УДК 351.74:005:343.8
DOI: https://doi.org/10.32782/2708-0366/2026.30.38

Царик І.М.
кандидат економічних наук,
начальник кафедри гуманітарних дисциплін,
Пенітенціарна академія України
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-9479-5750
Суворова С.Г.
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри гуманітарних дисциплін,
Пенітенціарна академія України
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-7089-2524
Сіренко К.Ю.
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри формування та розвитку компетентності персоналу,
Державна кримінально-виконавча служба
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-2762-5938

Tsaryk Iryna, Suvorova Svitlana
Penitentiary Academy of Ukraine
Sirenko Kristina
State Criminal and Executive Service of Ukraine

СПЕЦИФІКА МЕНЕДЖМЕНТУ В ПРАВООХОРОННИХ ІНСТИТУЦІЯХ

SPECIFIC FEATURES OF MANAGEMENT IN LAW ENFORCEMENT INSTITUTIONS

У статті визначено специфіку менеджменту в правоохоронних інституціях та чинники його результативності. Обґрунтовано, що управління у правоохоронній сфері є спеціалізованою формою державного управління, оскільки здійснюється в межах законодавчо визначених повноважень і пов'язане із забезпеченням законності, безпеки та прав людини. Розглянуто особливості менеджменту пенітенціарних установ, зокрема організацію роботи персоналу, ресурсне забезпечення, бюджетне планування, контроль, цифровізацію, кризове управління та ресоціалізацію. Встановлено значення кадрової стабільності, професійної підготовки та матеріального забезпечення персоналу. Визначено, що результативність управління залежить від узгодження повноважень керівництва з кадровими, фінансовими, матеріальними та інформаційними ресурсами, а також від належного контролю за законністю управлінських рішень.

Ключові слова: *менеджмент, правоохоронні інституції, державне управління, пенітенціарні інституції, кримінально-виконавча система, управління персоналом, ресурсне забезпечення, внутрішній контроль, цифровізація, безпека, ресоціалізація.*

The article examines the specific features of management in law enforcement institutions and identifies the main factors that determine the effectiveness of managerial activity. The study considers management in the law enforcement sphere as a specialized form of public administration because managerial decisions are made within legally defined powers and directly affect lawfulness, public security, human rights, and the proper performance of state functions. Particular attention is paid to penitentiary institutions, where management combines personnel organization, resource allocation, budget planning, internal control, security, digitalization, crisis management, and resocialization. The analysis demonstrates that the content of management in law enforcement institutions differs from management in commercial organizations because

© Царик І.М., Суворова С.Г., Сіренко К.Ю., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

organizational results cannot be assessed only through financial indicators. Legality, quality of state functions, security, observance of human rights, accountability, and social outcomes are also important criteria. The study emphasizes the importance of matching managerial powers with available human, financial, material, and information resources. The financial dimension of management is considered through budget assignments, targeted use of public funds, and the relationship between available resources and the tasks performed by institutions. Personnel management is examined through recruitment, professional training, adaptation, performance assessment, discipline, motivation, material provision, and retention of qualified employees. The penitentiary sphere requires additional attention because the functioning of institutions is affected by changes in the institutional network, evacuation, infrastructure losses, optimization of facilities, and wartime security risks. The study also considers the role of internal and external control, video surveillance, electronic document management, digital information resources, cybersecurity, and protection of personal data. Digitalization is regarded as an important factor in improving the speed and reliability of managerial information and in supporting personnel training and organizational coordination. Resocialization is identified as a separate managerial result that requires coordination of educational, professional, social, psychological, and other services. The findings show that effective management in penitentiary institutions depends on the coherence of organizational decisions, legal requirements, resource capabilities, personnel capacity, security measures, information support, and control procedures. The study concludes that the specificity of management in law enforcement institutions is determined by the combination of organizational effectiveness, legal accountability, security, protection of human rights, and proper implementation of state responsibilities.

Keywords: *management, law enforcement institutions, public administration, penitentiary institutions, criminal-executive system, personnel management, resource provision, internal control, digitalization, security, resocialization.*

Постановка проблеми. Менеджмент у правоохоронних інституціях має особливе значення, тому що діяльність цих організацій безпосередньо пов'язана з реалізацією державної політики у сфері законності та правопорядку. Результативність управлінських рішень тут визначається організацією внутрішньої роботи, дотриманням установлених правових норм, службової дисципліни та визначених державою повноважень. Специфіка діяльності правоохоронних органів зумовлює особливі вимоги до планування, організації, координації та контролю управлінських процесів. Особливо чітко це проявляється у пенітенціарних інституціях, де менеджмент охоплює організацію діяльності персоналу, забезпечення належного функціонування установ та виконання завдань кримінально-виконавчої системи. Відповідно, ефективність управління в зазначеній сфері значною мірою залежить від узгодженості управлінських рішень із правовими вимогами та реальними умовами функціонування установ. Тому дослідження специфіки менеджменту в правоохоронних інституціях є важливим для визначення його змісту, основних функцій і чинників результативності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні дослідження менеджменту в державному та правоохоронному секторі охоплюють питання стратегічного управління, організації діяльності установ, кадрового забезпечення, професійної підготовки персоналу, інформаційного забезпечення та безпеки. Зокрема, Руснак О. розглядає стратегічний менеджмент у публічному секторі, зосереджуючи увагу на визначенні пріоритетів, їх реалізації та контролі результатів управлінської діяльності [1]. Заросило В., Британська О. та Талах А. визначають окремі відмінності системи управління в правоохоронних органах України [2]. Специфіку діяльності установ виконання покарань у системі публічної адміністрації досліджує Жаровська Г. [3]. Безпосередньо особливості управління в органах та установах виконання покарань аналізує Пузирний В. [4]. Значення пенітенціарної системи для забезпечення державної безпеки розкриває Кернякевич-Танасійчук Ю., порівнюючи організаційно-правові засади функціонування пенітенціарних систем України та Республіки Польща [5]. Кадрову складову управління розглядає Свердлін К., який досліджує взаємодію та координацію у кадровій політиці пенітенціарної системи [6]. Проблематику професійної стабільності персоналу поглиблює Паскевська Ю., яка на основі емпіричного аналізу досліджує від-

повідні характеристики персоналу пенітенціарної системи [7]. Інформаційно-правове забезпечення підготовки персоналу правоохоронних органів досліджують Покришень Д. та Пузиревський М. [8]. Цифровізацію кадрового забезпечення Державної кримінально-виконавчої служби України розглядає Покришень Д. [9]. Окремий ресурсний аспект порушує Кіндрацька Л., яка досліджує розвиток системи бухгалтерського обліку в державному секторі та її значення для інформаційного забезпечення управлінських рішень [10].

Водночас недостатньо досліджено специфіку менеджменту в правоохоронних інституціях з урахуванням особливостей їх діяльності. Потребують подальшого розкриття питання організації управлінської діяльності, кадрового забезпечення та координації роботи пенітенціарних установ.

Формулювання цілей статті. Метою статті є визначення специфіки менеджменту в правоохоронних інституціях та характеристика основних чинників його результативності.

Виклад основного матеріалу. Менеджмент охоплює планування, організацію, координацію, мотивацію та контроль діяльності організації для досягнення визначених цілей. Зазначені функції застосовуються у різних сферах, проте їх зміст залежить від призначення установи, характеру ресурсів, рівня відповідальності та критеріїв оцінювання результатів. У правоохоронних інституціях управлінська діяльність безпосередньо пов'язана із забезпеченням законності, публічної безпеки та захистом прав і свобод людини. Тому результативність управлінських рішень визначається організаційною ефективністю, відповідністю правовим нормам та суспільним інтересам.

Сучасні дослідження підтверджують можливість використання класичних управлінських інструментів у державному секторі. Так, Руснак О. розглядає стратегічний менеджмент у публічному секторі через стратегічне планування, контроль результатів, KPI, BSC, Lean-технології та формування суспільної цінності [1, с. 14]. Планування, організація, контроль і оцінювання результативності залишаються основними управлінськими функціями, однак їх реалізація визначається завданнями конкретної державної інституції. Для правоохоронних органів принципове значення має узгодження управлінських рішень із нормативно визначеними повноваженнями.

Менеджмент у публічному секторі відрізняється від управління комерційною організацією передусім цільовою орієнтацією. Бізнес спрямований на економічний результат, конкурентоспроможність, дохід і ринкову позицію. Державна інституція забезпечує реалізацію державної політики та суспільно значущих функцій. Тому результативність її діяльності не може визначатися лише фінансовими показниками, тому що охоплює якість виконання державних функцій, законність використання ресурсів, безпеку, доступність послуг і захист суспільних інтересів. Для правоохоронних інституцій до зазначених критеріїв додаються стан правопорядку, дотримання прав людини та належне виконання владних повноважень.

Особливість правоохоронного менеджменту полягає у безпосередньому зв'язку управлінських рішень із реалізацією державної влади. Керівник організовує роботу персоналу, розподіляє ресурси та забезпечує виконання завдань, визначених законодавством. Через це помилка в управлінні може мати наслідки для прав людини, громадської безпеки та законності діяльності інституції. Особливо гостро ця залежність проявляється за дефіциту часу, інформації або ресурсів. Відповідно, важливими стають чіткий розподіл повноважень, персональна відповідальність, службова дисципліна та належний контроль.

Бюджетний кодекс України визначає бюджет як план формування та використання фінансових ресурсів для забезпечення завдань і функцій держави. Бюджетними установами є органи державної влади та створені ними організації, які утримуються за рахунок відповідних бюджетів і є неприбутковими [11]. Для правоохоронних інституцій наведений аспект означає необхідність постійного співвіднесення визначених

завдань із кадровими, матеріальними, фінансовими та інформаційними ресурсами. Управлінське рішення має забезпечувати виконання державної функції в межах встановлених фінансових можливостей. Тому ресурсне забезпечення слід оцінювати разом із масштабом завдань і відповідальністю конкретної інституції.

Ефективність публічного менеджменту визначається раціональністю використання бюджетних ресурсів, якістю виконання державних функцій, дотриманням законності, забезпеченням безпеки та прав людини. У дослідженні [10] щодо управління фінансами публічного сектору ефективне використання національних фінансових ресурсів безпосередньо пов'язується з якістю та обсягом суспільно значущих послуг [10, с. 60]. Для правоохоронних інституцій наведена залежність має особливе значення через суспільні наслідки управлінських рішень. Тому оцінювання діяльності має охоплювати кількість виконаних завдань, законність, своєчасність та фактичний результат. Внутрішній контроль у таких умовах виконує дисциплінарну та превентивну функції.

Правоохоронний менеджмент є спеціалізованим різновидом державного управління. Його специфіка визначається зв'язком управлінської діяльності із забезпеченням законності, правопорядку, безпеки та реалізацією владних повноважень. Управлінські рішення мають організаційний та суспільно-правовий результат. Керівник діє в межах компетенції, визначеної законодавством, тому структура органу, порядок виконання повноважень, кадрові процедури та механізми контролю не можуть довільно змінюватися. Управлінська свобода в цій сфері є вужчою, ніж у приватній організації. Відповідальність за рішення також є вищою, оскільки їх наслідки можуть безпосередньо стосуватися держави, суспільства та окремої людини.

Дослідження [2], присвячене системі управління в правоохоронних органах України, визначає управління у правоохоронній діяльності як різновид державного управління та акцентує увагу на його специфічних цілях і функціях [2, с. 22]. Представлений факт дає змогу розмежувати загальні управлінські функції та особливості їх реалізації у правоохоронній сфері. Керівник тут не визначає довільно стратегічні цілі установи, оскільки вони випливають із нормативно встановлених завдань. Тому управлінське рішення має відповідати компетенції органу, встановленій процедурі та визначеним законом повноваженням. Професійність керівника при цьому визначається здатністю ефективно діяти в установлених правових межах.

Важливе місце у системі правоохоронних інституцій посідають пенітенціарні установи, діяльність яких пов'язана з виконанням кримінальних покарань. Закон України «Про Державну кримінально-виконавчу службу України» визначає правові засади діяльності Державної кримінально-виконавчої служби України та покладає на неї реалізацію єдиної державної політики у сфері виконання кримінальних покарань. До її системи належать органи управління, установи виконання покарань, слідчі ізолятори, воєнізовані формування, заклади освіти, охорони здоров'я та інші установи й організації, створені для виконання відповідних завдань [13]. Звідси очевидно, що пенітенціарний менеджмент функціонує в межах розгалуженої державної системи, що потребує координації між різними рівнями управління.

Пенітенціарна установа одночасно виконує режимні, безпекові, організаційні та соціальні функції. Керівник організовує роботу персоналу, забезпечує встановлений режим, використання державних ресурсів та дотримання прав осіб, які перебувають в установі. Законодавство пов'язує діяльність Державної кримінально-виконавчої служби з дотриманням прав і свобод людини, повагою до її гідності та гуманним ставленням [12]. Тому управління пенітенціарною установою передбачає узгодження безпекових вимог із правовими гарантіями, що, своєю чергою, підвищує вимоги до компетентності керівника та якості внутрішніх управлінських процедур.

Фінансовий механізм також визначає специфіку пенітенціарного менеджменту. Фінансування діяльності Державної кримінально-виконавчої служби здійснюється за рахунок коштів Державного бюджету України та інших джерел, передбачених

законодавством [12]. Керівник пенітенціарної установи, відповідно, управляє ресурсами, призначеними для виконання державних функцій, а не для отримання прибутку. Результативність управління залежить від відповідності ресурсного забезпечення фактичним завданням установи. Кадрові, фінансові та матеріальні ресурси мають відповідати реальному навантаженню. Відповідно, стан пенітенціарної інфраструктури безпосередньо впливає на організаційну спроможність системи.

Кількісні характеристики пенітенціарної системи дають змогу конкретизувати зазначену залежність. За даними статистичного огляду «Донецького Меморіалу», підготовленого на основі інформації Департаменту з питань виконання кримінальних покарань Міністерства юстиції України, станом на 1 січня 2026 року в установах кримінально-виконавчої системи, що контролюються Україною, утримувалося 34925 осіб, тоді як роком раніше – 37119 осіб. Засуджені, особи, взяті під варту, та військовополонені утримувалися у 86 установах, п'ять із яких використовувалися для тримання військовополонених [13]. Наведені показники характеризують масштаб управлінського навантаження та реальну структуру функціонування системи. Установи відрізняються призначенням, режимом, складом персоналу та категоріями осіб, які в них утримуються. Тому управлінські рішення мають враховувати фактичний профіль кожної установи та відповідність ресурсів її завданням.

Крім того, за даними статистичного огляду, на початок 2026 року система Державної кримінально-виконавчої служби України налічувала 182 установи виконання покарань, проте фактичне утримання осіб здійснювалося у 86 установах (як зазначено вище). 41 установа розташована на тимчасово неконтрольованих Україною територіях, дві – на деокупованих територіях Херсонської області, 11 не використовуються через евакуацію засуджених, а 42 не функціонують у зв'язку з оптимізацією [15]. Відтак, формальна кількість установ не відображає фактичного стану пенітенціарної мережі. Тому для оцінювання менеджменту необхідно враховувати реальну завантаженість об'єктів, їх територіальне розміщення, стан інфраструктури та можливість подальшого використання.

За наведеними даними, 46 установ було оптимізовано: 35 законсервовано, шість ліквідовано, чотири змінили вид або рівень безпеки, одна перебуває у процесі реконструкції [14]. Перебудова мережі створює додаткові управлінські завдання, пов'язані з перерозподілом персоналу, переміщенням контингенту, зміною ресурсного забезпечення та управлінням майновими комплексами. Тому оптимізацію пенітенціарної мережі доцільно оцінювати за її впливом на функціонування всієї системи. Скорочення кількості об'єктів саме по собі не свідчить про підвищення ефективності. Важливо встановити, чи сприяє воно раціональнішому використанню ресурсів, концентрації персоналу та належному виконанню державних функцій.

Додатковим завданням є управління інфраструктурою установ, які тимчасово не використовуються. Частина об'єктів втратила можливість функціонувати через воєнні обставини, евакуацію або організаційні зміни [14]. Їх утримання, охорона, оцінювання технічного стану та визначення перспектив подальшого використання потребують окремих управлінських рішень. Доцільність збереження кожного об'єкта має визначатися з урахуванням витрат, територіального розташування, технічного стану та майбутніх потреб системи. Тому управління пенітенціарною інфраструктурою має поєднувати поточне ресурсне планування з прогнозуванням розвитку системи.

Бюджетне фінансування є однією з принципових відмінностей менеджменту правоохоронних і пенітенціарних інституцій від управління комерційною організацією. У бюджетній установі використання коштів пов'язане з бюджетними призначеннями, асигнуваннями, бюджетними програмами та визначеними законодавством процедурами. Згідно з Бюджетним кодексом України, бюджетне призначення має кількісні, часові та цільові обмеження, а бюджетне асигнування використовується в установлених межах [11]. Тому керівник державної установи не має необмеженої свободи пере-

розподілу ресурсів. Управлінське рішення повинно відповідати службовій потребі, бюджетному призначенню та встановленій процедурі використання коштів. Фінансовий менеджмент у правоохоронній сфері, відповідно, є складовою публічної відповідальності.

Для пенітенціарної системи ця залежність безпосередньо проявляється у плануванні реформ. Операційний план реалізації у 2025 і 2026 роках Стратегії реформування пенітенціарної системи передбачає фінансування заходів за рахунок загального і спеціального фондів державного бюджету, міжнародної технічної допомоги та інших джерел, не заборонених законодавством. Для визначених заходів встановлено відповідальних суб'єктів, строки виконання, джерела фінансування та індикатори результативності. Керівник, відповідно, пов'язує ресурсне рішення з конкретним завданням і очікуваним результатом [15].

Фінансове забезпечення безпосередньо пов'язане з кадровою спроможністю пенітенціарної системи. Персонал забезпечує режим і безпеку, організовує соціально-виховну роботу, здійснює психологічний супровід та виконує інші визначені державою функції. Закон України «Про Державну кримінально-виконавчу службу України» визначає службу в Державній кримінально-виконавчій службі як державну службу особливого характеру [12]. До персоналу належать особи рядового і начальницького складу, спеціалісти без спеціальних звань та інші працівники, які працюють за трудовими договорами [12]. Тому кадровий менеджмент охоплює добір персоналу, професійну підготовку, адаптацію новопризначених працівників, оцінювання діяльності, службову дисципліну та мотивацію.

Для пенітенціарної системи недостатньо забезпечити лише необхідну кількість працівників. Професійна підготовка має відповідати характеру службових завдань, а організація праці – забезпечувати готовність до нестандартних ситуацій. Важливе значення має адаптація новопризначених працівників, оскільки вона визначає швидкість їх професійного входження у специфічне службове середовище. Стабільність кадрового складу також дає змогу зберігати професійні компетентності та накопичений досвід. Тому кадрова політика має бути спрямована на заміщення вакантних посад та утримання професійно підготовленого персоналу.

Операційний план реформування пенітенціарної системи на 2025–2026 роки передбачає заходи щодо формування системи мотивації персоналу, підвищення престижу служби та вдосконалення адаптації новопризначених працівників. Серед визначених результатів – забезпечення плинності кадрів на рівні не вище 4000 осіб на рік, з яких не більше 250 осіб мають залишати службу протягом першого року [15]. Плинність кадрів має безпосередній управлінський вплив, оскільки збільшує потребу в повторному доборі та професійній підготовці. Відтак, управління кадровою стабільністю пов'язане з персоналом, ресурсними витратами, безпекою та якістю виконання службових завдань.

Матеріальне забезпечення також є складовою кадрового менеджменту. Операційний план передбачає забезпечення 70% персоналу новітнім екіпіруванням та спеціальними засобами до IV кварталу 2026 року [15]. Працівник не може належно виконувати службові функції без необхідного обладнання та засобів безпеки. Тому професійну спроможність персоналу слід оцінювати разом із його матеріальним забезпеченням. Відповідно, управлінська ефективність залежить від узгодження чисельності працівників, їх компетентностей, матеріального забезпечення та організації праці.

Воєнні умови істотно розширюють зміст управлінської діяльності пенітенціарних інституцій. Операційний план реалізації у 2025 і 2026 роках Стратегії реформування пенітенціарної системи на період до 2026 року передбачає понад сто заходів, серед яких модернізація інфраструктури, відновлення пошкоджених об'єктів, удосконалення відеоспостереження та запровадження подвійної системи інспекцій [15]. Керівник установи має одночасно забезпечувати поточну діяльність і готовність до

ситуацій, які порушують звичайний режим роботи. Тому кризовий менеджмент стає постійною складовою управління, адже охоплює прогнозування ризиків, підготовку алгоритмів реагування, розподіл відповідальності та забезпечення безперервності критичних процесів.

Дослідження [5] характеризує пенітенціарну систему як складову механізму забезпечення державної безпеки та розглядає її функціонування в умовах воєнного стану. Зміна безпекового середовища розширює коло ризиків, які має враховувати керівник пенітенціарної установи. Проте посилення безпекових завдань не скасовує вимог щодо законності та дотримання прав людини, а навпаки, зростання безпекового навантаження підвищує значення контролю за діями персоналу. Відповідно, безпековий менеджмент має забезпечувати захист установи, персоналу та осіб, які в ній утримуються, у межах установлених правових вимог.

Посилення безпекових функцій підвищує значення контролю. У пенітенціарному менеджменті він охоплює законність дій персоналу, дотримання режиму, безпеку, використання бюджетних ресурсів, умови тримання та виконання встановлених стандартів. Так, операційний план реалізації у 2025 і 2026 роках Стратегії реформування пенітенціарної системи на період до 2026 року передбачає запровадження подвійної системи інспекцій, яка поєднує внутрішні та зовнішні механізми контролю, а також розширення відеоспостереження для запобігання катуванням і нелюдському поводженню [15].

Цифровізація посилює інформаційну основу управління. операційний план реалізації у 2025 і 2026 роках Стратегії реформування пенітенціарної системи на період до 2026 року передбачає розвиток електронного документообігу, забезпечення персоналу сучасною комп'ютерною технікою та програмним забезпеченням, а також подальше переведення пенітенціарної системи на цифрові механізми взаємодії [15]. Цифрові технології скорочують час передавання та оброблення управлінської інформації. Керівник отримує можливість оперативніше узагальнювати дані про роботу підрозділів і контролювати виконання завдань. Відповідно, інформація стає одним із ключових ресурсів управління.

У праці [9] пов'язано цифрову трансформацію професійної підготовки персоналу Державної кримінально-виконавчої служби із розвитком інформаційно-координаційної, контрольно-аналітичної та нормативно-регламентуючої функцій, автоматизацією процедур, інтеграцією електронних ресурсів, кібербезпекою та захистом персональних даних. Зазначається, що цифровізація змінює технічне забезпечення та саму організацію управлінських процесів.

Крім того, безпекові та контрольні функції не вичерпують змісту менеджменту пенітенціарної установи. Важливим напрямом є організація процесів ресоціалізації засуджених. Так, операційний план реалізації у 2025 і 2026 роках Стратегії реформування пенітенціарної системи на період до 2026 року передбачає залучення засуджених до освіти, професійної підготовки, праці, творчої діяльності та програм психологічної підтримки [15]. Адміністрація установи при цьому координує роботу різних фахівців, які забезпечують освітні, соціальні, психологічні та професійні заходи. Результативність ресоціалізації залежить від узгодженості роботи відповідних служб і послідовності реалізації визначених заходів.

З огляду на зазначене, критерії діяльності пенітенціарної установи не можуть обмежуватися дотриманням режиму. Підготовка людини до повернення в суспільство потребує належної організації освітніх, трудових, психологічних та соціальних заходів. Важливо оцінювати кількість, системність та відповідність проведених заходів потребам засуджених. Ресоціалізація в цьому разі виступає окремим управлінським результатом, який пов'язує діяльність установи з перспективою життя людини після звільнення. Вона не суперечить безпековій функції, оскільки організована підготовка до звільнення доповнює режимні та профілактичні механізми.

Висновки. Проведене дослідження дає підстави визначити менеджмент у правоохоронних інституціях як спеціалізовану форму державного управління, зміст якої зумовлений законодавчо визначеними завданнями, підвищеною відповідальністю та необхідністю забезпечення законності, безпеки та прав людини. Особливості цієї діяльності найбільш виразно проявляються у пенітенціарній сфері, де управлінські рішення охоплюють організацію роботи персоналу, використання ресурсів, контроль, безпеку, цифрове забезпечення та ресоціалізацію. Результативність менеджменту залежить від узгодження повноважень керівника з кадровими, фінансовими, матеріальними та інформаційними ресурсами. Важливе значення має також кадрова стабільність, професійна підготовка персоналу та його належне матеріальне забезпечення. В умовах воєнних ризиків зростає роль кризового управління, внутрішнього контролю та оперативного використання інформації. Відтак, специфіка менеджменту правоохоронних і пенітенціарних інституцій визначається необхідністю одночасного забезпечення організаційної результативності, правомірності управлінських рішень, безпеки та належного виконання державних функцій.

Список використаних джерел:

1. Руснак О. А. Стратегічний менеджмент у публічному секторі: пріоритети, реалізація та контроль результатів. *Публічне урядування.* 2025. № 4 (45). С. 14–23. DOI: https://doi.org/10.32689/2617-2224-2025-4(45)-2

2. Заросило В., Британська О., Талах А. Порівняльний аналіз окремих відмінностей в системі управління в правоохоронних органах України. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Юридичні науки.* 2026. № 1 (77). С. 21–26. DOI: https://doi.org/10.32689/2522-4603.2026.1.3

3. Жаровська Г. П. Адміністративно-правовий статус установ виконання покарань у системі органів публічної адміністрації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2026. № 4 (93). С. 76–83. DOI: https://doi.org/10.24144/2307-3322.2026.93.4.11

4. Пузирний В. Ф. Особливості управління в органах та установах виконання покарань в Україні. *Держава та регіони. Серія: Право.* 2019 р., № 3 (65). С. 191–195 DOI: https://doi.org/10.32840/1813-338X-2019-3-31

5. Кернякевич-Танасійчук Ю. В. Пенітенціарні системи України та Республіки Польща у механізмі забезпечення державної безпеки: порівняльно-правовий аспект. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право.* 2026. № 3 (94). С. 127–133. DOI: https://doi.org/10.24144/2307-3322.2026.94.3.16

6. Свердлін К. Ю. Взаємодія та координація у кадровій політиці в пенітенціарній системі. *Вісник Кримінологічної асоціації України.* 2025. № 35 (2). С. 290–298. DOI: https://doi.org/10.32631/vca.2025.2.23

7. Паскевська Ю. Професійна стабільність персоналу пенітенціарної системи України як індикатор психічного здоров'я: емпіричний аналіз. *Проблеми політичної психології.* 2026. № 19 (33). С. 144–166. DOI: https://doi.org/10.33120/popp-Vol19-Year2026-238

8. Покришень Д. А., Пузиревський М. В. Інформаційно-правові засади підготовки персоналу правоохоронних органів: досвід країн Європейського Союзу. *Аналітично-порівняльне правознавство.* 2026. № 2 (2). С. 221–225. DOI: https://doi.org/10.33270/05267101.18

9. Покришень Д. Функції інформаційно-правового забезпечення професійної підготовки персоналу ДКВС України в умовах цифрової трансформації. *Наука і правоохорона.* 2026. Вип. 1 (71). С. 176–184. DOI: https://doi.org/10.33270/05267101.18

10. Кіндрацька Л. М. Перспективи формування нової парадигми розвитку системи бухгалтерського обліку в державному секторі. *Фінанси України*. 2025. № 4. С. 58–73. DOI: https://doi.org/10.33763/finukr2025.04.058

11. Бюджетний кодекс України від 08.07.2010 № 2456-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text

12. Про Державну кримінально-виконавчу службу України: Закон України від 23.06.2005 № 2713-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2713-15#Text

13. Діденко Андрій. Реформа, якої не побачили ув'язнені: що насправді не виконано у Стратегії реформування пенітенціарної системи. Донецький Меморіал. Харківська правозахисна група, 30.07.2026. URL: https://ukrprison.org.ua/1781634765

14. Кількість установ у пенітенціарній системі: працює менше половини. URL: https://ngoauu.org/kilkist-ustanov-u-penitenciarnij-sistemi-pracyuye-menshe-polovini/

15. Про затвердження операційного плану реалізації у 2025 і 2026 роках Стратегії реформування пенітенціарної системи на період до 2026 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України; План від 29.10.2025 № 1188-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1188-2025-%D1%80#Text

References:

1. Rusnak, O. A. (2025). Stratehichnyi menedzhment u publichnomu sektori: priorytety, realizatsiia ta kontrol rezultativ [Strategic management in the public sector: Priorities, implementation and performance control]. *Publichne uriaduvannia – Public Administration*, no. 4 (45), pp. 14–23. DOI: https://doi.org/10.32689/2617-2224-2025-4(45)-2

2. Zarysylo, V., Brytanska, O., & Talakh, A. (2026). Porivnialnyi analiz okremykh vidminnostei v systemi upravlinnia v pravookhoronnykh orhanakh Ukrainy [Comparative analysis of certain differences in the management system of law enforcement agencies in Ukraine]. *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi Akademii upravlinnia personalom. Yurydychni nauky – Scientific Works of the Interregional Academy of Personnel Management. Legal Sciences*, no. 1 (77), pp. 21–26. DOI: https://doi.org/10.32689/2522-4603.2026.1.3

3. Zharovska, H. P. (2026). Administratyvno-pravovyi status ustanov vykonannia pokaran u systemi orhaniv publichnoi administratsii [Administrative and legal status of penitentiary institutions in the system of public administration bodies]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriia: Pravo – Uzhhorod National University Herald. Series: Law*, no. 4 (93), pp. 76–83. DOI: https://doi.org/10.24144/2307-3322.2026.93.4.11

4. Puzyrnyi, V. F. (2019). Osoblyvosti upravlinnia v orhanakh ta ustanovakh vykonannia pokaran v Ukraini [Features of management in penitentiary bodies and institutions in Ukraine]. *Derzhava ta rehiony. Seriia: Pravo – State and Regions. Series: Law*, no. 3 (65), pp. 191–195. DOI: https://doi.org/10.32840/1813-338X-2019-3-31

5. Kerniakevych-Tanasiichuk, Yu. V. (2026). Penitentsiarni systemy Ukrainy ta Respubliky Polshcha u mekhanizmi zabezpechennia derzhavnoi bezpeky: porivnialno-pravovyi aspekt [Penitentiary systems of Ukraine and the Republic of Poland in the mechanism of ensuring state security: Comparative legal aspect]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriia: Pravo – Uzhhorod National University Herald. Series: Law*, no. 3 (94), pp. 127–133. DOI: https://doi.org/10.24144/2307-3322.2026.94.3.16

6. Sverdlin, K. Yu. (2025). Vzaiemodiia ta koordynatsiia u kadrovii politytsi v penitentsiarnii systemi [Interaction and coordination in personnel policy in the penitentiary system]. *Visnyk Kryminolohichnoi asotsiatsii Ukrainy – Bulletin of the Criminological Association of Ukraine*, no. 35 (2), pp. 290–298. DOI: https://doi.org/10.32631/vca.2025.2.23

7. Paskevska, Yu. (2026). Profesiina stabilnist personalu penitentsiarnoi systemy Ukrainy yak indykator psykhichnoho zdorovia: empirichnyi analiz [Professional stability of personnel of the penitentiary system of Ukraine as an indicator of mental health: An empirical analysis]. *Problemy politychnoi psykholohii – Problems of Political Psychology*, no. 19 (33), pp. 144–166. DOI: https://doi.org/10.33120/popp-Vol19-Year2026-238

8. Pokryshen, D. A., & Puzyrevskyi, M. V. (2026). Informatsiino-pravovi zasady pidhotovky personalu pravookhoronnykh orhaniv: dosvid krain Yevropeiskoho Soiuzu [Information and legal principles of training law enforcement personnel: Experience of the European Union countries]. *Analitychno-porivnialne pravoznavstvo – Analytical and Comparative Jurisprudence*, no. 2 (2), pp. 221–225. DOI: https://doi.org/10.33270/05267101.18

9. Pokryshen, D. (2026). Funktsii informatsiino-pravovoho zabezpechennia profesiinoi pidhotovky personalu DKVS Ukrainy v umovakh tsyfrovoi transformatsii [Functions of information and legal support for professional training of personnel of the State Criminal and Executive Service of Ukraine in the context of digital transformation]. *Nauka i pravookhorona – Science and Law Enforcement*, no. 1 (71), pp. 176–184. DOI: https://doi.org/10.33270/05267101.18

10. Kindratska, L. M. (2025). Perspektyvy formuvannia novoi paradyhmy rozvytku systemy bukhhalterskoho obliku v derzhavnomu sektori [Prospects for forming a new paradigm for the development of the public sector accounting system]. *Finansy Ukrainy – Finance of Ukraine*, no. 4, pp. 58–73. DOI: https://doi.org/10.33763/finukr2025.04.058

11. *Biudzhetnyi kodeks Ukrainy* [Budget Code of Ukraine] (2010, July 8). No. 2456-VI. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text

12. *Pro Derzhavnu kryminalno-vykonavchu sluzhbu Ukrainy: Zakon Ukrainy* [On the State Criminal and Executive Service of Ukraine: Law of Ukraine] (2005, June 23). No. 2713-IV. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2713-15#Text

13. Didenko, A. (2026, July 30). Reforma, yakoi ne pobachyly uviazneni: shcho naspravdi ne vykonano u Stratehii reformuvannia penitentsiarnoi systemy [The reform that prisoners did not see: What was actually not implemented in the Strategy for reforming the penitentiary system]. *Donetskyi Memorial. Kharkivska pravozakhysna hrupa – Donetsk Memorial. Kharkiv Human Rights Protection Group*. Available at: https://ukrprison.org.ua/1781634765

14. *Kilkist ustanov u penitentsiarnii systemi: pratsiuie menshe polovyny* [Number of institutions in the penitentiary system: Less than half are operational]. (n.d.). *NGOAUU*. Available at: https://ngoauu.org/kilkist-ustanov-u-penitenciarnij-sistemi-pracyuye-menshe-polovini/

15. *Pro zatverdzhennia operatsiinoho planu realizatsii u 2025 i 2026 rokakh Stratehii reformuvannia penitentsiarnoi systemy na period do 2026 roku: Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy* [On approval of the operational plan for the implementation in 2025 and 2026 of the Strategy for Reforming the Penitentiary System for the period until 2026: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine] (2025, October 29). No. 1188-p. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1188-2025-%D1%80#Text

Дата надходження статті: 05.10.2026
Дата прийняття статті до публікації: 03.11.2026
Дата публікації статті: 27.11.2026