

## Напрями впровадження зарубіжної практики інновацій в кадрове забезпечення судово-експертних установ України

Олег Угровецький,

д-р юрид. наук, проф., засл. юрист України, ННЦ «ІСЕ ім. Засл. проф. М. С. Бокаріуса», м. Харків,  
Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8993-6558>, e-mail: oleg0023@i.ua

Узагальнено практику впровадження інновацій щодо кадрового забезпечення установ за кордоном та визначено напрями його можливої реалізації в судово-експертних установах України.

**Ключові слова:** інновації; кадрове забезпечення; судово-експертні установи; персонал; адаптація; планування.

### Implementation Directions for Overseas Innovation Practices in Human Resource Management of Ukrainian Forensic Science Institutions

Oleh Uhrovetskyi

*This research comprehensively reviews adopting practices of the innovative HR approaches in foreign institutions and identifies its potential application directions within Ukrainian forensic science institutions.*

**Keywords:** innovation; human resource management; forensic science institutions; staff; adaptation; planning.

Науково-технічний прогрес, який спонукає стрімке оновлення технологій та обладнання, на перше місце в управлінні установою виводить раціональне використання знань і вмінь працівників. Постає необхідність систематичного запровадження інновацій у кадрове забезпечення, що є особливо важливим у сфері судово-експертної діяльності.

Методологічні засади щодо управління та мотивації персоналу закладено в наукових працях як іноземних, так і вітчизняних учених. У наукових працях констатовано, що спостерігається надзвичайна швидкість соціальних змін, більшість із яких мають радикальний характер, оскільки впливають на всі сфери суспільного та особистого життя; збагачують їх новими формами людського досвіду, стають однією із соціокультурних передумов розвитку суспільної практики [1, с. 7]. На переконання науковців, значущість сучасних технологій і соціальних інновацій, спрямованих на вдосконалення системи й методів управління людським капіталом, постійно підвищується. Вони пояснюють це тим, що саме людина з її здібностями та вміннями стає основним чинником конкурентоспроможності будь-якої установи [2, с. 55]. Однак, незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених особливостям управління персоналом не тільки за кордоном, але й в Україні, ця проблема залишається актуальною і сьогодні та потребує подальшого розроблення.

У практиці управління персоналом останнім часом чітко простежується переплетення різних його моделей, основні з яких — американська та західноєвропейська. Незважаючи на відмінності, які існують між цими моделями, їх об'єднують спільні риси, що заслуговують на вивчення та адаптацію під час удосконалення моделі кадрового забезпечення, що використовують в судово-експертних установах України. З-поміж основних позитивних напрацювань, застосованих в іноземних моделях, слід зазначити такі:

- соціальні інновації не менш важливі, ніж технологічні;
- вкладання капіталу проводиться не тільки в обладнання, але й у кадри;
- координація роботи працівників відбувається через засоби комунікації.

Зазначимо, що вітчизняні установи мають чимало нерозв'язаних проблем ефективного використання людського капіталу, що супроводжується втратою ними конкурентоспроможності не тільки на державному, але й на місцевому рівнях. Це пов'язано з незначним упровадженням світових інновацій у сферу формування та використання людського капіталу. Стосовно удосконалення системи управління кадровим забезпеченням судово-експертних установ, доцільним є аналізування західних інновацій в цій сфері порівняно з напрямками роботи відділу кадрів: планування, пошук, добір

і наймання працівників; адаптація працівників; навчання та розвиток працівників; розрахунок заробітної плати; мотивація та формування сприятливого організаційного клімату для подальшого розвитку працівників; оцінювання та атестація працівників.

Проаналізуємо особливості інновацій американської моделі управління персоналом, яка впроваджується з метою підвищення ефективності її функціонування. Будь-які інноваційні зміни в управлінні людським капіталом не можуть відбуватися без реорганізації та визнання ролі кадрових служб у забезпеченні роботи установи. Їх діяльність в американських компаніях стає ключовою у впровадженні інновацій. Для забезпечення установ людським капіталом необхідної кількості та якості використовують інноваційні методи планування персоналу. У розв'язанні різних питань доволі часто допомагає співпраця установ із закладами вищої освіти. В американських компаніях використовують інноваційні інструменти адаптації працівників, зокрема, такі, як наставництво і коучинг. На відміну від менторства, коучинг сфокусований на досягненні чітко визначеної мети замість загального розвитку [3].

Американські фахівці також акцентують увагу на необхідності адаптації — взаємному пристосуванню працівника та установи, що відбувається в процесі поступового входження співробітника в нове професійне, соціальне та організаційно-економічне середовище. У США давно усвідомили значення адаптації, оскільки вона скорочує час на засвоєння новим працівником посадових обов'язків і сприяє роботі з максимальною віддачею. І, як наголошують науковці, система адаптації вигідна не тільки новому співробітнику, але й керівництву компанії [2, с. 54—60]. До того ж виокремлюють такі складові адаптації: психофізіологічна, соціально-психологічна, професійна, організаційна, що є важливим для молодих працівників судово-експертних установ.

У США приділяється велика увага плануванню кар'єри. Вона безпосередньо пов'язана з реалізацією цілої низки потреб працівника та вивчення з цією метою трудових і статусних мотивів персоналу компанії. Такий підхід, на наше переконання, доцільно використовувати в судово-експертних установах України.

Зауважимо, що управління кадрами у країнах Західної Європи значною мірою формувалося під впливом американської системи управління. Однак подібна система в західноєвропейських установах характеризується низкою прикметних особливостей, що зумовлені реаліями економічної ситуації в цих країнах. Так, на підприємствах Німеччини спостерігається збільшення частки фахівців з кадрів у загальній чисельності управлінських працівників організації. Їх основними завданнями є вдосконалення системи оплати праці, підготовка та підвищення кваліфікації працівників, що є доцільним і для судово-експертних установ України [4, с. 211—212].

Досвід західноєвропейських країн свідчить, що головною метою системи управління персоналом — це забезпечення кадрами, їх ефективне використання, професійний та соціальний розвиток. Наприклад, планування кадрового складу будь-якої установи залежить від ситуації, що склалась на ринку. Визначено типові завдання під час планування розвитку персоналу в закордонних установах. Із таким підходом і завданнями слід погодитись і зазначити, що вони можуть бути використані у процесі планування розвитку кадрового забезпечення судово-експертних установ України.

Окремо зазначимо, що європейські системи оплати праці заслуговують особливої уваги. Майже усі вони складаються із двох частин: базової (незмінної) та додаткової (змінної, яка залежить від різних чинників), що виконує функцію стимулювання працівників. Практично в усіх країнах Європи поширено тарифну оплату праці працівників на основі тарифних сіток із порозрядною тарифікацією заробітної плати. У деяких країнах застосовують єдині тарифні сітки:

- на державному рівні (Білорусь, Польща, Угорщина);
- на галузевому рівні (Франція, Італія, Іспанія);
- на рівні підприємств (Казахстан, Україна).

Особливістю організації тарифної оплати праці комерційних і технічних службовців і майстрів у Німеччині є те, що ставки оплати праці на основі прийнятої

кваліфікаційної класифікації (групи з оплати) установлюють на кожен рік у галузевих угодах з урахуванням регіональних особливостей (у землях) [5, с. 68—69]. Подібні напрацювання після адаптації до вимог вітчизняного законодавства може бути реалізовано в діяльності судово-експертних установ України.

Слід зауважити, що, крім тарифної системи оплати праці, посилюється тенденція до індивідуалізації заробітної плати з огляду на результати оцінювання конкретного працівника. Науковцями доведено, що працівники установи, які мають однакову кваліфікацію, займають однакову посаду або виконують таку саму роботу, завдяки своїм природним здібностям, ініціативі, досвіду тощо можуть досягати різних результатів у роботі. Ця різниця має відображатись також у рівні заробітної плати. У процесі роботи з персоналом в установах Західної Європи значна увага приділяється формуванню системи мотивації та стимулювання персоналу.

Упровадження інновацій у сфері управління персоналом в Україні відбувається переважно в установах, де домінує іноземний капітал і разом з інвестиціями проникають інновації не тільки у виробничі технології, а й у сферу управління установою. До того ж отримали поширення не тільки окремі складові, але й загалом модель управління персоналом європейського типу. Переконані, що для розробки системи мотивації продуктивної праці в судово-експертних установах із використанням закордонного досвіду слід урахувати, перш за все, особливості та національні традиції, а також менталітет працівників. Орієнтиром буде залишатись позитивний досвід європейських країн, а також можливості його впровадження у вітчизняну практику. Також акцентуємо на тому, що судово-експертні установи України часто не використовують сучасні методи адаптації працівників. Це може бути пов'язано із тим, що їхні керівники не бажають витратити ані часу, ані коштів, що є вкрай необхідним для розвитку системи адаптації на інноваційних засадах.

#### **Перелік джерел посилання**

1. Людський розвиток в Україні : інноваційний вимір : колективна монографія / за ред. Е. М. Лібанової. Київ, 2008. 328 с.
2. Лисак В. Ю. Інновації в управлінні персоналом: зарубіжна та вітчизняна практика. *Агросвіт*. 2013. № 9. С. 54—60. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit\\_2013\\_9\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2013_9_14) (дата звернення: 28.08.2023).
3. Renton J. *Coaching and Mentoring : What They Are and How to Make the Most of Them*. New York, 2009.
4. Родченко В. В. *Международный менеджмент: учеб. пособ.* Киев, 2002. 240 с. URL: <https://studentbooks.com.ua/content/view/1008/42/> (дата звернення: 28.08.2023).
5. *Зарубіжний та міжнародний досвід регулювання соціально-трудових відносин та соціального захисту населення* / за ред. канд. економ. наук С. В. Мельника. Луганськ, 2005. 180 с.

## **Актуальні питання судової експертизи і криміналістики**

**Дмитро Ус,**

Дніпропетровський НДІСЕ, м. Дніпро, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-8542-2876>,  
e-mail: [expertus@i.ua](mailto:expertus@i.ua)

*Визначено поняття криміналістики, криміналістичної експертизи, а також значення судової експертизи під час проведення процесуальних дій слідчими органами й органами досудового розслідування. Наведено класифікацію судових експертиз.*

**Ключові слова:** криміналістика; криміналістична експертиза; предмет криміналістики; судова експертиза; види судових експертиз.