

ВСТУП

У межах Проєкту Ради Європи «На шляху до більш гуманних умов тримання під вартою та скорочення числа повторних правопорушень в Україні» (DECOPRIS) було проведено оцінювання поточного стану управління людськими ресурсами у Державній кримінально-виконавчій службі України (ДКВС України).

У цьому звіті представлені основні висновки й рекомендації за результатами проведеного оцінювання. Оцінювання проводилося відповідно до міжнародних стандартів, зокрема:

- [Європейські пенітенціарні правила \(ЄПП\)](#),
- [Керівні принципи Ради Європи щодо добору, відбору, навчання, підготовки та професійного розвитку персоналу пенітенціарних та пробачійних установ](#) (Керівні принципи),
- [Мінімальні стандартні правила ООН поводження з ув'язненими](#) (Правила Нельсона Мандели).

Під час оцінювання були виявлені основні недоліки та сформульовані практичні кроки для вдосконалення управління, добору й відбору персоналу, освіти та професійної підготовки, а також професійного розвитку.

Оцінювання було проведене міжнародною консультанткою Ради Європи Лаурою Кікас та національним консультантом Ради Європи Євгенієм Івашевим.

Мета. Оцінити чинну систему управління людськими ресурсами у ДКВС України та надати рекомендації щодо її вдосконалення.

Сфера застосування. Добір, відбір, підготовка, утримання персоналу, забезпечення добробуту працівників і працівниць, а також розвиток лідерства в установах різних типів (зокрема, установи максимального, середнього та мінімального рівнів безпеки, установи для неповнолітніх та для жінок).

Методологія.

Аналіз документів

Основні висновки розпочинаються з огляду відповідних положень міжнародних стандартів, після чого наведено результати аналізу національних нормативно-правових та стратегічних документів, зокрема посадових інструкцій і навчальних програм:

- Закон України «Про Державну кримінально-виконавчу службу України»;
- Стратегія реформування пенітенціарної системи на період до 2026 року, її план заходів і звіт про виконання до 2024 року;
- Порядок добору персоналу;

- Статути органів та установ (. Загалом було проаналізовано такі статути: Державного департаменту з питань виконання кримінальних покарань, Центрально-Західного міжрегіонального управління, Крижопільського виправного центру № 113, Вінницької установи виконання покарань № 1 (включно з дільницею максимального рівня безпеки для довічно ув'язнених), П'ятихатської виправної колонії № 122 (середній рівень безпеки), Кременчуцької виховної колонії (для неповнолітніх), Городоцького виправного центру (мінімальний рівень безпеки/слідчо-виправна установа), Чернігівського слідчого ізолятора);

- Освітні програми рівня бакалавра: право; правоохоронна діяльність; психологія;
- Програми службової підготовки:

Програми первинної підготовки: Молодші інспектори відділів режиму і охорони установ виконання покарань та слідчих ізоляторів; молодші інспектори відділів нагляду й безпеки установ виконання покарань; молодші інспектори відділів безпеки установ виконання покарань; три програми первинної підготовки для старшого начальницького складу (очна, дистанційна, змішана форми); первинна підготовка психологів відділу соціально-виховної та психологічної роботи; первинна підготовка начальників відділень соціально-психологічної служби відділу соціально-виховної та психологічної роботи;

Програми підвищення кваліфікації: Молодший інспектор відділу нагляду й безпеки; молодший інспектор відділу режиму і охорони; молодший інспектор відділу безпеки; підвищення кваліфікації старших інспекторів; підвищення кваліфікації психологів відділу соціально-виховної та психологічної роботи; підвищення кваліфікації начальників відділень соціально-психологічної служби відділу соціально-виховної та психологічної роботи.

- Посадові інструкції: Начальника відділення соціально-психологічної служби відділу соціально-виховної та психологічної роботи; психолога відділу соціально-виховної та психологічної роботи; інспектора відділу нагляду й безпеки; молодшого інспектора відділу нагляду й безпеки.

Опитування зацікавлених сторін

У період з 30 червня по 4 липня 2025 року консультанти й консультантки Ради Європи провели на місцях напівструктуровані групові інтерв'ю з представниками і представницями ДКВС України та установ виконання покарань у різних регіонах України:

- Міністерство юстиції України та Департамент з питань виконання кримінальних покарань;
- Кагарлицька виправна колонія № 115;
- Пенітенціарна академія України;
- Київський слідчий ізолятор;
- Вінницька установа виконання покарань № 1 (включно з дільницею максимального рівня безпеки для засуджених до довічного позбавлення волі);

- Стрижавська виправна колонія № 81;
- Львівська установа виконання покарань № 19;
- Західне міжрегіональне управління.

Віддалені інтерв'ю проводилися з 7 липня по 9 липня 2025 року із представниками і представницями:

- Кременчуцької виховної колонії (для неповнолітніх);
- Надержинщинської виправної колонії № 65 (для жінок);
- Городоцького виправного центру;
- Міжрегіональних управлінь: Південного, Південно-Східного, Північно-Східного та Центрального.

Це були напівструктуровані групові інтерв'ю тривалістю 1,5–2 години кожне. Інтерв'ю проходили у дружній атмосфері у форматі дискусії. Опитування були спрямовані на отримання поглибленого бачення ситуації на різних рівнях зацікавлених сторін щодо таких питань: політика і стратегія у сфері управління людськими ресурсами, добір і відбір персоналу, освіта і професійна підготовка, професійний розвиток.

Аналітична структура

Наведене нижче оцінювання ґрунтується на тріангуляції даних з таких джерел:

- міжнародні стандарти;
- нормативно-правові акти та політичні документи;
- висновки з інтерв'ю.

На основі цієї тріангуляції у кожному розділі подаються відповідні рекомендації. Загальні рекомендації зібрані у заключному розділі документа.

1. АНОТАЦІЯ

Цей звіт містить всебічну оцінку стратегії управління людськими ресурсами в пенітенціарній системі України. Оцінювання здійснювалося відповідно до міжнародних стандартів — Правил Нельсона Манделі, Європейських пенітенціарних правил, та Керівних принципів Ради Європи — і дає змогу визначити ключові прогалини, а також сформулювати практичні рекомендації у чотирьох основних напрямках:

- політика і стратегія у сфері управління людськими ресурсами,
- добір і відбір персоналу,
- освіта і професійна підготовка,
- професійний розвиток.

Основні висновки

- **Політика і стратегія у сфері управління людськими ресурсами.** Хоча українське законодавство визнає важливість персоналу пенітенціарних установ, у системі відсутня єдина стратегічна політика у сфері управління людськими ресурсами. Практики управління людськими ресурсами майже не пов'язані із цілями установ, зокрема реабілітацією та публічною підзвітністю. Етичне лідерство і планування роботи персоналу розвинені недостатньо. Операційні чинники (дефіцит персоналу, нерівномірне застосування соціальних гарантій) негативно впливають на мотивацію працівників і працівниць та погіршують якість роботи.
- **Добір і відбір персоналу.** Процедури добору є прозорими, однак мають переважно адміністративний характер. Компетентнісні моделі, підходи до забезпечення різноманіття персоналу та спеціалізований добір для окремих категорій посад застосовуються обмежено. Неформальні практики найму та відсутність дієвих механізмів просування за заслугами знижують довіру та стримують професійне зростання.
- **Освіта та професійна підготовка.** Навчання є обов'язковим і структурованим, однак часто занадто теоретичне та не відповідає реальним потребам роботи. Навчальні програми закладів вищої освіти та службової підготовки недостатньо узгоджені з цілями реабілітації, принципами динамічної безпеки та практичними навичками. Доступ до навчання нерівномірний, а рівень цифрової грамотності значною мірою потребує підвищення.
- **Професійний розвиток.** Кар'єрне зростання має ієрархічний, а не компетентнісний характер. Формальної системи оцінювання діяльності чи структурованого наставництва не існує. Заходи щодо добробуту персоналу розрізнені й несистемні, а розвиток лідерських якостей недостатньо системний. Висока плинність кадрів і професійне вигорання свідчать про наявність системних викликів у забезпеченні довгострокового утримання персоналу.

Стратегічні рекомендації

1. Розробити в межах Стратегії розвитку пенітенціарної служби єдину політику у сфері управління людськими ресурсами, узгоджену з міжнародними стандартами.
2. Запровадити компетентнісний підхід до добору персоналу та прозорі процедури просування по службі.
3. Оптимізувати та спеціалізувати навчальні програми, наголошуючи на практичних навичках і реабілітаційно орієнтованій роботі.
4. Розширити доступ до навчання та наставництва, особливо для персоналу віддалених установ і установ максимального рівня безпеки.
5. Посилити розвиток лідерських навичок та інтегрувати етичні, моделі управління з залученням персоналу.
6. Формалізувати функції щодо забезпечення добробуту персоналу та гарантувати системну психологічну підтримку для працівників і працівниць.
7. Узгодити освітні програми закладів вищої освіти з практикою пенітенціарної діяльності та стратегічними цілями установ.
8. Сприяти розвитку цифрової грамотності та стратегічної комунікації з метою підвищення престижу та ефективності діяльності установ.

Висновок

Для формування стійкого, етичного та професійного кадрового потенціалу пенітенціарна система України має перейти від підходу, орієнтованого на процедурну відповідність, до стратегічного управління людськими ресурсами. Узгодження практик управління людськими ресурсами із реабілітаційними завданнями, міжнародними стандартами та забезпеченням добробуту персоналу створить більш гуманні, ефективні та підзвітні умови у сфері виконання покарань — що, у кінцевому підсумку, сприятиме зменшенню рецидивізму та зміцненню довіри суспільства.

4. ОСВІТА ТА ПРОФЕСІЙНА ПІДГОТОВКА

Міжнародні стандарти підкреслюють, що підготовка персоналу не є окремою функцією — це ключовий елемент ефективності установи та її професійної культури. Вона підтримує основні завдання пенітенціарної системи — безпеку, реабілітацію та підзвітність, а також формує цінності, етику й професійну ідентичність персоналу.

Коли підготовка інтегрована у стратегічну кадрову політику, вона стає безперервною та чутливою до реальних потреб роботи — включаючи теми, пов'язані з травма-орієнтованим підходом, вирішенням конфліктів та принципами динамічної безпеки. Пов'язування навчання з оцінюванням результатів роботи й кар'єрним розвитком підсилює підзвітність і мотивує персонал до професійного зростання.

Зрештою, підготовка є двигуном інституційних змін, формуючи персонал, який дотримується прав людини, сприяє реабілітаційному середовищу й зміцнює довіру суспільства.

Правила Нельсона Мандели наголошують, що підготовка є ключовою умовою формування професійного й етичного персоналу пенітенціарних установ. Правило 75 вимагає, щоб усі працівники та працівниці пройшли сучасну, засновану на доказах підготовку до початку служби — і теоретичну, і практичну — ще до того, як вони приступлять до виконання своїх обов'язків. Це гарантує, що вони підготовлені не тільки до операційних завдань, але й до ширших обов'язків своєї ролі.

Безперервний професійний розвиток є не менш важливим. Правило 75.3 вимагає постійної внутрішньої підготовки для підтримання та підвищення професійної спроможності. Правило 76 визначає ключові навчальні напрями: законодавчі основи, права людини, етична поведінка, безпека, застосування сили, перша медична допомога, ментальне здоров'я. Також персонал, який працює з окремими категоріями в'язнів (наприклад, неповнолітніми чи особами з особливими потребами), має проходити спеціалізоване навчання, яке адаптоване саме під потреби цих категорій.

ЄПП повторюють вимоги Правил Нельсона Мандели, але деталізують їх. Правило 81.4 визначає обов'язковий перелік міжнародних і регіональних документів з прав людини, які мають входити до навчальних програм. Серед них: Конвенція про захист прав людини і основоположних свобод (ETS № 5), Європейська конвенція про запобігання катуванням, нелюдському або такому, що принижує гідність, поводженню чи покаранню (ETS № 126), застосування Європейських пенітенціарних правил на практиці. Правило 83 ЄПП описує системи організації та управління у в'язницях і підкреслює, що навчання персоналу не є окремим процесом, а становить невід'ємну частину управління людськими ресурсами, необхідну для забезпечення належного поводження з в'язнями. Це правило також покладає на адміністрацію обов'язок підтримувати стабільно високі стандарти роботи, зокрема забезпечувати готовність до реагування на надзвичайні ситуації та сприяти ефективній

комунікації між в'язнями, персоналом та іншими залученими сторонами. Таким чином, можна дійти висновку, що досягнення цих цілей неможливе без систематичного та безперервного навчання працівників усіх рівнів..

Керівні принципи Ради Європи з підготовки персоналу пропонують чітку й комплексну модель розвитку професійної компетентності в пенітенціарних службах. Так само, як і попередні стандарти, вони визначають обов'язкове вступне навчання для всіх нових співробітників, але деталізують перелік тем, які є обов'язковими. До них належать: основи загального права; основи кримінального права і процесу; громадянська освіта та професійна етика; регулювання у сфері захисту персональних даних; стандарти прав людини. Також програма має включати: планування виконання покарання, управління ризиками, питання безпеки (динамічної, статичної та процедурної), підтримання належного порядку і контролю, застосування сили і прийомів самозахисту. Вміння користуватися цифровими технологіями, необхідними для роботи, також є обов'язковими. Залежно від того, які конкретні завдання покладені на працівників, навчання має також містити додаткові теми: основи соціальної роботи, кримінології, психології. Навчання має зосереджуватися на таких підходах, як про-соціальне моделювання та робота з конкретними категоріями, зокрема з жінками, неповнолітніми та іноземними громадянами. Крім того, воно має охоплювати роботу з людьми, які вчинили різні типи правопорушень. Навчання також має охоплювати ключові напрями, зокрема: обізнаність щодо потреб і переживань жертв; роботу в різних типах установ; взаємодію з сім'ями; роботу з особами, які мають психічні розлади, наслідки залежностей та травматичного дитинства; міжкультурну компетентність; володіння іноземними мовами; методи врегулювання конфліктів; оцінку ризиків і надання першої допомоги; командоутворення та управління людськими ресурсами. Керівні принципи передбачають щорічне навчання під час служби, тісно пов'язане з безперервним професійним розвитком і кар'єрним просуванням.

З метою посилення співпраці та узгодженості в межах системи правосуддя Керівні принципи також заохочують проведення спільних тренінгів для працівників і працівниць пенітенціарних установ і пробації, а також із залученням зовнішніх організацій. Це сприяє міжвідомчій взаємодії та формуванню спільного розуміння реабілітаційних цілей.

Особлива увага приділяється оцінюванню навчання. Навчальні програми та тренери мають регулярно проходити оцінку та акредитацію, щоб забезпечити актуальність, високу якість і відповідність стандартам установи.

Керівні принципи РЄ визначають методи навчання, які мають включати очні форми роботи, поєднані з практичним досвідом, а також підтримуватися дистанційним та симуляційним навчанням.

Важливо, що навчання не розглядається як одноразова вимога, а має бути пов'язане з оцінюванням результатів роботи та інституційною підзвітністю. Це забезпечує його

безперервність, вимірюваність і відповідність ширшим цілям реформування пенітенціарної системи та підвищення якості державних послуг.

Для забезпечення послідовності та чіткості ролей Рада Європи також розробила матрицю навчання — детальну структуру, яка визначає основні компетенції, очікувані від різних посад у пенітенціарній системі.

Усі три міжнародні стандарти підкреслюють важливість обов'язкового й безперервного навчання персоналу для досягнення інституційної ефективності. Правила Нельсона Мандели наголошують на освітній підготовці як етичній основі служби. ЄПП прямо вимагають включення до навчання положень Європейської конвенції з прав людини та стандартів Комітету із запобігання катуванням (КЗК), тоді як **Керівні принципи РЄ** пропонують найбільш деталізовану рамку, що передбачає конкретні теми навчання, а також формальний зв'язок між навчанням, оцінюванням результатів роботи та кар'єрним розвитком.

4.1. РЕЗУЛЬТАТИ АНАЛІЗУ ДОКУМЕНТІВ

Закон України «Про Державну кримінально-виконавчу службу України»

Питання підготовки персоналу згадується у статті 17, яка передбачає можливість навчання, перенавчання та підвищення кваліфікації у спеціалізованих закладах. Наказом Міністерства юстиції України № 4091/5 затверджено Положення про проходження первинної професійної підготовки та підвищення кваліфікації персоналом Державної кримінально-виконавчої служби України, яким визначено обов'язкове проходження первинної професійної підготовки для новопризначених працівників і керівництва Державної кримінально-виконавчої служби України.

Без проходження первинної професійної підготовки працівники та керівники установ не допускаються до роботи з інформацією з обмеженим доступом і не можуть виконувати завдання, пов'язані із застосуванням зброї чи спеціальних засобів.

Узагальнюючи, можна зазначити, що міжнародні рекомендації виконані на законодавчому рівні.

Водночас законодавчі акти не визначають змісту навчання, узгодженого зі стандартами прав людини, етики чи травма-орієнтованого підходу. Не передбачено зв'язку між навчанням і оцінюванням результатів службової діяльності: підвищення кваліфікації є обов'язковим для всіх працівників та працівниць раз на три роки, однак це формальна вимога, закріплена у підзаконному акті і пов'язана з контролем, а не з розвитком працівника чи працівниці у межах ключових компетенцій, необхідних для роботи в пенітенціарній системі. Кар'єрний розвиток пов'язаний із проходженням додаткового навчання.

Стратегія передбачає створення комплексної системи підготовки персоналу та підкреслює важливість сучасних підходів, цифрової грамотності й міжнародних обмінів. В Операційному плані визначено структуровані навчальні заходи, зокрема первинну, поглиблену та спеціалізовану підготовку, із встановленими кількісними показниками та термінами виконання. Водночас у документах не згадується обов'язкова вступна підготовка, зміст навчання є нечітким, що унеможливорює оцінку його відповідності Керівним принципам РЄ. Також відсутні посилання на інтеграцію навчання в систему оцінювання результатів службової діяльності. У документах є один більш конкретизований захід: «формування взаємовідносин персоналу пенітенціарної системи та засуджених на засадах динамічної безпеки». Серед інших заходів передбачено й навчання: «підготовка працівників і працівниць Державної кримінально-виконавчої служби щодо побудови взаємовідносин із засудженими на засадах динамічної безпеки».

Відображені елементи:

- Відданість принципу комплексної та сучасної підготовки персоналу
- Кількісні показники навчання та механізми його проведення

Відсутні елементи:

- Зміст навчання, узгоджений із міжнародними стандартами
- Інтеграція навчання з оцінюванням діяльності та кар'єрним розвитком

Програми вищої освіти

Керівні принципи РЄ встановлюють мінімальний стандарт вступного рівня освіти (рівень 4 Європейської рамки кваліфікацій), водночас підкреслюючи, що складніші посади потребують вищої освіти (рівень 6 Європейської рамки кваліфікацій). Відповідно, країни, де є можливість здобути спеціалізовану вищу освіту у сфері пенітенціарної діяльності або правоохоронної діяльності, зазвичай перебувають у кращому становищі. У цьому сенсі українська пенітенціарна служба має переваги порівняно з багатьма європейськими державами. Водночас ключовим є зміст такої освіти. Навчальні програми мають охоплювати знання та компетенції, необхідні для виконання базових завдань пенітенціарної служби відповідно до міжнародних стандартів, зокрема Керівних принципів РЄ. Якщо зміст програм цьому не відповідає, таку освіту не можна вважати повноцінною підготовкою для роботи у пенітенціарній системі. У зв'язку з цим нижче подано аналіз навчальних програм ПАУ.

Психологія — бакалавріат (2025). Програма є комплексною та добре структурованою, передбачає 240 кредитів ЄКТС протягом 4 років навчання. 54 кредити ЄКТС (23%) присвячені обов'язковим дисциплінам, визначеним нормативними актами, що регулюють освітні програми в Україні. Програма включає:

- ґрунтовну базу загальної та професійної психології;

- спеціалізовані модулі з пенітенціарної психології, психодіагностики, травма-орієнтованого підходу та корекційних програм;
- обов'язкові та вибіркові дисципліни з етики, комунікації та прав людини;
- практичну підготовку через стажування та прикладні модулі;
- чітко визначені результати навчання, прив'язані до компетенцій та професійних стандартів.

Висновок

Програма добре відповідає обов'язковим елементам, визначеним Керівними принципами РЄ для підготовки персоналу пенітенціарної системи, з особливим акцентом на підтримку та реабілітацію засуджених. Її можна вважати програмою Європейської рамки кваліфікацій рівня 6 зі спеціалізацією на роботі з особами, позбавленими волі. Це означає, що згідно з рекомендаціями, визначеними Керівними принципами РЄ, випускник чи випускниця може виконувати складніші завдання. Програма сприяє безперервному професійному розвитку та формуванню професійної ідентичності.

Нижче наведено сфери діяльності, у яких випускник/випускниця можуть працювати після завершення навчання, а також ті, що потребують додаткової спеціальної підготовки. Йдеться не про конкретні посади, а про напрями діяльності, характерні для роботи у пенітенціарній системі.

Сфери, до яких випускники та випускниці підготовлені:

Роль/Функція в установі	Підстава
Практичний психолог/практична психологиня, консультант/консультантка	Грунтова підготовка з психодіагностики, консультування, травма-орієнтованого підходу, психологічної допомоги.
Фасилітатор/фасилітаторка реабілітаційних програм	Курси з корекційних програм, пенітенціарної психології, соціально-виховної роботи.
Ведучий/ведуча групової терапії чи психоосвітніх занять	Підготовка з групової динаміки, комунікації та психопрофілактики.
Асистент/асистентка з психологічного оцінювання	Компетентність у застосуванні валідизованих методик та проведенні базових оцінок.
Педагог/педагогиня чи соціальний працівник/соціальна працівниця (поведінковий напрям)	Знання з педагогіки, соціальної психології та девіантної поведінки.

Сфери, для яких випускники та випускниці *не* повністю підготовлені без додаткового навчання:

Завдання / Роль	Причина недостатньої підготовки
Клінічна діагностика або психіатричне лікування	Відсутність медичної або клінічної ліцензії психолога; немає психіатричної підготовки.
Охоронні чи тактичні функції	Окремі вибіркові дисципліни дають загальне уявлення, але не забезпечують поглибленого розуміння.

Ведення юридичних справ чи правозахисна діяльність	Обмежена юридична підготовка; відсутня кваліфікація для юридичного представництва.
Керівництво підрозділами установ	Немає адміністративної чи командної підготовки.
Комплексне ведення випадків	Недостатня підготовка у правових рамках, плануванні виконання вироку та веденні випадку, міжвідомчій координації.

Правоохоронна діяльність — бакалавріат (2025). Ця програма обсягом 180 кредитів ЄКТС триває 3–4 роки та включає:

- базові юридичні та процесуальні дисципліни (кримінальне, адміністративне, конституційне право);
- спеціалізовані модулі з оперативної діяльності, пенітенціарного права та прав людини;
- вибіркові дисципліни з пробації, пенітенціарної педагогіки та врегулювання конфліктів;
- практичну підготовку через стажування та прикладні модулі;
- структуру, засновану на компетенціях, з акцентом на етику, громадську безпеку та права людини.

Висновок

Програма відповідає обов'язковим елементам, наведеним у Керівних принципах РЄ щодо підготовки персоналу пенітенціарної системи, особливо в частині інтеграції юридичної, етичної та операційної підготовки. Водночас, виходячи з результатів навчання, програмі бракує сильнішого акценту на реабілітації, психологічній обізнаності та міжвідомчій співпраці, як рекомендовано у Керівних принципах РЄ. Випускники та випускниці не підготовлені працювати з кримінальною поведінкою з точки зору розуміння та реабілітації. Підготовка зосереджена переважно на моніторингу ризиків та координації безпеки. Ця оцінка ґрунтується на аналізі результатів навчання.

Нижче наведено сфери діяльності, у яких випускник/випускниця можуть працювати після завершення навчання, а також ті, що потребують додаткової спеціальної підготовки. Йдеться не про конкретні посади, а про напрями діяльності, характерні для роботи у пенітенціарній системі.

Сфери, до яких випускники та випускниці підготовлені:

Роль/Функція в установі	Підстава
Охоронник/охоронниця або працівник/працівниця режиму	Підготовка з оперативної діяльності, застосування сили та нагляду в установах.
Інспектор/інспекторка або патрульний/патрульна	Знання кримінального, адміністративного та пенітенціарного права; практичні стажування.
Оперативний або слідчий працівник/працівниця	Знання права та тактики з різних позицій.

Фахівець/фахівчиня з реагування на кризи або тактичної підтримки	Підготовка зі стрілецької підготовки, особистої безпеки та дій у надзвичайних ситуаціях.
Працівник/працівниця з документування та повідомлення	Підготовка з юридичного документування, адміністративних процедур та ІКТ.

Сфери, для яких випускники та випускниці *не* повністю підготовлені без додаткового навчання:

Завдання / Роль	Причина недостатньої підготовки
Психологічне консультування або робота з травмою	Лише базове ознайомлення з психологією; відсутня системна підготовка.
Юридичне представництво чи складний правовий аналіз	Програма не є юридичною освітою; підготовка спрямована на правозастосування, а не юридичний захист.
Розробка освітніх або реабілітаційних програм	Є часткове ознайомлення, але недостатньо знань у педагогіці чи психології.
Стратегічне керівництво або розроблення політик	Відсутня підготовка з менеджменту чи формування політик, якщо не здобута додатково.
Комплексне ведення випадків	Обмежена підготовка у психологічній оцінці, індивідуальному плануванні реабілітації та мотиваційному опитуванні.

Право — бакалавріат (2025). Ця програма обсягом 240 кредитів ЄКТС побудована для надання комплексної юридичної освіти та включає:

- ґрунтовну підготовку з українського та міжнародного права, зокрема права ЄС, прав людини та пенітенціарного права;
- акцент на юридичній етиці, критичному мисленні та професійній комунікації;
- практичну підготовку через стажування (не менше 15 кредитів ЄКТС), включно з практикою в установах виконання покарань, судах, прокуратурі та адвокатурі;
- вибіркові модулі з пенітенціарної педагогіки, психології, антикорупційної діяльності та поведження з військовополоненими;
- результати навчання, узгоджені з національними та європейськими правовими стандартами, включно з ЄКПЛ та міжнародним гуманітарним правом.

Висновок

Програма відповідає обов'язковим елементам, визначеним Керівними принципами РЄ для юридичної освіти в контексті роботи пенітенціарних установ. Вона підтримує формування фахівців та фахівчинь, здатних забезпечувати дотримання прав людини, застосовувати міжнародні норми та ефективно працювати у сфері правосуддя й пенітенціарної системи. Важливою перевагою програми є наявність пенітенціарно-орієнтованих вибіркових дисциплін та практичного навчання.

Нижче наведено сфери діяльності, у яких випускник/випускниця можуть працювати після завершення навчання, а також ті, що потребують додаткової спеціальної підготовки. Йдеться

не про конкретні посади, а про напрями діяльності, характерні для роботи у пенітенціарній системі. Перелік ґрунтується на компетенціях та результатах навчання програми.

Сфери, до яких випускники та випускниці підготовлені:

Роль/Функція в установі	Підстава
Юрисконсульт/юрисконсультка	Ґрунтовна підготовка з конституційного, кримінального, адміністративного та пенітенціарного права; навички юридичного консультування; складання правових документів.
Інспектор/інспекторка з дотримання вимог законодавства	Курси з адміністративного та пенітенціарного права, а також з оперативно-розшукової діяльності; розуміння правових процедур та гарантій.
Наглядач/наглядачка за дотриманням прав людини або асистент/асистентка омбудсмена	Підготовка з міжнародного права прав людини, практики ЄСПЛ та норм щодо поводження з військовополоненими.
Працівник/працівниця з документування та обліку	Курси з юридичного документування, ведення справ та інформаційного права.
Фахівець/фахівчиня з навчання або правової освіти	Вибіркові педагогічні модулі, юридична етика та комунікаційні навички.

Сфери, для яких випускники та випускниці *не* повністю підготовлені без додаткового навчання:

Завдання / Роль	Причина недостатньої підготовки
Психологічне оцінювання чи терапія	Лише базове ознайомлення з психологією та пенітенціарною психологією; відсутня клінічна чи діагностична підготовка.
Оперативна безпека або тактичне реагування	Обмежена підготовка у сфері стрілецької підготовки та реагування на надзвичайні ситуації; недостатньо для виконання оперативних функцій.
Ведення випадків або планування реабілітації	Відсутня підготовка у психологічній чи поведінковій оцінці, плануванні реабілітаційних заходів, мотиваційному опитуванні, а також у розробленні індивідуальних планів.
Функції у сфері охорони здоров'я (медичний огляд, первинна психіатрична оцінка)	Відсутня медична або профільна підготовка.
Керівництво підрозділами установ	Відсутня адміністративна, операційна та управлінська підготовка, якщо не здобута додатково.

На основі аналізу програм бакалавріату «Психологія», «Правоохоронна діяльність» та «Право» подано аналітичну таблицю:

Ключові напрями діяльності в установах виконання покарань

Напрямок / Функція	Охоплено випускниками?	Примітки
--------------------	------------------------	----------

Дотримання режиму та безпеки	Охоплено: «Правоохоронна діяльність»	Ґрунтовна підготовка з оперативних процедур, застосування сили та нагляду.
Правовий нагляд та документування	Охоплено: «Право»	Добре підготовлені до забезпечення правової відповідності, документування та процедурного огляду.
Психологічна підтримка та реабілітація	Охоплено: «Психологія»	Підготовлені до консультування, роботи з травмою та групової роботи.
Ведення випадків (ризик, планування, координація)	Частково охоплено	Жодна програма не інтегрує повний спектр навичок ведення випадків. «Психологія» охоплює поведінковий аспект; «Право» — юридичний; «Правоохоронна діяльність» — операційний.
Планування виконання вироку та індивідуальна реабілітація	Не повністю охоплено	Необхідна інтеграція правових, психологічних і корекційних навичок — наразі фрагментовані між програмами.
Соціальна робота та підтримка ресоціалізації	Частково охоплено: «Психологія»	Є окремі компоненти соціальної педагогіки та підтримки ресоціалізації, але вони неповні.
Корекційне лідерство та стратегічний менеджмент	Не охоплено	Відсутня підготовка з інституційного лідерства, розроблення політик та стратегічного планування.
Навчання та освітня підтримка засуджених	Охоплено: «Психологія» та частково «Правоохоронна діяльність»	Є педагогічні елементи, але відсутня спеціалізація у розробленні навчальних програм чи освіті дорослих.
Цифрові системи та управління даними	Частково охоплено: «Право» і «Правоохоронна діяльність»	Базові навички ІКТ та робота з правовими базами; відсутня підготовка щодо цифрових пенітенціарних систем.
Міжвідомча координація та планування інтеграції у громаду	Не охоплено	Потребує міжсекторальних знань і навичок планування, яких немає у жодній програмі.

Хоча три програми охоплюють багато важливих функцій, існують критичні прогалини у ключових напрямках роботи установ виконання покарань:

- інтегроване ведення випадків;
- корекційне лідерство та розроблення політик;
- планування ресоціалізації та повернення в громаду;
- робота з сучасними цифровими системами для відстеження засуджених і планування роботи з ними.

Ці прогалини свідчать про необхідність адаптації навчальних програм, упровадження спеціалізованої післядипломної підготовки, міждисциплінарних модулів або системи сертифікації в межах службової підготовки, щоб повністю забезпечити потреби сучасної пенітенціарної служби.

Первинна підготовка

Програма первинної підготовки є дуже широкою та фрагментованою. У цьому звіті розглянуто основні програми підготовки для молодших інспекторів, інспекторів, начальників відділень соціально-виховної та психологічної роботи, а також психологів.

З огляду на міжнародні стандарти, різноманітність навчальних програм відповідає принципу підготовки до роботи з різними цільовими групами та виконання різних функцій. Водночас, на думку консультантів, чинний каталог первинної підготовки є надто широким: доцільно сформувати базову підготовку в межах вступного навчання, а додаткові потреби, пов'язані зі специфікою професії, розподіляти через спеціалізацію після проходження базової програми. Така організація роботи дозволяє працівникові чи працівниці гнучко переміщуватися між посадами та планувати кар'єру, якщо первинна підготовка не надто вузько прив'язана до поточної посади. Це також відповідає принципу Керівних принципів РЄ, згідно з якими «слід заохочувати навчальні можливості, що передбачають змішане навчання для персоналу різних категорій і ролей, аби посилити співпрацю та взаєморозуміння щодо їхніх завдань і обов'язків». Окрім більш зрозумілої системи навчання, надання такої можливості підтримує і принципи кадрової політики.

По-друге, із офіційних документів не зрозуміло, чи всі нові працівники та працівниці установ, **включно з випускниками та випускницями ПАУ**, зобов'язані проходити первинну підготовку після вступу на посаду. Документи цього не уточнюють, однак дані опитувань свідчать, що така вимога може існувати. Розвиток та підтримка персоналу є ключовими положеннями міжнародних стандартів, проте випускник або випускниця професійної вищої освіти мають бути готові розпочинати виконання посадових обов'язків без додаткової підготовки. Якщо це не так, навчальні програми вищої освіти необхідно доопрацювати, щоб вони були більш відповідними.

Первинна підготовка для молодших інспекторів

Три програми первинної підготовки для молодших інспекторів були розглянуті детальніше: молодших інспекторів відділів режиму і охорони установ виконання покарань та слідчих ізоляторів; молодших інспекторів відділів нагляду і безпеки установ виконання покарань; молодших інспекторів відділів безпеки установ виконання покарань. Усі три навчальні плани частково охоплюють ключові компоненти, перелічені у Керівних принципах РЄ (рекомендація 7.1), зокрема: