

УДК 338.24.01

DOI 10.32755/sjeducation.2025.01.051

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ І СТРАТЕГІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕНІТЕНЦІАРНИХ ЗАКЛАДІВ

Гончаренко Оксана Григорівна, доктор економічних наук,
професор, начальник кафедри економіки та соціальних дисциплін,

Пенітенціарна академія України

(14000, Україна, м. Чернігів, вул. Гонча, 34)

ORCID: 0000-0003-1101-6019

У статті розглядається процес формування цілей і стратегії пенітенціарних закладів як важливий елемент ефективного управління системою виконання покарань. Визначено цілі діяльності та особливості трансформації пенітенціарних установ на різних етапах розвитку (карально-репресивному, виправлення, інституалізації виправної роботи і гуманістичному).

Проведено оцінювання зовнішніх і внутрішніх чинників середовища функціонування пенітенціарних установ (нормативно-правові, соціально-економічні, психологічні, технологічні, демографічні та кримінологічні, міжнародна співпраця й обмін досвідом) та визначено основні завдання стратегії.

Наведено характеристику інноваційних закордонних практик і можливості їх реалізації в пенітенціарних установах України. Встановлено, що можливості застосування закордонних практик забезпечать інтеграцію інноваційних підходів до ресоціалізації та гуманізації умов утримання ув'язнених, які базуються на використанні сучасних технологій, новітніх методиках психологічної підтримки та індивідуалізації програм виправлення, зокрема: психологічні інновації в роботі із засудженими, індивідуальні програми ресоціалізації, інновації у сфері працевлаштування та економічної адаптації.

Визначено ключові аспекти стратегічного управління, зокрема оптимізація ресурсів, підвищення рівня безпеки, покращення умов утримання засуджених та ресоціалізація ув'язнених.

Обґрунтовано, що цілі і стратегія пенітенціарних установ підвищують їх соціальну й економічну ефективність, сприяють дотриманню прав людини, підвищують рівень безпеки та знижують рівень постпенітенціарного рецидиву.

Наголошується на важливості розроблення довгострокових стратегій, що підвищує соціальну й економічну ефективність кримінально-виконавчої системи, забезпечує безпеку суспільства та знижує рівень постпенітенціарного рецидиву.

Ключові слова: пенітенціарні заклади, стратегічне планування, цілі, управління, ресоціалізація, безпека, міжнародні стандарти.

MODERN APPROACHES TO FORMING GOALS AND STRATEGIES OF ACTIVITIES OF PENITENTIARY INSTITUTIONS

Honcharenko Oksana, Doctor of Sciences (Economy), Professor,
Head of the Department of Economy and Social Disciplines,
Penitentiary Academy of Ukraine
(34 Honcha Street, Chernihiv, 14000, Ukraine)
ORCID: 0000-0003-1101-6019

The article examines the process of forming goals and strategies of penitentiary institutions as an important element of effective management of the penal system. The goals and peculiarities of the transformation of penitentiary institutions at different stages of development (punitive and repressive, correctional, institutionalisation of correctional work and humanitarian) are defined. The author assesses the external and internal factors of the environment of functioning of penitentiary institutions (regulatory, socio-economic, psychological, technological, demographic and criminological, international cooperation and exchange of experience) and identifies the main tasks of the strategy. A description of innovative foreign practices and the possibilities of their implementation in Ukrainian penitentiary institutions is provided. It is established that the possibilities of applying foreign practices will ensure the integration of innovative approaches to resocialisation and humanisation of prison conditions based on the use of modern technologies, the latest methods of psychological support and individualisation of correctional programmes, in particular: psychological innovations in work with convicts, individual resocialisation programmes, innovations in employment and economic adaptation. The author identifies key aspects of strategic management, including resource optimisation, increasing the level of security, improving the conditions of detention and resocialisation of prisoners. It is substantiated that the goals and strategy of penitentiary institutions increase their social and economic efficiency, promote human rights, increase security and reduce the rate of post-penitentiary recidivism. The author emphasises the importance of developing long-term strategies to improve the efficiency of the penitentiary system and reduce recidivism.

Key words: penitentiary institutions, strategic planning, goals, management, resocialisation, security, international standards.

Постановка проблеми. Сучасна пенітенціарна система переживає суттєві трансформації, пов'язані зі зміною підходів до виконання покарань, акцентом на захист прав людини та ефективну ресоціалізацію засуджених. Умови глобалізації, реформування правової системи й посилення уваги щодо гуманізації виконання покарань спонукають до переосмислення

традиційних цілей діяльності пенітенціарних закладів. Застарілі методи управління та корекції поведінки засуджених часто не відповідають сучасним викликам та не забезпечують належного рівня постпенітенціарного рецидиву. Це зумовлює потребу у формуванні нових стратегій розвитку пенітенціарних установ, які б відповідали міжнародним стандартам і сприяли зниженню рівня рецидиву.

Актуальність дослідження визначається необхідністю модернізації пенітенціарної системи у відповідь на сучасні соціальні, правові та економічні виклики. Зростання уваги до прав людини та міжнародні зобов'язання України у сфері захисту прав ув'язнених вимагають перегляду підходів до управління пенітенціарними закладами. Крім того, високий рівень рецидивної злочинності свідчить про неефективність наявних методів ресоціалізації засуджених. У цьому контексті особливої важливості набуває розроблення стратегії розвитку пенітенціарних установ, орієнтованих на підвищення ефективності виховної роботи, зменшення соціальної стигматизації та забезпечення безпеки суспільства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий внесок у дослідження теоретичних аспектів та методичних підходів до стратегічного управління організаційними системами зробили закордонні вчені, такі як І. Ансофф, П. Друкер, Р. Каплан, Г. Мінцберг, М. Портер, А. Стрікланд, А. Томпсон. Запровадженню принципів стратегічного управління в організаційних системах присвячені наукові праці С. Оборської, С. Попова, З. Шершньової та інших. Їхні ідеї перенесення центру уваги вищого керівництва на середовище функціонування організації для того, щоб швидко реагувати на зміни середовища, заслуговують на особливу увагу. Питання наукових досліджень, що стосуються формування цілей діяльності та стратегії розвитку пенітенціарних закладів, на сьогодні недостатньо досліджені. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, визначення місії та бачення розвитку пенітенціарних закладів у сучасному динамічному середовищі дозволить залучити всі зацікавлені сторони до процесу їх стратегічного управління та сформуванати науково обґрунтовані рекомендації

для вдосконалення управління кримінально-виконавчою системою загалом.

Постановка завдання полягає в дослідженні сучасних підходів до формування цілей діяльності та стратегії розвитку пенітенціарних закладів з урахуванням міжнародного досвіду, особливостей реформування кримінально-виконавчої системи та з метою підвищення соціальної ефективності її функціонування.

Викладення основного матеріалу. Історія пенітенціарної системи відображає зміну суспільних уявлень про справедливість, мораль і правопорядок. Від найдавніших часів донині цілі діяльності пенітенціарних закладів зазнавали значної трансформації, переходячи від репресивних до більш гуманістичних.

1. Карально-репресивний етап сформувався на ранніх етапах розвитку суспільства, коли пенітенціарні установи виконували винятково каральну функцію. Основна мета полягала в ізоляції від суспільства осіб, які порушували закони, та «завдання їм фізичних чи моральних страждань» як покарання за злочин. Приміщення для утримання ув'язнених використовувалися тимчасово, до моменту виконання більш суворих видів покарань, таких як тілесні покарання, страта чи вигнання. Умови утримання у в'язницях часто були жорстокі, правами ув'язнених нехтували.

2. Ідея виправлення (XVIII–XIX ст.) з'явилася з розвитком ідей гуманізму та прав людини в епоху Просвітництва. Саме в цей період формується концепція виправлення злочинців. Відбувається поступовий перехід від жорстоких покарань до позбавлення волі як основної форми покарання. Пенітенціарні заклади починають розглядати як місця для виправлення й перевиховання засуджених. Особливого значення пенітенціарним реформам того періоду надавали в Європі та в Північній Америці, зокрема впровадженню пенсильванської (система повної ізоляції) та оборнської (поєднання праці й одиночних камер) моделей.

3. Інституалізація виправної роботи (XX ст.) основний акцент робить на ефективності ресоціалізації засуджених. З'являються освітні програми, професійна підготовка та психологічна підтримка в місцях позбавлення волі. Основною ме-

тою є не лише покарання, а й ресоціалізація особи в суспільство після звільнення з місць позбавлення волі. Важливим етапом стає визнання прав ув'язнених, доступ до медичної допомоги та навчання. Імплементация міжнародних стандартів, таких як Мінімальні стандартні правила поводження з ув'язненими (Правила ООН Нельсона Мандели) змінюють цілі діяльності пенітенціарних закладів.

4. *Сучасний гуманістичний підхід (XXI ст.)* полягає в тому, що пенітенціарні системи орієнтовані на гуманізацію умов утримання, дотримання прав людини та забезпечення ефектвної ресоціалізації, зниження рівня постпенітенціарного рецидиву, розвиток програм підтримки після звільнення, індивідуальні підходи до роботи із засудженими. Паралельно розвивається альтернативна форма покарання – пробация, що дозволяє мінімізувати негативний вплив ізоляції на людину. Сучасні підходи спрямовані на забезпечення балансу між суспільною безпекою та правами засуджених, створюючи умови для їхнього повернення до повноцінного життя в суспільстві.

На думку З. Шершньової та С. Оборської, кожний підхід до стратегічного управління, що використовується у світовій практиці, має особливості у змісті та структурі окремих етапів і підсистем, у переліку та послідовності дій у процесі аналізу, але базується на двох основних посиленнях – аналізі ситуації в зовнішньому і внутрішньому середовищі [6, с. 31]. Розроблення ефективної стратегії розвитку пенітенціарних установ потребує комплексного підходу, що враховує низку внутрішніх і зовнішніх факторів. Вони визначають напрям реформ, впливають на функціонування установ та якість реалізації основних завдань – утримання засуджених, їх виправлення та ресоціалізацію (табл. 1).

Таблиця 1 – Зовнішні і внутрішні чинники середовища функціонування пенітенціарних установ

Чинники	Напрямок реформ	Основні завдання стратегії
Правові та нормативні	Відповідність міжнародним стандартам	Реалізація міжнародних норм: Мінімальні стандартні правила поводження з ув'язненими (Правила Нельсона Манделли), Європейські пенітенціарні правила та інші документи ООН і Ради Європи.
	Національне законодавство	Реалізація норм кримінального, кримінально-виконавчого законодавства в пенітенціарній системі, особливо у сфері альтернативних покарань і пробації.
Соціально-економічні	Фінансування	Рівень бюджетного забезпечення впливає на матеріально-технічне оснащення виправних закладів, умови утримання ув'язнених та можливості реалізації ресоціалізаційних програм.
	Рівень соціальної підтримки та ефективність реабілітаційних програм	Наявність програм соціальної адаптації, працевлаштування, психологічної підтримки як під час ув'язнення, так і після звільнення з місць позбавлення волі.
Політичні	Політична воля до реформ	Ефективність реформ пенітенціарної системи залежить від пріоритетів державної політики та підтриманні реформ на урядовому рівні.
	Громадський контроль і прозорість	Посилення ролі громадських організацій у здійсненні моніторингу прав людини в місцях позбавлення волі, що забезпечує прозорість діяльності пенітенціарних установ.
Культурно-психологічні	Ставлення суспільства до засуджених	Стереотипи та соціальна стигматизація осіб, які відбули покарання, можуть ускладнювати їхню реінтеграцію, що впливає на ефективність ресоціалізаційних заходів.

	Рівень підготовки персоналу	Професійна підготовка та морально-етичні якості персоналу пенітенціарних закладів визначають якість виконання посадових обов'язків та дотримання прав ув'язнених.
Технологічні	Інноваційні технології в управлінні	Використання сучасних інформаційних систем для моніторингу умов утримання, контролю за поведінкою засуджених і управління ресурсами виправних закладів підвищує ефективність управління.
	Технології безпеки	Впровадження новітніх систем відеоспостереження, біометричних технологій та електронного моніторингу знижує ризики інцидентів та підвищує рівень безпеки як для персоналу, так і для ув'язнених.
Демографічні та кримінологічні	Зміни у структурі злочинності	Підвищення рівня організованої злочинності, зростання кількості злочинів, пов'язаних з наркотиками, кіберзлочинністю чи насильством, потребують адаптації стратегій утримання та роботи із засудженими.
	Демографічні особливості ув'язнених	Вік, стать, рівень освіти та інші соціально-демографічні характеристики визначають індивідуальні програми ресоціалізації.
Міжнародна співпраця та обмін досвідом	Імплементація кращих міжнародних практик	Обмін досвідом із закордонними партнерами, участь у міжнародних програмах технічної допомоги та впровадження передових моделей управління підвищують соціальну ефективність функціонування пенітенціарної системи.

Джерело: складено автором.

Параметри зовнішнього і внутрішнього середовища – це унікальна комбінація факторів, які динамічні та постійно змі-

нюються. На думку Дж. Хігінса, їхні межі дещо розмиті внаслідок взаємопроникнення елементів організації і середовища [4, с. 85]. Розроблена Дж. Пірсом [5, с. 348] модель ієрархічної структури середовища має три рівні: внутрішнє (що перебуває під впливом і контролем організаційної системи), середовище завдань (до якого входять організаційні системи, безпосередньо пов'язані з визначенням цілей) і загальне середовище, де формуються загальноекономічні умови, тенденції, соціальні та політичні норми. Межі між середовищем завдань і загальним середовищем розмиті. Д. Шендел вбачає розмитість «впливу» та «меж контролю» [3, с. 56]. На нашу думку, саме через те, що кожна установа як соціоекономічна система спрямована на встановлення рівноваги і стабільності внутрішнього середовища, тобто постійно балансує між відкритістю і закритістю.

Формування стратегії виправних закладів потребує врахування комплексу правових, соціально-економічних, політичних та культурних чинників, що визначають специфіку функціонування національної пенітенціарної системи. Проте для досягнення її ефективності важливо враховувати закордонний досвід і можливості застосування закордонних практик, що забезпечить інтеграцію інноваційних підходів до ресоціалізації та гуманізації умов утримання ув'язнених (табл. 2).

Таблиця 2 – Характеристика інноваційних закордонних практик і можливості їх реалізації в пенітенціарних установах України

Країна	Інноваційні підходи	Характеристика	Можливості реалізації в Україні
Північна Європа (Норвегія, Швеція, Фінляндія)	Гуманізація умов утримання	В'язниці більше схожі на реабілітаційні центри, ніж традиційні місця позбавлення волі.	Доступ до освіти та професійного навчання засуджених. Індивідуальні програми ресоціалізації та розширення участі психологів і соціальних працівників у роботі з ув'язненими.
	Індивідуальний підхід	Індивідуальні плани ресоціалізації для кожного засудженого, що охоплюють профпідготовку, психологічну підтримку і підготовку до звільнення.	

США	Пробаційні програми	Пробація та умовно-дострокове звільнення зменшують кількість ув'язнених і забезпечують контроль над особами, які не становлять серйозної загрози для суспільства.	Впровадження в пробацію електронного моніторингу та програм умовно-дострокового звільнення.
	Реформи з фокусом на реабілітацію	Програми лікування «залежностей», психологічної допомоги та професійної підготовки.	
Канада	Розвиток програм альтернативного правосуддя (restorative justice)	Використання програм відновного правосуддя, орієнтованих на примирення між злочинцем і потерпілим, сприяє не лише виправленню правопорушника, а й задоволенню потреб потерпілої сторони.	Розвиток практики відновного правосуддя, що дозволить зменшити соціальну напругу та сприятиме реабілітації засуджених. Впровадження програм підтримки після звільнення для запобігання рецидиву.
	Фокус на реінтеграцію	Допомога засудженим після звільнення: програми працевлаштування, психологічна підтримка, допомога у відновленні соціальних зв'язків.	
Німеччина	Підхід «мінімального втручання»	Принцип мінімального втручання держави в життя осіб, які скоїли злочин і які не становлять «великої загрози» суспільству.	Посилення програми професійної підготовки засуджених. Розширення системи застосування пробації та умовно-дострокового звільнення.
	Професійна підготовка та праця	Можливість отримання професійної освіти та подальшого працевлашту-	

		вання, що сприяє реінтеграції в суспільство.	
	Розвинена система пробації та умовного звільнення	Зменшення навантаження на пенітенціарні заклади та забезпечення ефективного контролю за правопорушниками.	
Японія	Дисципліна та самоконтроль	Застосування суворої дисципліни та етичних стандартів для персоналу, чітка структура правил поведінки для ув'язнених.	Інтеграція елементів морального виховання в програми ресоціалізації. Залучення волонтерів є ефективним засобом соціальної підтримки засуджених.
	Моральне виховання	Моральне виховання, відновлення соціальних зв'язків і виховання відповідальності за свої дії та вчинки. Залучення волонтерів для роботи з ув'язненими, що сприяє їх моральній і соціальній підтримці.	

Джерело: складено автором.

Міжнародний досвід показує, що успішне реформування пенітенціарної системи базується на поєднанні гуманізації умов тримання, розвитку альтернативних покарань і ефективних програмах ресоціалізації. Основними пріоритетами мають стати дотримання прав людини, індивідуальний підхід до роботи із засудженими та забезпечення їх ефективної реінтеграції в суспільство після звільнення з місць позбавлення волі. Але в сучасних умовах функціонування пенітенціарної системи існує багато викликів, розв'язання яких потребує перегляду традиційних методів роботи із засудженими, а саме: зростання рівня рецидивної злочинності, соціальна ізоляція колишніх в'язнів та проблеми їх реінтеграції в суспільство. Це спонукає до впровадження інноваційних підходів у процеси ресоціалі-

зації та реабілітації. Такі підходи базуються на використанні сучасних технологій, новітніх методик психологічної підтримки та індивідуалізації програм виправлення, зокрема:

1. *Психологічні інновації в роботі із засудженими* – це когнітивно-поведінкова терапія (для зміни деструктивних моделей поведінки та мислення з метою зниження рівня рецидиву); програми емоційного інтелекту (навчання засуджених керувати власними емоціями та ефективній комунікації з метою їх соціальної адаптації); групова терапія та підтримка рівних.

2. *Індивідуалізація програм ресоціалізації* – персоналізовані плани реабілітації (складання індивідуальних планів виправлення та ресоціалізації з урахуванням особистих потреб, кримінального минулого, рівня освіти та психоемоційного стану засуджених); оцінка ризиків і потреб (Risk-Needs-Responsivity Model) (адаптація програм до рівня ризику скоєння постанпенітенціарного рецидиву та індивідуальних потреб кожного засудженого); менторські програми (призначення наставників серед персоналу чи волонтерів, які допомагають засудженим адаптуватися до життя в суспільстві).

3. *Інновації у сфері працевлаштування та економічної адаптації* – платформи для працевлаштування колишніх в'язнів (розроблення спеціалізованих онлайн-ресурсів для пошуку роботи, де роботодавці готові співпрацювати з особами, які мають судимість); соціальні підприємства при пенітенціарних установах (державні підприємства, які працюють при установах, забезпечують засуджених роботою та підготовкою до життя після звільнення) тощо.

Удосконалення стратегії розвитку пенітенціарних закладів є ключовим завданням для забезпечення ефективного виконання покарань, ресоціалізації засуджених та зниження рівня постанпенітенціарного рецидиву. Враховуючи багатоцільовий характер діяльності пенітенціарних закладів, з огляду на виклики, які нині постають перед ними через повномасштабне вторгнення, а також зважаючи на соціальні трансформації, виникає необхідність «балансу різноспрямованих цілей». На думку З. Шершньової та С. Оборської, «множинність цілей потрібна для відображення різноманіття зв'язків організації зі

складним, поділеним на різні сегменти та елементи середовищем» [6, с. 39]. Напрями, цілі та завдання, які стоять перед пенітенціарними установами в сучасних умовах, розкривають багатоцільовий характер їхньої діяльності (табл. 3).

Таблиця 3 – Напрями, цілі та завдання виправних закладів

Напрямок	Цілі	Формування завдань
Гуманізація умов утримання та забезпечення прав людини	Поліпшення житлових умов	Зменшення «перенаселеності» пенітенціарних закладів, забезпечення належних санітарно-гігієнічних умов, доступ до медичної допомоги та психосоціальної підтримки.
	Дотримання міжнародних стандартів	Адаптація діяльності пенітенціарних установ до міжнародних стандартів, таких як Мінімальні стандартні правила ООН щодо поводження з ув'язненими (Правила Нельсона-Мандели).
	Захист прав уразливих груп	Захист прав жінок, неповнолітніх, людей з інвалідністю та інших вразливих категорій ув'язнених.
Розвиток системи альтернативних покарань	Поширення пробачійних програм	Пробачія як альтернатива ув'язненню, знижує навантаження на пенітенціарні заклади та забезпечує ефективний контроль за особами, які не становлять великої загрози для суспільства.
	Запровадження програм відновного правосуддя	Впровадження медіації між особою, яка скоїла протиправне діяння, і потерпілим, що сприяє ресоціалізації засуджених та відшкодуванню збитків потерпілій стороні.
	Розвиток системи штрафів і громадських робіт	Застосування покарань, не пов'язаних з позбавленням волі (штрафи, суспільно корисна робота тощо).

Індивідуалізація підходів до ресоціалізації та реабілітації	Створення персоналізованих планів реабілітації	Розроблення індивідуальних програм для кожного засудженого з урахуванням його потреб, психологічного стану, рівня освіти та професійних навичок.
	Психологічна підтримка	Забезпечення доступу до психологічної допомоги, програм розвитку емоційного інтелекту та управління стресом.
	Програми підготовки до звільнення	Навчання засуджених навичок, необхідних для адаптації в суспільстві після звільнення, включно з фінансовою грамотністю, підготовкою до працевлаштування та соціальною адаптацією.
Покращення системи підготовки та мотивації персоналу	Підвищення кваліфікації	Регулярне навчання персоналу сучасних методик роботи із засудженими, включно з психологічними аспектами, управлінням конфліктами та стресом.
	Мотиваційні програми	Впровадження системи мотиваційних заходів для персоналу, що сприятиме підвищенню якості виконання ними посадових обов'язків.
	Психологічна підтримка для персоналу	Надання допомоги персоналу пенітенціарних закладів у подоланні професійного вигорання та стресових ситуацій.

Джерело: складено автором.

Формування цілей і стратегії пенітенціарних закладів є важливим елементом ефективного управління пенітенціарною системою, і це необхідно з кількох причин:

1. Чітко визначені цілі допомагають спрямувати діяльність установ на виправлення та ресоціалізацію ув'язнених, а не просто їх ізоляцію. Це сприяє зниженню рівня постпенітенціарного рецидиву і ефективній реінтеграції засуджених у суспільство.

2. Сучасні пенітенціарні системи орієнтуються на європейські та міжнародні стандарти (наприклад, Мінімальні стандар-

тні правила ООН щодо поводження з ув'язненими), а визначення стратегічних пріоритетів дозволяє адаптувати національну пенітенціарну систему до кращих світових практик.

3. Формування стратегії дає змогу раціонально розподіляти фінансові, кадрові та матеріальні ресурси, уникаючи неефективних витрат [2, с. 98] і забезпечуючи якісне функціонування установ виконання покарань.

4. Стратегічне планування дозволяє передбачити ризики [1, с. 187] та розробити заходи для забезпечення безпеки як персоналу, так і ув'язнених. Це знижує ймовірність конфліктів, бунтів і втеч.

5. Завдяки стратегічному управлінню можна поступово покращувати інфраструктуру, умови проживання та забезпечення медичного обслуговування ув'язнених, що сприяє дотриманню їхніх прав.

6. Чітко сформульовані цілі та бачення розвитку установи допомагають персоналу краще розуміти поставлені завдання, підвищують їхню відповідальність за робочі процеси.

7. Наявність прозорої стратегії сприяє підвищенню довіри суспільства до пенітенціарної системи. Це важливо для підтримання реформ і залучення міжнародної допомоги.

Висновки. Динамічні умови, в яких нині функціонують пенітенціарні заклади, характеризуються невизначеністю. Для таких умов «найбільш адекватними є методи та інструменти стратегічного управління» [6, с. 33], а цілі і стратегія підвищують їх соціальну і економічну ефективність, забезпечують безпеку суспільства та знижують рівень постпенітенціарного рецидиву. Тому формування цілей і стратегії виправних закладів базується на комплексному підході, що охоплює гуманізацію умов утримання засуджених, впровадження інноваційних технологій, розвиток «альтернативних форм» покарання та ефективні програми ресоціалізації. Важливу роль у цьому процесі відіграє співпраця з громадськими організаціями, волонтерами й міжнародними партнерами, а забезпечення прозорості та ефективного моніторингу дозволить підвищити довіру суспільства до пенітенціарної системи та сприятиме зниженню постпенітенціарного рецидиву.

Список використаних джерел

1. Ansoff I. Corporate strategy. New York : McGraw Hill, 1965. 241 p.
2. Drucker P. F. The practice of management. Harper Business, reissue edition, 2006. 416 p.
3. Schendel D. E. Business policy or strategic management: a broader view for an emerging. *Academy of Managment Proceedings*, 1972. Vol. 1972, Iss. 1. P. 56–57.
4. Higgins J. M. Organizational policy and strategic management: text and cases. 2nd ed. Chicago : The Dryden Press, 1983. 237 p.
5. Pearce J. A. Strategic management strategy formulation and implementation. 2nd ed. Homewood : Richard D. Irwin, 1985. 1041 p.
6. Шершньова З. Є, Оборська С. В. Стратегічне управління : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 1999. 384 с.

References

1. Ansoff, Igor (1965), Corporate strategy, McGraw Hill, New York.
2. Drucker, P. F. (2006), The practice of management, Harper Business, reissue edition.
3. Schendel, D. E.(1972), "Business policy or strategic management: a broader view for an emerging", *Academy of Managment Proceedings*, Vol. 1972, Iss. 1, pp. 56–57.
4. Higgins, J. M. (1983), Organizational policy and strategic management: text and cases, 2nd ed., The Dryden Press, Chicago.
5. Pearce, J. A. (1985), Strategic management strategy formulation and implementation, 2nd ed, Richard D. Irwin, Homewood.
6. Shershneva, Z. E. and Oborska, S. V. (1999), Strategic management : manual, KNEU, Kyiv.