

**Костянтин Юрійович СВЕРДЛІН**

(Центр первинної професійної підготовки
«Академія поліції», м. Харків)

ВЗАЄМОДІЯ ТА КООРДИНАЦІЯ У КАДРОВІЙ ПОЛІТИЦІ В ПЕНІТЕНЦІАРНІЙ СИСТЕМІ

У статті зазначається, що реформування української пенітенціарної системи, яке відбувається незважаючи на повномасштабне військове вторгнення російської федерації на територію нашої держави, є дуже важливим кроком на шляху трансформації вітчизняного правоохоронного механізму і приведення його у відповідність до провідних міжнародних стандартів. Окремим суттєвим питанням на цьому шляху є подолання низки проблем кадрового характеру та запровадження ефективного і стабільного механізму кадрового забезпечення пенітенціарної системи. Адже якість кадрового потенціалу зазначеної системи прямим та значним чином визначає її дієвість. Акцентовано увагу на тому, що влада розуміє гостроту кадрових питань у пенітенціарній системі та необхідність їх належного розв'язання. Однак, окреслюючи масштаби кадрових проблем у зазначеній системі та формулюючи першочергові завдання і кроки щодо їх усунення, фахівці оминають такі важливі аспекти як взаємодія та координація, що є вельми суттєвими факторами, які визначають ефективність формування та реалізації відповідної кадрової політики. У зв'язку із цим у статті розглянуто поняття та сутнісний зміст взаємодії й координації, зауважується на недоліках нормативно-правового врегулювання їхніх засад.

Ключові слова: взаємодія, координація, кадрова політика, кадрове забезпечення, пенітенціарна система.

Постановка проблеми. Українська пенітенціарна система – це складний механізм, що довгі роки не вирізнявся належною ефективністю (з точки зору ресоціалізації засуджених) та відповідністю тим цінностям, принципам і стандартам, які проголошені в Українській конституції, а також

міжнародних договорах, учасником яких є наша держава. Необхідність запровадження відповідних змін і перетворень у цій сфері була більш ніж актуальна та вкрай необхідна. Ще більше проблема загострилася з початком повномасштабного військового вторгнення Російської Федерації на територію України, адже українське суспільство і держава мусили протистояти новим загрозам і викликам, що тривають і досі. Незважаючи на таку вкрай складну ситуацію, Кабінет Міністрів України схвалює Стратегію реформування пенітенціарної системи на період до 2026 року, а також затверджує план її реалізації на перших етапах. Метою Стратегії є створення гуманного середовища, забезпечення безпечності тримання, прав засуджених та осіб, взятих під варту, приведення матеріально-технічного забезпечення установ виконання покарань та слідчих ізоляторів і умов тримання у відповідність з вимогами національного законодавства та міжнародно-правових актів¹. Досягнення цієї мети передбачає виконання цілого ряду завдань та здійснення комплексу заходів за низкою напрямків, зокрема одним із пріоритетних серед них є удосконалення державної кадрової політики у пенітенціарній сфері, адже ефективність та інші важливі показники діяльності системи ресоціалізації засуджених прямим і значним чином залежить від якості її кадрових ресурсів. У положеннях вище згаданої Стратегії хоча й не багато уваги присвячено питанням кадрового забезпечення, втім зазначається на необхідності подолання чисельних проблем у цій галузі (зокрема акцентовано увагу на нагальні потреби вирішення питання кадрового колоду та пропорційності розміщення кадрових ресурсів). Очевидно, що проблематика формування та реалізації кадрової політики у пенітенціарній системі потребує комплексного підходу, який передбачає залучення багатьох суб'єктів та здійснення низки заходів організаційно-управлінського, матеріально-фінансового, освітнього та іншого характеру. Означене вимагає налагодження дієвого механізму взаємодії між суб'єктами, які у тій чи іншій мірі залучені до здійснення кадрового забезпечення пенітенціарної системи, а також проведення якісної координаційної роботи у цій сфері.

Оскільки чинні стратегічні та законодавчі засади не мають належної регламентації питань взаємодії та координації у кадровій політиці в пенітенціарній системі України, то *метою* представленої статті є з'ясування сутнісного змісту взаємодії та координації як факторів, від яких залежить якість кадрового забезпечення пенітенціарної системи, а також проблеми їх нормативно-правової регламентації.

Виклад основного матеріалу. Пенітенціарна система є важливою ланкою апарату держави, яка має на меті ствердження панування режиму законності у державі та забезпечення відповідного правового порядку. Основним інструментом досягнення цієї мети є створення належних умов для ресоціалізації засуджених осіб. У проекті Проект Закону про

¹ Про схвалення Стратегії реформування пенітенціарної системи на період до 2026 року та затвердження операційного плану її реалізації у 2022-2024 роках : розпорядження КМУ від 16.12.2022 р. № 1153-р / Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1153-2022-%D1%80#Text>

пенітенціарну систему № 5293 від 22.03.2021 р. з цього приводу цілком чітко зазначається, що метою пенітенціарної системи є захист суспільства від злочинності шляхом створення умов для виправлення і ресоціалізації засуджених¹. Функціонування пенітенціарної системи, наголошують розробники законопроекту, не має на меті покарання та спрямовано на свідоме відновлення засудженого в соціальному статусі повноправного члена суспільства, повернення його до самостійного загальноприйнятого соціально-нормативного життя в суспільстві, запобігання вчиненню ним нових кримінальних правопорушень². Стан виконання пенітенціарною системою своєї суспільної місії та ефективність реалізації поставлених перед нею завдань залежить від цілої низки умов та факторів, які наразі або відсутні, або перебувають у незадовільному стані, про що яскраво свідчать положення Стратегії реформування пенітенціарної системи на період до 2026 року, в якій наведено цілий спектр проблем, що потребують розв'язання. Одним із вкрай важливих питань, що належить вирішити на шляху реформування вітчизняної пенітенціарної системи є удосконалення кадрового забезпечення останньої, адже ця система, як і будь-яке інше штучне утворення, немає ані власної свідомості, ані волі відділеної від її персоналу, який власне і є рушійною силою означеної системи. У Стратегії реформування пенітенціарної системи зазначається, що наразі у цій системі спостерігається кадровий голод, а також значні корупційні ризики, що обумовлено складними умовами служби та праці, неналежним матеріальним забезпеченням та соціально-правовим забезпеченням, неprestижністю служби³. З огляду на це, одним із пріоритетних напрямків перетворень влада визначає формування ефективної моделі підготовки та діяльності персоналу органів і установ пенітенціарної системи. Зокрема у Стратегії закріплено, що ефективність реформування пенітенціарної системи залежить від рівня підготовки її кадрового складу, тому реалізація стратегічної цілі передбачає формування вмотивованого та високопрофесійного персоналу органів і установ пенітенціарної системи, здатного виконувати функції виправлення і ресоціалізації засуджених на основі найсучасніших підходів і методів роботи, а також створення за новими стандартами належних умов праці та соціального захисту персоналу⁴. Задля реалізації наведеної стратегічної цілі пропонується вирішення наступних завдань: 1) поліпшення умов праці персоналу органів і установ пенітенціарної системи; 2) впровадження ефективної системи мотивації персоналу та підвищення престижу служби в органах і установах пенітенціарної системи; 3) створення цілісної системи підготовки персоналу з постійним залученням до несення служби в органах та

¹ Проект Закону про пенітенціарну систему № 5293 від 22.03.2021 р. / веб-портал ВРУ. URL: https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=71498.

² Там само.

³ Про схвалення Стратегії реформування пенітенціарної системи на період до 2026 року та затвердження операційного плану її реалізації у 2022-2024 роках : розпорядження КМУ від 16.12.2022 р. № 1153-р / Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1153-2022-%D1%80#Text>.

⁴ Там само

установах виконання покарань та уповноважених органах пробації; 4) створення умов для профілактики професійної деформації та емоційного вигорання персоналу пенітенціарної системи та пробації¹.

У повній мірі підтримуючи позицію влади в частині проблем наявних в українській пенітенціарній системі, а також щодо необхідності їх оперативного та якісного вирішення, мусимо звернути увагу на те, що механізм реалізації завдань щодо поліпшення кадрового забезпечення вище згаданої системи все ще не має завершеного вигляду. Розглянути усі його прогалини та недоліки у межах однієї статті не можливо, тож ми зосередимося на розгляді таких факторів належного функціонування системи кадрового забезпечення, як взаємодія та координація.

Для того, щоб зрозуміти важливість взаємодії та координації у розрізі досліджуваного питання, слід з'ясувати їх сутнісний зміст. Взаємодія – це преш за все філософська категорія, що відображує процеси впливу, обумовленості, зміни стану, взаємопереходи, а також породження одним явищем іншого. Взаємодія проявляється безпосередньо чи опосередковано, у зовнішньому чи внутрішньому відношенні та зв'язках². В. Свириденко, висвітлюючи природу взаємодії, зазначає, що вона відображає особливий тип відношення між об'єктами, при якому кожний з об'єктів діє (впливає) на інші об'єкти, приводячи до їх зміни, і водночас зазнає дії (впливу) з боку кожного з цих об'єктів, що, в свою чергу, зумовлює зміну його стану. Дія кожного об'єкта на інший об'єкт зумовлена як власною активністю об'єкта, виявом його динаміки, так і реакцією об'єкта на дію інших об'єктів («відгук» або «обернена дія»)³. Філософ справедливо звертає увагу на те, що фундаментальне значення категорії взаємодії для філософії і наукового пізнання зумовлене тим, що вся людська діяльність у реальному світі, практика, саме наше існування і відчуття його реальності (неілюзорності) ґрунтуються на різноманітних, передусім предметних взаємодіях, які людина здійснює і використовує як засіб пізнання, знаряддя дії, спосіб організації буття⁴. С. Кожушко, досліджуючи взаємодію (або інтеракцію) розуміє як вихідне, родове поняття, яке охоплює процеси впливу об'єктів (суб'єктів) одне на одного, їхню взаємну обумовленість і взаємозміну: взаємний зв'язок соціальних явищ як на рівні суспільства у цілому, так і на рівні функціонування його окремих груп, індивідів. Вона охоплює всі види соціальних процесів і людської діяльності; виявляється в організації людьми спільних дій, спрямованих на реалізацію спільної діяльності, досягнення спільної мети. Під час взаємодії, відмічає С. Кожушко, відбувається обмін діями, зароджуються спорідненість, координація дій

¹ Там само

² Словник-довідник з курсу «Філософія» для студентів 2, 3, 4 курсів усіх спеціальностей денної та заочної форм навчання / Укл. А. Г. Чичков, О. М. Башкеєва, О. М. Патеріло. Дніпропетровськ : ДВНЗ УДХТУ, 2014. С. 6.

³ Філософський енциклопедичний словник / В. І. Шинкарук (голова редколегії) та ін.; Л. В. Озадовська, Н. П. Поліщук (наукові редактори); І. О. Покаржевська (художнє оформлення). Київ : Абрис, 2002. С. 77.

⁴ Там само. С. 78

двох суб'єктів, а також стійкість їхніх інтересів, планування спільної діяльності, розподіл функцій тощо. За допомогою дій відбувається взаємне регулювання, взаємний контроль, взаємовплив, взаємодопомога. Це означає участь кожного учасника взаємодії у розв'язанні спільного завдання з відповідним коригуванням дій, урахуванням попереднього досвіду, активізацією власних здібностей і можливостей партнера¹.

Отже, взаємодія, як чітко слідує із вище викладеного, є неодмінною властивістю систем, тим більше, коли вони мають динамічний характер. Особливе значення взаємодія відіграє у сфері соціальних відносин, окремим проявом яких є галузь управління та управлінських відносин відповідно. Управлінська взаємодія – це участь у спільній діяльності суб'єктів управління в процесі досягнення суспільно необхідних цілей². Звісно можна безспідставно стверджувати, що в цілому управління як таке – це взаємодія, однак не всі елементи механізму управління взаємодіють між собою належним чином, досить часто такі взаємини мають спорадичний, неузгоджений, поверхневий характер, у той час як ефективне управління має ґрунтуватися на системній, систематичній, цілеспрямованій, глибокій та змістовній взаємодії. Правильно організована взаємодія має спрямовуватися на досягнення ефекту синергії.

Отже, вважаємо, що взаємодію як фактор який суттєво впливає на кадрову політику в пенітенціарній системі України слід розуміти як спільні, узгоджені, врегульовані нормами права, зусилля суб'єктів формування та реалізації зазначеної кадрової політики, спрямовані на досягнення спільної мети. Взаємодія передбачає, так би мовити, спрощення та пришвидшення виконання завдань і реалізацію відповідної мети (цілей), що досягається за рахунок грамотного розподілу ролей та ефективного поєднання ресурсів. Важливо відмітити, що взаємодія підвищує ефективність та оперативність досягнення як спільних, так й індивідуальних цілей взаємодіючих сторін, оскільки вона (взаємодія) відкриває кожному із учасників цієї взаємодії певний доступ до можливостей та ресурсів інших сторін.

Що ж стосується координації, то вона є неодмінним супутником суспільного управління. Серед дослідників немає єдиного підходу до розуміння того, чим є координація: принципом, методом, формою чи функцією. Для прикладу Ю. П. Сурмін вважає, що координація є методом управління, суттю якого є встановлення між суб'єктами та об'єктами державного управління горизонтальних зв'язків, тобто поєднання двох і більше однорівневих з точки зору визначеного критерію дій, що забезпечують досягнення запланованого результату³. В. А. Ліпкан, висвітлюючи питання координації, веде мову про управлінську діяльність, спрямовану на узгодження функціонування елементів системи у режимі, який

¹ Кожушко С. Взаємодія як філософське й психологічне поняття. *Освіта регіону*. 2013. № 4. URL: <https://social-science.uu.edu.ua/article/1221>.

² Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін. ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. К. : НАДУ, 2010. С. 82.

³ Там само. С. 346

забезпечує досягнення поставлених перед системою цілей. Важливо відмітити, що фахівець чітко розрізняє координацію та взаємодію, акцентуючи увагу на тому, що перша передбачає здійснення організації взаємодії¹. О. Г. Кальман визначає координацію як функцію управління, планування і контролю, змістом якої є забезпечення впорядкованих взаємозв'язків і взаємодій між організаціями, ділянками та учасниками виробництва й управління з метою узгодження дій щодо реалізації рішень, об'єднання спільних зусиль у вирішенні відповідних². Поряд із цим О. Г. Кальман зауважує на тому, що координація може проявлятися не лише як функція, але й як форма. Як функція координація забезпечує певну залежність одних рішень (дій) від інших у процесі функціонування будь-якої організованої системи, а у розрізі розуміння її як форми організації управління вона (координація), зазначає дослідник, створює особливий апарат приведення до загальних цілей автономних організаційних систем, узгоджує їх діяльність у тій її частині, що належить або до сфери взаємних, загальних інтересів, або пов'язана із задоволенням загальнозначущих пріоритетів³.

Отже, враховуючи вище викладене, можемо дійти висновку, що координація є інструментом управління, застосування якого має на меті узгодження та спрямування у потрібне русло розрізнених дій суб'єктів задля підвищення рівня ефективності виконання покладених на них завдань. Найчастіше координація застосовується саме як засіб управління взаємодією, а отже ці явища не тотожні. Очевидно, що взаємодія є значно ширшою за обсягом і змістом категорією, навіть якщо вести мову суто про соціальну взаємодію, то все одно вона є суттєво просторішим явищем, ніж координація. Достатньо навіть звернути увагу на те, що будь-яка координаційна діяльність передбачає елементи взаємодії, однак взаємодія може відбуватися і без наявності координаційного центру. Втім, наявність останнього суттєво підвищує рівень дієвості та законності взаємодії, за умови, що сама координаційна робота здійснюється із належним рівнем якості.

Отже, координація у кадровій політиці в пенітенціарній системі, це комплекс заходів, здійснюваних повноваженими суб'єктами, що мають на меті узгодження та спрямування у русло найбільшої доцільності рішень та дій суб'єктів кадрового забезпечення пенітенціарної системи задля досягнення високо рівня системності та злагодженості в організації механізму цього забезпечення, а також максимізації ефективності та законності його функціонування. Якщо взаємодія необхідна умова існування та роботи системи кадрового забезпечення як такої, то координація є одним із засобів досягнення і підтримки відповідного стану цієї системи, належних показників її функціонування.

¹ Теорія управління в органах внутрішніх справ : навчальний посібник / за ред. В. А. Ліпкана. К. : КНТ, 2007. С. 376–382.

² Кальман О. Г. Злочинність у сфері економіки України: теоретичні та прикладні проблеми попередження. Харків : Нац. юрид. акад. України ім. Я. Мудрого, 2004. С. 353–354.

³ Там само.

Оскільки ми ведемо мову про взаємодію і координацію у кадровій політиці в пенітенціарній системі України як про проблемні аспекти адміністративно-правової науки, то важливим моментом є їх нормативно-правові підвалини, адже обидва ці явища (взаємодія та координація) супроводжуються відповідними організаційними та управлінськими відносинами, які в тому числі передбачають використання владного ресурсу. На жаль, слід констатувати, що наразі чинне законодавство досить поверхнево та фрагментарно регламентує засади досліджуваної взаємодії та координації. В українському законодавстві є нормативно-правові документи, що визначають механізми взаємодії різних ланок і суб'єктів пенітенціарної системи між собою та з іншими суб'єктами, що не входять до зазначеної системи, однак у цих актах регламентуються матеріальні та процедурні аспекти співробітництва з питань, які стосуються безпосередньо виконання кримінальних покарань, забезпечення ресоціалізації та реалізації гарантій засуджених осіб (наприклад, спільний наказ Міністерства юстиції України, Міністерства соціальної політики України, Міністерства охорони здоров'я України, Міністерства внутрішніх справ України від 03.04.2018 № 974/5/467/609/280 «Про затвердження Порядку взаємодії установ виконання покарань, уповноважених органів з питань пробації та суб'єктів соціального патронажу під час підготовки до звільнення осіб, які відбувають покарання у виді обмеження волі або позбавлення волі на певний строк» або ж Наказ Міністерства юстиції України, Міністерства охорони здоров'я України від 10.02.2012 № 239/5/104). Окремо слід відмітити положення Стратегії реформування пенітенціарної системи на період до 2026 року, в якій зазначається, що за останні роки досягнені важливі позитивні зрушення у напрямку удосконалення взаємодії у пенітенціарній системі, зокрема, створено систему взаємодії між державними органами та громадськими організаціями з надання послуг суб'єктам пробації, необхідних для мінімізації ризиків вчинення повторних кримінальних правопорушень та забезпечення безпеки громади, запроваджена волонтерська діяльність у пробації¹. Однак, у той же час, у Стратегії акцентується увага на проблемі організації взаємодії виправних закладів з органами державної влади, правоохоронними органами та прийняття у зв'язку із цим організаційно-управлінських рішень, що не повною мірою враховують новітні підходи щодо охорони та нагляду, забезпечення безпеки і стану правопорядку засуджених та осіб, взятих під варту². У зв'язку із цим, однією із пріоритетних цілей реформування визначено удосконалення механізму взаємодії установ виконання покарань, органів пробації та суб'єктів соціального патронажу, спрямованого на соціальну адаптацію засуджених³.

¹ Про схвалення Стратегії реформування пенітенціарної системи на період до 2026 року та затвердження операційного плану її реалізації у 2022-2024 роках : розпорядження КМУ від 16.12.2022 р. № 1153-р / Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1153-2022-%D1%80#Text>.

² Там само.

³ Там само.

Як видно із приведеного, попри те, що і взаємодія, і кадрова політики визнаються владою важливими проблемними питаннями, що мають бути вирішені в ході реформи пенітенціарної системи, між собою вони прямо не пов'язуються, що підтверджує й зміст операційного плану реалізації у 2022–2024 роках вище згаданої стратегії, в якому заходи щодо поліпшення взаємодії зазначаються лише у розрізі роботи із засудженими. З приводу законодавчої регламентації координаційної роботи у досліджуваній сфері ситуація ще складніша, адже тут взагалі майже відсутні якісь спеціальні вказівки, і про наявність такої координації ми можемо судити лише виходячи із того, що певні суб'єкти публічної влади мають координаційні повноваження та функції в силу свого правового статусу, наприклад Міністерство юстиції України та його очільник.

На наше переконання, такий стан справ потребує відповідного реагування та корегування. Вважаємо, що слід розробити та впровадити концептуальні засади організації та реалізації взаємодії й координації у кадровій політиці в пенітенціарній системі України. В умовах визнання вирішення кадрових проблем у цій системі одним із пріоритетних напрямків реформування останньої, вкрай важливо чітко визначити принципи, напрямки та механізми взаємовідносин між суб'єктами, які власне формують кадрову політику, а також які забезпечують її практичне втілення. Окрема увага має бути приділена взаємодії органів публічної влади із представниками освітньої та наукової галузі з питань розвитку кадрового потенціалу пенітенціарної системи. Важливо також більш детально визначити питання здійснення досліджуваної координації на загально-державному, регіональному та локальному рівнях.

Висновки. Підводячи підсумки вище викладеного, можемо констатувати, що взаємодія і координація є неодмінними та дуже важливими факторами забезпечення високої ефективності державної кадрової політики у вітчизняній пенітенціарній системі. Однак, на сьогодні ані зазначена взаємодія, ані координація не має належного рівня глибини, системності та дієвості, і далеко не в останню чергу через те, що законодавчі підвалини зазначеної співпраці та управління нею перебувають на досить низькому рівні регламентації. Вони мають переважно загальний характер і позбавлені спеціальних приписів стосовно організації та здійснення взаємодії і координації, які б враховували специфіку сфери їх застосування, а також реалії стану та перспективи розвитку кадрової політики у пенітенціарній галузі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін. ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. К. : НАДУ, 2010. 820 с.
2. Кальман О. Г. Злочинність у сфері економіки України : теоретичні та прикладні проблеми попередження. Харків : Нац. юрид. акад. України ім.

Я. Мудрого, 2004. 432 с.

3. Кожушко С. Взаємодія як філософське й психологічне поняття. *Освіта регіону*. 2013. № 4. URL: <https://social-science.uu.edu.ua/article/1221>.

4. Про схвалення Стратегії реформування пенітенціарної системи на період до 2026 року та затвердження операційного плану її реалізації у 2022-2024 роках : розпорядження КМУ від 16.12.2022 р. № 1153-р / Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1153-2022-%D1%80#Text>.

5. Проект Закону про пенітенціарну систему № 5293 від 22.03.2021 р. / веб-портал ВРУ. URL: https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=71498.

6. Словник-довідник з курсу «Філософія» для студентів 2, 3, 4 курсів усіх спеціальностей денної та заочної форм навчання / Укл. А. Г. Чичков, О. М. Башкеєва, О. М. Патеріло. Дніпропетровськ : ДВНЗ УДХТУ, 2014. 20 с.

7. Теорія управління в органах внутрішніх справ : навчальний посібник / за ред. В. А. Ліпкана. К. : КНТ, 2007. 884 с.

8. Шинкарук В. І. Філософський енциклопедичний словник / (голова редколегії) та ін.; Л. В. Озадовська, Н. П. Поліщук (наукові редактори); І. О. Покаржевська (художнє оформлення). Київ : Абрис, 2002. 742 с.

Стаття надійшла до редакції 12.07.2025

Kostiantyn Y. SVERDLIN

(Primary Professional Training Center «Police Academy», Kharkiv)

INTERACTION AND COORDINATION IN PERSONNEL POLICY IN THE PENITENTIAL SYSTEM

The article notes that the reform of the Ukrainian penitentiary system, which is taking place despite the full-scale military invasion of the Russian Federation into the territory of our state, is a very important step on the path of transforming the domestic law enforcement mechanism and bringing it into line with leading international standards. A separate significant issue on this path is overcoming a number of personnel problems and introducing an effective and stable mechanism for staffing the penitentiary system. After all, the quality of the personnel potential of the system directly and significantly determines its effectiveness. The emphasis is on the fact that the authorities understand the urgency of personnel issues in the penitentiary system and the need for their proper resolution. However, outlining the scale of personnel problems in the specified system and formulating priority tasks and steps to eliminate them, specialists bypass such important aspects as interaction and coordination, which are very significant factors that determine the effectiveness of the formation and implementation of the relevant personnel policy.

Keywords: *interaction, coordination, personnel policy, personnel management, penitentiary system.*