як кадрове забезпечення. Звичайно, що особлива увага влади та представників наукової спільноти є повністю зрозумілою та доцільною стосовно

проблематики організаційно-правових засад тримання осіб у місцях позбавлення волі, оскільки в нашій державі соціальні цінності та принципи організації й перебігу суспільного життя мають наближатися до європейського рівня [34].

Проте, стандарти діяльності установ виконання покарань суттєво не покращувалися десятки років. Структура пенітенціарної служби майже не змінювалася. Варто зазначити, що теперішня система виконання кримінальних покарань та попереднього ув'язнення не відповідає принципам гуманізму й поваги до прав та свобод людини в повній мірі. Також потребують приведення у відповідність до європейських стандартів умови тримання засуджених та осіб, узятих під варту, на що неодноразово зверталась увага представниками відповідних європейських інститутів за результатами останніх візитів в Україну.

Слід більше приділити уваги проблемним аспектам кадрового забезпечення цієї системи, адже від стану кадрового потенціалу залежить її функціонування, ефективність виконання покладених на неї завдань та якість практичного втілення принципів і стандартів, на яких ґрунтується ця система [34].

2.2. Управління персоналом на прикладі державної установи «Бердичівська виправна колонія (№ 70)»

В державній установі «Бердичівська виправна колонія (№ 70)» залежно від чисельності персоналу, а також від обсягу, характеру та складності кадрової роботи утворюється відповідний структурний підрозділ – відділ по роботі з персоналом.

У своїй діяльності відділ по роботі з персоналом керується Конституцією України, законами України, актами Президента України і Кабінету Міністрів України, нормативно-правовими актами Міністерства юстиції України та

Департаменту з питань виконання кримінальних покарань, актами установи, а також цим Положенням.

Діяльність відділу по роботі з персоналом:

- ✓ базується на принципах законності, демократії, прозорості, соціальної справедливості, постійного врахування громадської думки;
- ✓ організовується та проводиться на основі поєднання спільного обговорювання і єдиноначальності у вирішенні питань, професійної діяльності, чіткого розмежування посадових обов'язків персоналу і встановлення особистої відповідальності за доручену ділянку роботи.

Відділ по роботі з персоналом здійснює покладені на нього функції та виконує завдання у тісній взаємодії з усіма структурними підрозділами установи, громадськими та іншими зацікавленими організаціями. Покладання на відділ по роботі з персоналом обов'язків, не передбачених Положенням про відділ, і таких, що не стосуються питань кадрової роботи не допускається. Начальник відділу по роботі з персоналом безпосередньо підпорядковується начальнику установи. Структура та штатна чисельність відділу затверджується у встановленому порядку і має бути оптимальною для забезпечення якісного виконання покладених на нього завдань і функцій. На посаду керівника кадрового відділу, фахівця та старших інспекторів призначаються особи, які відповідають відомчим посадовим кваліфікаційним вимогам до основних категорій персоналу. Керівник відділу кадрів повинен сприяти:

- створенню умов для нормальної роботи і підвищення кваліфікації підпорядкованого персоналу;
- забезпеченню підпорядкованого персоналу телефонним зв'язком, засобами комп'ютерної і оргтехніки – в межах фінансових можливостей установи, належно обладнаними місцями для зберігання документів, а також законодавчими та іншими нормативними актами, довідковими матеріалами з питань кадрової роботи, тощо.

До основних завдань відділу по роботі з персоналом відносяться:

- ✓ реалізація державної політики з питань кадрової роботи в установі;
- ✓ здійснення аналітичної та організаційної роботи у сфері кадрового забезпечення;
- ✓ задоволення потреби установи в кваліфікованих кадрах, якісний їх добір та розстановка з урахуванням службової необхідності та раціонального використання;
- ✓ прогнозування ймовірних тенденцій розвитку кадрового забезпечення, заохочення персоналу до службового росту, сприяння формуванню у нього гуманістичного світогляду, високих морально-психологічних якостей, виховання у душі високої відповідальності за виконання вимог Присяги працівника кримінально-виконавчої служби, статутів, наказів, інструкцій та інших нормативно-правових актів;
- ✓ забезпечення ефективної професійної підготовки персоналу, безперервного циклу його навчання, оволодіння належними знаннями і навичками;
- ✓ організація профілактичної роботи щодо попередження надзвичайних подій, порушень дисципліни і законності серед персоналу;
- ✓ проведення постійного моніторингу оптимальності організаційно-штатної структури та штатної чисельності персоналу;
- ✓ забезпечення документального оформлення і ведення матеріалів, пов'язаних із проходженням служби та трудовими відносинами персоналу.

Відповідно до затвердженого Положення про діяльність відділу, кадрова служба державної установи «Бердичівська виправна колонія (№70)» користується правом:

- перевіряти і контролювати дотримання в структурних підрозділах установи правил внутрішнього трудового розпорядку, вимог законодавства про працю;

- одержувати в установленому порядку від посадових осіб та керівників структурних підрозділів установи необхідні дані і документи з кадрових питань;
- брати участь у нарадах та інших заходах з кадрових питань, скликати наради з питань, що належать до компетенції відділу по роботі з персоналом;
- вносити керівництву установи пропозиції з питань удосконалення роботи з персоналом та форм їх стимулювання;
- давати роз'яснення, рекомендації, вказівки персоналу з кадрових питань;
- самостійно вести листування з кадрових питань, що входять до компетенції відділу і не вимагають узгодження з начальником установи;
- представляти інтереси установи з питань, що входять до компетенції відділу кадрів, в органах державної влади, а також в інших установах і організаціях.

На основі проведеного дослідження теоретичних основ управління кадровими (трудовими) ресурсами, нормативно-правих актів та європейського досвіду пенітенціарних установ розроблені наступні рекомендації для покращення діяльності відділу по роботі з персоналом державної установи «Бердичівська виправна колонія (№ 70)»:

- ✓ розробити програму попередньої діагностики психологічного стану працівників установи;
- ✓ на систематичній основі запровадити проведення тренінгів різних напрямків (психоемоційне розвантаження, розвиток лідерських якостей, згуртованості колективу тощо);
- ✓ в системі професійної підготовки запровадити електронні конспекти, аудіоначитку лекційного матеріалу та дистанційне проведення занять;
- ✓ провести аудит посадових інструкцій персоналу та виключити дублюючі функції та дорозподілити обов'язки, що не перекриті відповідальними особами;

- ✓ розробити систему заохочень та оцінювання працівників за прояв ініціативи, раціоналізаторські ідеї;
- ✓ дослідити та за необхідності провести зміни штатного розкладу установи з метою підвищення ефективності її функціонування.

Висновки до розділу 2

В процесі дослідження встановлено, що структура та специфіка управління кадровим ресурсним забезпеченням пенітенціарної системи України є досить результативною. Щоб пенітенціарна система функціонувала ефективно та безперервно, необхідно підтримувати в тонусі кадровий потенціал пенітенціарної системи. Визначено, що Державна кримінально-виконавча служба України має свою структуру і складається з: центрального органу виконавчої влади; територіальних органів управління; кримінально-виконавчої інспекції; установ виконання покарань, воєнізованих формувань, слідчих ізоляторів, закладів охорони здоров'я, навчальних закладів, підприємств установ виконання покарань, інших підприємств, установ і організацій.

Персонал установ виконання покарань умовно можна поділити за функціональним призначенням: адміністративний, пенітенціарний, персонал забезпечення діяльності. Через розгалужену систему персоналу, служба управління персоналом державної кримінально-виконавчої служби виконує велику кількість функцій, що в процесі змінюються.

Державна установа «Бердичівська виправна колонія (№70)» не є виключенням в питанні управління кадровими ресурсами та організації кадрової служби. Відділ по роботі з персоналом установи виконує покладені на нього функції та завдання у тісній взаємодії з усіма структурними підрозділами установи, громадськими та іншими зацікавленими організаціями. Не допускається

делегування на відділ по роботі з персоналом обов'язків, не передбачених Положенням про відділ, і таких, що не стосуються питань кадрової роботи. Також було виявлено, що організація управління кадровими ресурсами в установі також потребує деяких змін та коригування.

РОЗДІЛ 3.

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ РЕСУРСНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ В ПЕНІТЕНЦІАРНІЙ СИСТЕМІ УКРАЇНИ

3.1. Зарубіжний досвід управління кадровим ресурсним забезпеченням в пенітенціарній системі

Дослідженню досвіду зарубіжних країн з реалізації державної політики в пенітенціарній сфері у своїх наукових працях приділяли увагу такі вчені, як: О. М. Бандурка, М. Г. Вербенський, В. С. Батир-Горєєва, І. Г. Богатирьов, Д. С. Мак-Клеллан, В. Стерн, Т. А. Денисова, О. В. Беца, В. М. Дрьомін, та інші [15].

Основний нормативно-правовий акт, що регламентує пенітенціарну політику в Німеччині є Федеральний кримінальний кодекс. Кримінально-виконавча система Німеччини включає в себе: закриті установи – засуджених тримають під озброєною охороною; відкриті установи; установи, призначені для використання заходів виправлення і безпеки; психіатричні лікувальні установи; установи для засуджених жінок; установи для неповнолітніх правопорушників та установи попереднього ув'язнення [32].

Для працівників установ виконання покарань Німеччини не має значення рішення суду: склад злочину, стаття ув'язнення, термін покарання, компенсація завданих збитків тощо. Головне завдання пенітенціаріїв – ресоціалізація засудженого після звільнення. Даній ідеї присвячено більшість статей Кримінально-виконавчого кодексу.

У системі виконання покарань зайнято 8700 працівників. Персонал пенітенціарної системи поділяється на категорії:

1. Співробітники управлінської ланки (мають університетську освіту) – працівники регіональних управлінь, міністерства, начальники в'язниць і їхні заступники.

2. Психологи, педагоги та соціальні працівники (мають університетську або вищу спеціальну освіту).

3. Співробітники загальної служби виконання покарань (мають середню або вищу спеціальну освіту) – нагляд і охорона засуджених, вони носять формений одяг встановленого зразка, що не передбачає наявності військової атрибутики. Вони належать за своїм статусом до категорії держслужбовців.

4. Майстри виробничого навчання та технічний персонал представляють четверту категорію.

Заробітна плата працівників кримінально-виконавчої служби визначена федеральним законом, її диференціація відбувається залежно від займаної посади, наявності сім'ї, віку, кількості дітей і місця дислокації установи тощо. Кожні три роки вона індексується на певний відсоток (коефіцієнт) [33, с. 81].

У Франції джерелом пенітенціарних норм є кодифікований закон і підзаконні акти. О. В. Сокальська зазначає, що систему в'язниць Франції складають наступні установи: центральні тюрми; арештні будинки; центри ув'язнення; центри напіввільного режиму; пенітенціарні центри; центри полегшеного покарання; виправні заклади для неповнолітніх; медичний заклад Френ. Управління установами виконання покарань Франції здійснює Дирекція пенітенціарної адміністрації у складі Міністерства юстиції. За поданням міністра юстиції указом президента республіки призначається Директор. Загалом пенітенціарна служба охоплює: центральне управління, 9 міжрегіональних дирекцій та заморську місію, установи виконання покарань, службу адаптації та пробації, службу пенітенціарної зайнятості та Національну школу пенітенціарної адміністрації, що проводить навчання персоналу та його перепідготовку.

На підставі розгляду загальних підходів до пенітенціарної політики у Франції, їхній досвід свідчить ефективність системи виконання кримінальних покарань, яка зумовлюється:

- чітким розподілом функцій (завдань) між центральним апаратом та його регіональними управлінськими ланками. Основний обсяг планування та реалізації пенітенціарних програм покладене на працівників місцевих ланок відповідних служб, а центральний апарат вирішує завдання кадрового, фінансового, нормативно-правового та матеріально-технічного забезпечення;

- наявністю тісних зв'язків центральних органів управління з регіональною владою;

- найбільш гострі проблемні питання, у сфері виконання кримінальних покарань, вирішуються із залученням представників усіх гілок влади та громадськості;

- змістовним та ретельним підходом до формування кадрового ресурсу пенітенціарної системи. [37, с. 18]

В Норвегії створено та функціонує 43 пенітенціарні установи на 3 900 камер. Дві третини з них є в'язницями суворого режиму. В установах виконання покарань із засудженими працюють музичні терапевти, педагоги, психологи, філософи та інші фахівці різних гуманітарних напрямків.

Співробітники пенітенціарної служби здійснюють нагляд за засудженими, контролюють виконання умов домашнього арешту з електронним моніторингом, складають та подають досудові доповіді, відповідають за реалізацію програм: попередження водіння в нетверезому стані, програму розвитку життєвих навичок, Vinn (програму для жінок), «Управління гнівом». В установах виконання кримінальних покарань працює близько 3 275 штатних співробітників. У Норвегії, персонал пенітенціарної служби проходить навчання в Академії персоналу (KRUS), яке триває два роки, вивчає різні предмети: психологію, право, кримінологію, права людини та етику. Під час навчання, майбутній персонал

пенітенціарних установ одержує повну заробітну плату. Пенітенціарний персонал у норвезьких тюрмах не озброєний; штат нараховує до 40 % жінок. При порівнянні з Україною, персонал норвезької кримінально-виконавчої служби має широке коло повноважень та менше залежить від керівництва [36].

Значний внесок у розвиток світової пенітенціарної ідеї зробили Сполучені Штати Америки. Система виконання кримінальних покарань Сполучених Штатів Америки (далі – США) складається з тюрем, які поділяються на: федеральні, тюрми штатів і місцеві муніципальні. З метою зменшення навантаження на державний бюджет у 80-их роках ХХ століття в США розпочалась приватизація в'язниць і масове будівництво приватних місць установ виконання покарань. Перевагою даних пенітенціарних установ є те, що тут не відбувається страйків, безробіття, інших проблем, пов'язаних із працевлаштуванням. Досвід США показує, що надмірна зацікавленість бізнесових структур до пенітенціарної системи призводить до зростання в ній корупції. Недофінансування установ призводить до зменшення фаху персоналу та виникненню дефіциту кадрового ресурсу. Працівники виправних колоній мають широкий спектр повноважень, що надає змогу підтримувати жорстку дисципліну [16].

Пенітенціарна система та державна кримінально-виконавча політика в Англії (Великобританії) вважається не тільки найстарішою в Європі, але й, завдячуючи постійному реформуванню, є досконалою (на думку багатьох дослідників). Управління пенітенціарною системою здійснює Тюремна служба Її Величності – багаторівнева адміністративно-організаційна структура, на яку покладена функція здійснювати оперативний контроль за всіма елементами системи. Тюремну службу очолює генеральний директор, який призначається на посаду Міністром внутрішніх справ з обов'язковим схваленням прем'єр-міністром. Додатково до основних обов'язків генерального директора входить проведення роботи з громадськими організаціями, що залучаються до справ Тюремної служби. Працівники пенітенціарної служби є цивільними службовцями, але є підзвітними

міністру внутрішніх справ. Працювати в Тюремній службі Великобританії є престижним: соціальний захист, високі заробітні плати та широке коло повноважень. Значна роль приділяється внутрівідомчому контролю, що проводиться органами Тюремної служби в порядку підпорядкування, спостереження за ефективністю роботи та законністю здійснюють: тюремний омбудсмен, королівські інспектори, представники громадськості [16].

3.2. Аналіз перспектив розвитку управління кадровим ресурсним забезпеченням пенітенціарної системи в умовах євроінтеграції України

Реалізація політичного курсу на інтеграцію України до Європейського Союзу потребує модернізації та трансформації переважної більшості аспектів державного управління різних сфер суспільно-політичних відносин; приведення нормативно-правових актів у відповідність з міжнародними стандартами управління державою. Пенітенціарна система України потребує кардинальних змін. В рамках майбутньої реформи на перший план виступає якісний добір персоналу – осіб рядового і начальницького складу пенітенціарної системи.

Створення кадрового потенціалу для ДКВС є складним процесом, який передбачає цілеспрямоване та систематичне надання професійних якостей співробітнику для продуктивного виконання покладених на нього обов'язків та функцій. Забезпечення відповідної якості освіти в сфері виконання покарань (підготовка фахівців, які будуть відповідати вимогам прийняття на службу, будуть морально та психологічно стійкі, а також будуть мати відповідні риси) є основним завданням процесу формування кадрів [10].

Функціонування установ виконання покарань прямо визначається професіоналізмом (спроможністю) кадрового складу вирішувати поставлені перед пенітенціарною системою завдання з максимальною ефективністю. Від якісного

складу та професіоналізму керівного складу пенітенціарних інституцій залежить ефективність попередження правопорушень та злочинів в установах. Девіз служб управління персоналом: «Кадри вирішують все» залишається актуальним і по теперішній час. Своєчасний та ефективний законотворчий процес є дієвим інструментом усіх державних процесів.

Необхідно здійснити деякі актуальні зміни [35]:

- розробити концептуальні засади кадрового забезпечення Державної кримінально-виконавчої служби України з урахуванням реалій і потреб сьогодення, а також провідного зарубіжного досвіду;

- закріпити на законодавчому рівні чіткі визначення основних термінів, а саме: кадрова політика, кадровий потенціал, кадрове забезпечення Державної кримінально-виконавчої служби, об'єкт кадрового забезпечення, заохочення, стимулювання праці тощо;

- деталізувати на законодавчому рівні основні елементи організаційно-правового механізму кадрового забезпечення (завдання, принципи, форми та методи, суб'єктно-об'єктний склад, державні гарантії тощо);

- встановити механізм і критерії оцінювання якості та ефективності кадрового забезпечення;

- виокремити пріоритетні заходи щодо підвищення престижності та привабливості служби в органах Державної кримінально-виконавчої служби.

Щоб реалізувати та впровадити наведені кроки, необхідна активізація наукових досліджень у цій сфері, а також зміцнення співпраці правників-теоретиків із представниками відповідної практичної сфери. Це допоможе не лише виробити потрібні та найбільш актуальні правові основи зазначеного забезпечення, але й повноцінно та продуктивно їх впровадити [35].

Проблемні питання у сфері виконання покарань станом на 2023, що вказують на необхідність подальшого реформування (трансформації) системи в напрямку кадрового (трудоного) ресурсного забезпечення та його управління:

- ✓ наявність діючих нормативних актів, що потребують негайного осучаснення;
- ✓ низький рівень заробітної плати та грошового забезпечення персоналу;
- ✓ бюрократизм та завищенні вимоги при проходженні військово-лікарської комісії кандидатів на службу;
- ✓ впродовж останніх 12 років регулярно підвищувався пенсійний вік (виникає неспівставність з попереднім пунктом), що демотивує працівників та не сприяє набору кандидатів на службу;
- ✓ забезпечення форменим одягом наближене до нуля;
- ✓ тривалий термін проходження первинної підготовки – 3 місяці;
- ✓ загальне недофінансування галузі;
- ✓ інші проблемні питання.

Переформатування системи управління пенітенціарними установами призвело до втрати кадрового ядра – професіонали та досвідчені співробітники, в переважній більшості, покинули дану систему. Новоприбулий кадровий склад кримінально-виконавчої служби (значна кількість фахівців зі сторони є люди тимчасові та випадкові), з певних суб'єктивно-об'єктивних причин, не володіє достатнім рівнем професійних знань (відсутнє розуміння специфіки роботи).

Враховуючи вищевикладене, можна запропонувати основні напрямки розвитку (вдосконалення) управління кадровим (трудоим) ресурсом пенітенціарної системи України:

- необхідно звернути увагу на покращення фінансування;
- Міністерству юстиції України необхідно провести ряд заходів, спрямованих на покращення соціального захисту персоналу установ виконання кримінальних покарань, а саме: підняти рівень грошового забезпечення (заробітної плати); збільшити рівень пенсійного забезпечення; підняти престиж служби в пенітенціарних установах тощо. Кримінально-виконавча служба України

залишається закритою темою для більшої частини суспільства, представники засобів масової інформації не є частими гостями в пенітенціарних установах;

- гостро стоїть проблема щодо покращення безпеки співробітників установ виконання покарань, які в багатьох випадках є жертвами протиправних дій з боку засуджених;

- дослідження причин «пенітенціарної злочинності» є незадовільним, цілеспрямовано даною проблемою майже ніхто не займається;

- доцільно створити привабливі умови для залучення приватний бізнес в економічну сферу діяльності пенітенціарних установ на пільгових умовах;

- нормативно-правове забезпечення функціонування системи пенітенціарних органів на сьогоднішній день морально застаріле та не повною мірою відповідає міжнародно-правовим стандартам. Потребує вирішення питання стосовно розвитку кримінально-виконавчого права, яке на сьогоднішній день майже не розвивається (дослідники даної проблематики вважають, що в розвитку науки кримінально-виконавчого права в цілому не зацікавлена держава та пенітенціарна система Міністерства юстиції України);

- ґрунтовне проведення досліджень в плані професійної деформації особистості співробітників.

Пріоритетним завданням у реформуванні пенітенціарної системи є формування ефективної моделі підготовки та діяльності персоналу органів і установ пенітенціарної системи. Результативність цих змін залежить від кваліфікаційного та професійного рівня кадрового потенціалу. Тому впровадження стратегічної цілі полягає у формуванні вмотивованого та високопрофесійного персоналу органів і установ пенітенціарної системи, який зможе виконувати функції виправлення і ресоціалізації засуджених на основі найсучасніших підходів і методів роботи, а також створення за новими стандартами належних умов праці та соціального захисту персоналу [30].

Окрім зазначених вище, існує й низка інших проблем, які потребують дослідження науковців та невідкладного втручання з боку держави [2, с. 77-80]. При реалізації чи впровадженні будь-яких реформ, необхідно врахувати думку науковців, стосовно того, що «трансформація відповідних інститутів ефективно діє на публічно-приватне партнерство лише в тому випадку, якщо ці реформи відповідають потребам суспільства» [4]. В іншому випадку такі зміни будуть неефективними [4].

Сфера виконання покарань найчастіше є однією з найбільш непопулярних в частині витрачання фінансових та матеріальних ресурсів для забезпечення її ефективної діяльності. Низькі показники діяльності пенітенціарної системи, сумнівні здобутки органів та установ цієї служби у сфері протидії кримінальним правопорушенням, якісної реабілітації засуджених осіб часто позбавляють шансів отримати значну допомогу від держави та суспільства [38]. Покращення таких показників залежить від ефективності управління кадровим ресурсним забезпеченням. В першу чергу, саме керівні посадовці зобов'язані створити необхідні умови для досягнення необхідних результатів.

Демократичні перетворення, зумовили необхідність реформування Державної кримінально-виконавчої служби України в 2016-2020 роках та приведення її у відповідність із міжнародними нормами. Процес втілення демократичних реформ в сучасній Україні продовжується, охоплює все нові сфери суспільного і державного життя [3, с. 42].

Деякі кроки до оновлення сучасна пенітенціарна система України вже зробила. Зараз інтенсивно вивчається досвід зарубіжних країн щодо утримання засуджених і їх ресоціалізації, навчання персоналу пенітенціарних закладів, змінюються методи перевиховання злочинців. Однак на шляху до позитивних змін у пенітенціарній системі досі є перелік проблем, які зумовлені суспільними стереотипами, які можна подолати за допомогою пошуку нових методів і форм

впливу на особистість засудженого, зміни в стереотипній концептуальній позиції персоналу виправних закладів [40].

Висновки до розділу 3

В процесі дослідження управління кадровим ресурсним забезпеченням було здійснено аналіз закордонного досвіду у цій сфері. Багато країн уже здійснили реформування сфери виконання покарань. Такими країнами є: США, Німеччина, Франція, Великобританія, Норвегія. Методи реформування в кожній країні відрізнялися, але головне, що вони досягли максимального результату. Основними інструментами в процесі реформ були: зміна нормативно-правового регулювання, пошук фінансових ресурсів та зміна підходу до персоналу.

Досвід інших країн ми можемо застосувати в себе для проведення ефективного реформування. Змінити у нас в системі виконання покарань необхідно багато чого. Визначено основні рекомендації, які корисно застосувати для отримання результату від проведення змін, а саме: покращення фінансування; покращення соціального захисту персоналу установ виконання кримінальних покарань; покращення безпеки співробітників установ виконання покарань; боротьба з «пенітенціарною злочинністю»; залучення приватного бізнесу; покращене нормативно-правове; аналіз професійної деформації особистості співробітників.

Встановлено, що реформування пенітенціарної системи України в цілому буде можливим лише завдяки кваліфікованому та професійному персоналу ДКВС України, тому необхідно приділити увагу саме інтересам співробітників та забезпечити баланс у взаємодії.

ВИСНОВКИ

У роботі подано теоретичне узагальнення та емпіричне дослідження управління кадровим ресурсним забезпеченням в пенітенціарній системі України, що дало підстави для таких висновків:

1. Досліджено теоретичні та нормативні основи управління кадровим ресурсним забезпеченням в пенітенціарній системі України. Як наукова складова, вона, не часто виступає предметом наукових та дисертаційних досліджень, монографічна література за цією проблематикою майже відсутня. Не зважаючи на те, що в Україні достатньо розгалужена система нормативно-правового регулювання діяльності кримінально-виконавчої служби України, через брак уваги держави до розвитку пенітенціарної науки, спостерігаються «прогалини» та моральна відсталість національного законодавства в даній сфері. Запропоновано сконцентрувати увагу на розвиток національної пенітенціарної теорії в профільних навчальних закладах та Міністерству юстиції України – провести невідкладну роботу над нормативно-правовими актами, що регламентують діяльність кримінально-виконавчої служби України.

Встановлено, що основною функцією кадрового забезпечення є добір, розстановка та професійне навчання кадрів у сфері виконання кримінальних покарань.

Визначено, що вивченню значення управління кадровим ресурсним забезпеченням пенітенціарної системи приділяли увагу наступні закордонні дослідники: Д. С. Мак-Клеллан, В. Стерн, Д. Жан-Марі та інші. Вивчення наукових літературних джерел показало, що даними проблемами займаються такі вітчизняні учені, як: Градецький А. В., Автухов К. А., Денисова Т. А., Бандурка О. М., Богатирьов І. Г., Бадира В. А., Богатирьова О. І., Галай А. О., Джужа О. М. та інші.

2. Проведено емпіричне дослідження управління кадровим ресурсним забезпеченням пенітенціарної системи України. Виявлено, що в результаті проведеної реформи 2016 – 2020 років дефрагментовано центральний орган управління на окремі департаменти, а порядок взаємодії між даними структури не врегульовано по теперішній час. На рівні установ виконання покарань виникає ряд питань з перерозподілу функційних обов'язків між працівниками, що підпорядковані різним департаментом. Досліджено порядок та форми управління кадровим ресурсним забезпеченням на прикладі державної установи «Бердичівська виправна колонія (№70)», виявлено ряд питань, що потребують втручання та покращення, а саме: наявність формального підходу до виконання прямих обов'язків, на низькому рівні психологічна робота з персоналом та необхідність осучаснити підходи до службової підготовки. Запропоновано шляхи покращення роботи в напрямках роботи, що ідентифіковані як проблемні.

3. Досліджено зарубіжний досвід та розроблені рекомендації з удосконалення управління кадровим ресурсним забезпеченням пенітенціарної системи України. При дослідженні літературних джерел з вивчення закордонного досвіду пенітенціарних систем використовувався дедуктивний метод дослідження та проведення аналогій. Виявлено ряд позитивних і негативних моментів побудови управління кадровим потенціалом установ виконання покарань. Проаналізувавши отримані результати, запропоновано ряд заходів з покращення та розвитку пенітенціарної системи в Україні. Їх можна умовно поділити на чотири групи – заходи спрямовані на підвищення кваліфікації, нормативно-правового регулювання, рівня соціального захисту та фінансування.

Перспективи подальших теоретичних та емпіричних досліджень вбачаємо у визначенні додаткових джерел кадрових ресурсів та нових підходів управління ними для результативного реформування пенітенціарної системи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Автухов К. А. Організаційно-правові засади діяльності Державної пенітенціарної служби України в установах виконання покарань: навч. посібник / К. А. Автухов, І. С. Яковець; ред. А. Х. Степанюк. – Х.: Право, 2013 р. –159 с.
2. Бабак А. К. Звіт про результати службового відрядження за кордон делегації Державної установи «Центр пробації» до Королівства Норвегія: навчальний візит з вивчення системи виконання покарань та пробації, Норвегія, м. Берген, 24–28 вер. 2018 р. URL:<https://www.probation.gov.ua/wp-content/uploads/2019/03/2018.11.25-27-звіт-відрядження-за-кордонелектронний-моніторинг.pdf> (дата звернення: 30.09.2023).
3. Борець Ю.В. Шляхи вдосконалення пенітенціарної системи України. *Актуальні проблеми модернізації законодавства та освіти в умовах Євроінтеграційного поступу України* : матеріали міжнародної науково-практичної конференції. Чернігів : Десна Поліграф, 2016. 42-43 с. URL:<https://academysps.edu.ua/wp-content/uploads/2017/02/Aktual-ni-problemi-modernizatsiyi-zakonodavstva-ta-osviti-v-umovah-yevrointegratsijnogo-postupu-Ukrayini.pdf> (дата звернення: 30.09.2023).
4. Данкевич В. Є., Захаріна О. В., Золотницька Ю. В. Інституціональне забезпечення розвитку публічно-приватного партнерства в системі публічного управління. *Проблеми економіки*. 2021. №2 (48). С. 17-22. URL: <https://www.proquest.com/openview/ed9bd30c7b7377f532994147e50ce738/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2048964> (дата звернення: 30.09.2023).
5. Дергачов О.В. Теоретичні основи управління кадровим ресурсним забезпеченням. *Концепт науки XXI: стратегії, методи та наукові інструменти*: матеріали IV Міжнародної студентської наукової конференції, м. Вінниця, 3 листопада, 2023 рік / ГО «Молодіжна наукова ліга». — Вінниця: ТОВ «УКРЛОГОС Груп», 2023. С. 94-96.

6. Державне та регіональне управління: [підручник] / Є.Г. Карташов та ін. – Київ, 2019. – 223 с. (дата звернення: 13.10.2023).

URL: http://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/struktura/kaf_upravl_proekt/material_2019.pdf .

7. Державне управління. Том 1: навч. посіб. – К.; Дніпропетровськ: Ковбасюк Ю.В.НАДУ, 2012. –142 с.

8. Дмитро Ягунов Реформа пенітенціарної системи України (2015 – 2020)
URL: <https://www.yagunov.in.ua/wp-content/uploads/2020/06/Реформа-пенітенціарної-системи-2015---2020-1.pdf> (дата звернення: 01.10.2023).

9. Загальна характеристика Державної кримінально-виконавчої служби України: Електронний ресурс
URL: <http://www.kvs.gov.ua/peniten/control/main/uk/publish/article/628075> (дата звернення: 01.10.2023 р.).

10. Зливко С.В., Сикал М.М. Нормативно-правове забезпечення формування кадрів для пенітенціарної системи України. *Вісник НТУУ «КПІ». Політологія. Соціологія. Право.* 2019, №4 (44). С. 108-113. URL: <http://visnyk-psp.kpi.ua/article/view/199696/199895> (дата звернення: 01.10.2023 р.).

11. Жупанов Є., Нецветаєв Є. Аналітичний звіт за результатами моніторингових візитів до установ ДКВС у 2019 році. – К.: Український інститут з прав людини, 2019. – 34 с. (дата звернення: 01.10.2023)
URL: <https://ukrajina.fnst.org/sites/default/files/uploads/2020/02/12/analitychnyyzvitmonitvizyty2019.pdf>

12. Іваньков І.В., Целуйко М.Ф. Концептуальні засади підготовки та діяльності персоналу органів і установ пенітенціарної системи. *Київський часопис права.* 2022. № 4. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/5c87c051-fa29-4b81-b092-ad02c6614441/content> (дата звернення: 14.10.2023).

13. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 р.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення: 30.09.2023).

14. Конституція України від 28.06.1996 р. (дата звернення: 02.10.2023).
URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>.

15. Костянтин Муравйов. Досвід Німеччини та Франції щодо реалізації державної політики у сфері виконання кримінальних покарань та можливості його використання в Україні. *Підприємництво, господарство і право*. 2017. №2.
URL:<http://pgr-journal.kiev.ua/archive/2017/2/47.pdf> (дата звернення: 01.10.2023 р.)

16. Костянтин Муравйов. Досвід США та Великобританії щодо реалізації державної політики у сфері виконання кримінальних покарань та можливості його використання в Україні. *Підприємництво, господарство і право*. 2017. №1.
URL:<http://pgr-journal.kiev.ua/archive/2017/1/37.pdf> (дата звернення: 05.10.2023 р.)

17. Кримінально-виконавча система. *Вчора. Сьогодні. Завтра: науковий журнал* / Академія Державної пенітенціарної служби. Чернігів: Академія ДПтС, 2017. № 1 (1). 200 с.

18. Про відпустки: Закон України Вводиться від 15 лист. 1996 року № 504/96 URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/504/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 04.10.2023).

19. Про оплату праці: Закон України від 24 бер. 1995 р. № 108/95 URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 04.10.2023).

20. Про колективні договори і угоди: Закон України від 1 липня 1993 р. № 3356-XII URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12#Text> (дата звернення: 03.10.2023).

21. Про охорону праці: Закон України від 14 жовт. 1992 р. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text> (дата звернення: 06.10.2023).

22. Про забезпечення функціонування української мови як державної: Закон України від 25 квіт. 2019 р. № 2704-VIII URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2704-19#Text> (дата звернення: 06.10.2023).

23. Про Державну кримінально-виконавчу службу України: Закон України від 23 черв. 2005 р. № 2713-IV [URL:https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2713-15#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2713-15#Text) (дата звернення: 30.09.2023).

24. Про Національну поліцію: Закон України від 2 лип. 2015 р. № 580-VIII [URL:https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/580-19#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/580-19#Text) (дата звернення: 02.10.2023).

25. Про Дисциплінарний статут органів внутрішніх справ України: Закон України від 22 лют. 2006 р. № 3460-IV [URL:https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3460-15#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3460-15#Text) (дата звернення: 03.10.2023).

26. Про затвердження Порядку проведення медичного огляду кандидатів на службу та осіб рядового і начальницького складу Державної кримінально-виконавчої служби України у закладах охорони здоров'я Міністерства внутрішніх справ України: спільний наказ Міністерства юстиції України та Міністерства внутрішніх справ від 27.09.2021 № 3407/5/709. [URL:https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1263-21#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1263-21#Text) (дата звернення: 08.10.2023).

27. Про затвердження Інструкції з організаційно-штатної роботи в установах виконання покарань, слідчих ізоляторах, воєнізованих формуваннях, навчальних закладах, інших підприємствах, установах і організаціях, створених для забезпечення виконання завдань Державної кримінально-виконавчої служби України: Наказ Міністерства юстиції України від 05.02.2020 № 412/5 [URL:https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0145-20#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0145-20#Text) (дата звернення: 11.10.2023).

28. Про затвердження кваліфікаційних вимог до професійної придатності осіб рядового і начальницького складу Державної кримінально-виконавчої служби України: Наказ Міністерства юстиції України від 06.01.2022 № 27/5 [URL:https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0014-22#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0014-22#Text) (дата звернення: 11.10.2023).

29. Про запобігання корупції: Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII.
URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text> (дата звернення: 07.10.2023).

30. Про схвалення Стратегії реформування пенітенціарної системи на період до 2026 року та затвердження операційного плану її реалізації у 2022-2024 роках: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16 грудня 2022 р. № 1153-р
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1153-2022-%D1%80#Text>
(дата звернення: 12.10.2023).

31. Про чисельність Державної кримінально-виконавчої служби України :
Закон України від 02.03.2000 № 1526-III
URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1526-14#Text> (дата звернення: 13.10.2023).

32. Ресоціалізація засуджених в пенітенціарних установах ФРГ: навч. посіб.
/ Андреев Н. А., Морозов В. М., Ковалев О. Г., Дебольский М. Г., Морозов А.М. –
М.: «Права человека», 2001. –182 с. URL:http://www.pravo.vuzlib.su/book_z2198_page_4.html (дата звернення: 11.10.2023 р.).

33. Розміщення продуктивних сил і регіональна економіка: навч.-метод.
посіб. для студ. вищ. навч. закл. / О. М. Петрига. – К. : ДП «Вид. дім «Персонал»,
2009. – 76 с.

34. Сverdlin K.Yu. Поняття й ознаки кадрового забезпечення державної
кримінально-виконавчої служби України та органів пробації. *Право і безпека*.
2023, №3 (90). С. 126-134.
URL:<https://dspace.univd.edu.ua/server/api/core/bitstreams/53610707-0a55-4bf4-880e-00f70b1eea8f/content> (дата звернення: 11.10.2023 р.).

35. Сverdlin K.Yu. Проблеми правових засад кадрового забезпечення
державної кримінально-виконавчої служби України. *Проблеми сучасної
поліцейстики*. 2023. С. 166-169.
URL:<https://dspace.univd.edu.ua/server/api/core/bitstreams/2f280f28-dd36-4217-b224-e606ca9d7fbf/content> (дата звернення: 12.10.2023 р.).

36. Сокальська О. В. В'язнична система Франції: етапи формування та сучасний стан. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. Вип. 39(1). 18 с. URL:[http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvuzhpr_2016_39\(1\)_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvuzhpr_2016_39(1)_6) (дата звернення: 12.10.2023 р.).

37. Сикал М. М. Кадрове забезпечення Державної пенітенціарної служби: Бюлетень Міністерства юстиції України. – 2015. – № 4. –13–20 с. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/bmju_2015_4_6 (дата звернення: 09.10.2023).

38. Станіслав Зливко. Система управління пенітенціарним напрямком у структурі органів юстиції: зарубіжний досвід та вітчизняні реалії. *National law journal: teory and practice*. 2018. С. 49-53. URL:http://www.jurnaluljuristic.in.ua/archive/2018/2/part_1/12.pdf (дата звернення: 09.10.2023).

39. Хомишин І. Нормативно-правове та організаційне забезпечення комплектування персоналу в Державній кримінально-виконавчій службі України. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2020. №2. С. 180-188. URL:<https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2020/sep/22155/30.pdf> (дата звернення: 12.10.2023).

40. Христич І. Генезис пенітенціарної системи в Україні та світі. Підприємництво, господарство і право. 2019, №5. С. 259-265. URL:<http://pgr-journal.kiev.ua/archive/2019/5/49.pdf> (дата звернення: 12.10.2023).

41. Шкута О.О. Визначення пенітенціарної системи як елемента кримінально-виконавчої доктрини. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. Вип. 37. С. 79-83. (дата звернення: 11.10.2023) URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvuzhpr_2016_37%283%29_21.