

## Напрями впровадження іноземної інноваційної практики в кадрове забезпечення судово-експертних установ України

Олег Угровецький \*<sup>a</sup>, Ольга Катарага \*\*<sup>b</sup>, Дар'я Давиденко \*\*\*<sup>c</sup>

\* Д-р юрид. наук, професор, ННЦ «ІСЕ ім. Засл. проф. М. С. Бокаріуса», м. Харків, Україна, ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-8993-6558>, e-mail: [oleg0023@i.ua](mailto:oleg0023@i.ua)

\*\* Д-ка філософії в галузі права, Національний центр судової експертизи при Міністерстві юстиції Республіки Молдова, м. Кишинів, Республіка Молдова, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4257-8049>, e-mail: [olga.cataraga@justice.gov.md](mailto:olga.cataraga@justice.gov.md)

\*\*\* Канд. екон. наук, ст. дослідн. ННЦ «ІСЕ ім. Засл. проф. М. С. Бокаріуса», м. Харків, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9124-9511>, e-mail: [davidenko.dasha@ukr.net](mailto:davidenko.dasha@ukr.net)

<sup>a</sup> Написання оригінального рукопису, адміністрування проекту.

<sup>b</sup> Методологія, нагляд, формальний аналіз.

<sup>c</sup> Написання оригінального рукопису, валідація, ресурси.

DOI: [10.32353/khrife.3.2023.03](https://doi.org/10.32353/khrife.3.2023.03) УДК [005.591.6:343.98](477)

Надійшло 14.09.2023 / Рецензовано 14.09.2023 / Прийнято до друку 18.09.2023 / Доступно онлайн 29.09.2023



Автори мали на меті окреслити напрями запровадження іноземної інноваційної практики в кадрове забезпечення судово-експертних установ України. Для досягнення поставленої мети застосовано систему загальнонаукових методів (теоретичне узагальнення, порівняння, системний аналіз і формалізацію). Констатовано, що у сфері управління персоналом останніми роками послуговуються синтезом різних моделей, із-поміж яких західноєвропейська й американська (незважаючи на певні відмінності) мають спільні наріжні ознаки, завдяки чому є найбільш придатними для вдосконалення кадрового забезпечення вітчизняних організацій, установ і підприємств, зокрема судово-експертних. Проаналізовано західні інновації у кадровій політиці (планування, пошук, добір, наймання (визначення вимог до конкретної посади, залучення та відбір кандидатів) і адаптування (наставництво й коучинг) працівників — психофізіологічну, соціально-психологічну, професійну, організаційну), зіставлено їх із тенденціями в роботі українських відділів кадрів. Увагу акцентовано на: навчанні (неформальному, конкретних обов'язків, безперервному й самоосвіті) та розвиткові працівників; особливостях розрахунку їхньої заробітної плати (зокрема, розглянуто доцільність використання багаточинних методів оцінювання

*персонального внеску кожного працівника з позицій результативності, якості, ініціативності, своєчасності виконання й сучасності методів роботи, дотримання техніки безпеки, швидкості пристосування до нових умов тощо); мотивуванні та формуванні сприятливого клімату в колективі для подальшого розвитку кожного із працівників; оцінюванні та атестуванні працівників (із застосуванням, зокрема, психологічних, практичних і прогностичних методів).*

**Ключові слова:** інновації; кадрове забезпечення; судово-експертні установи; персонал; адаптування; атестування; наставництво; мотивування.

---

## Постановка наукової проблеми

В умовах активізації ринкових відносин в Україні, а також не тільки жорсткої, а й почасти недобросовісної конкуренції, перед підприємствами, установами й організаціями різних сфер національної економіки постає проблема розширення ринку збуту своєї продукції з одночасним збереженням наявних замовників. Діяльність судово-експертних установ у цьому аспекті не є винятком. Оскільки у процесі глобалізації світової економіки в розвинених країнах відбувається перехід до постіндустріального розвитку (за якого провідну роль відіграють не кількість сировини й матеріалів), а науково-технічний прогрес спонукає до стрімкого оновлення обладнання та технологій, то чільне місце в управлінні установою сьогодні посідає раціональне використання знань, умінь і навичок кожного працівника. Отже, потрібно систематично оновлювати сферу кадрового забезпечення, запроваджувати в неї інновації, що особливо важливо для судово-експертної діяльності й обумовлює актуальність обраної теми.

## Мета статті

Окреслити можливі напрями запровадження іноземної інноваційної практики в кадрове забезпечення судово-експертних установ України.

## Методи дослідження

Використано систему загальнонаукових методів, а саме: теоретичне узагальнення, порівняння, системний аналіз і формалізацію.

## Аналіз основних досліджень і публікацій

Акцентуємо увагу на тому, що методологічні засади з управління та мотивування персоналу докладно досліджували як іноземні, так і вітчизняні науковці. Наприклад, Н. І. Клименко й О. А. Купрієвич, аналізуючи правові основи й види міжнародного співробітництва судово-експертних установ, окреслили основні перспективні напрями підвищення його ефективності<sup>1</sup>. Дослідниці запропонували використати «науковий потенціал експертних об'єднань, навчальних

1 Клименко Н. І., Купрієвич О. А. Міжнародне співробітництво судово-експертних установ. *Вісник кримінального судочинства*. 2015. № 4. С. 130–134. URL: [https://vkslaw.knu.ua/images/verstka/4\\_2014\\_Klimenko\\_Kyprievuch.pdf](https://vkslaw.knu.ua/images/verstka/4_2014_Klimenko_Kyprievuch.pdf) (дата звернення: 28.08.2023).

інститутів і дослідницьких установ Європи, які займаються прикладними дослідженнями», у співпраці на договірній основі для, зокрема, «покращення розслідування різних злочинів за рахунок проведення наукових досліджень і методичних розробок судових експертиз»<sup>2</sup>. На жаль, питання кадрового забезпечення судово-експертних установ науковиці залишили поза увагою.

Н. П. Матюхіна у дисертаційному дослідженні окреслила окремі підходи до управління кадрами на прикладі досвіду поліції Великої Британії, який характеризується: розробленістю процесу залучення й відбору кандидатів; чітким визначенням умов, критеріїв і процедур; справедливістю й відкритістю відбору<sup>3</sup>. Науковиця наголосила на потребі запровадити в управлінську діяльність України не окремі методи, а спеціально дібрану їхню сукупність для оцінювання персоналу, що міститиме критерії, відповідні індивідуальній ролі та пріоритетам кожного працівника<sup>4</sup>. Зауважимо, що дослідниця окремо не розглядала кадрового забезпечення судово-експертних установ.

А. А. Русецький, розглядаючи проблеми імплементації міжнародних стандартів у судово-експертну діяльність України, проаналізував особливості міжнародних стандартів, якими послуговуються в судово-експертній діяльності: він обґрунтував необхідність законодавчо запровадити міжнародні стандарти у проведення судової експер-

тизи й зазначив, що імплементація міжнародних норм і стандартів у діяльність судово-експертних установ виводить їх на новий рівень функціонування та дає змогу створити дієвий механізм управління персоналом<sup>5</sup>.

Отже, незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених особливостям управління персоналом не тільки в Україні, а й за кордоном, порушені нами проблеми залишаються актуальними й потребують подальшого розроблення.

### Викладення основного матеріалу дослідження

Як свідчить досвід іноземних країн, найбільших успіхів в економічному розвитку досягають ті установи, на яких створено сприятливі умови для реалізації творчих здібностей кожного працівника та запроваджено передові інноваційні технології управління людським капіталом. Прогресивні зміни, до яких тяжіє сучасне суспільство загалом і кожна людина зокрема, здебільшого тотожні поняттям «соціальні зміни» та «соціальні інновації». Науковці зауважують радикальний характер швидкоплинних соціальних змін, які:

- впливають на всі сфери суспільного й індивідуального життя;
- збагачують людство новими формами досвіду;
- стають однією із соціокультурних передумов розвитку суспільної практики<sup>6</sup>.

2 Клименко Н. І., Купрієвич О. А. Знач. твір. URL: [https://vkslaw.knu.ua/images/verstka/4\\_2014\\_Klimenko\\_Kyprievuch.pdf](https://vkslaw.knu.ua/images/verstka/4_2014_Klimenko_Kyprievuch.pdf) (дата звернення: 28.08.2023).

3 Матюхіна Н. П. Управління персоналом органів внутрішніх справ України: організаційно-правові засади : автореф. дис. ... д-ра юрид. наук. Харків, 2002. 36 с.

4 Там само.

5 Русецький А. А. Про організацію судово-експертної діяльності: міжнародний аспект. *Теорія та практика судової експертизи і криміналістики*. 2017. Вип. 17. С. 158–164. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpsek\\_2017\\_17\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpsek_2017_17_23) (дата звернення: 28.08.2023).

6 Людський розвиток в Україні: інноваційний вимір : кол. моногр. / за ред. Е. М. Лібанової. Київ, 2008. С. 7.

На переконання дослідників, знання сучасних технологій і соціальних інновацій для вдосконалення системи й методів управління людським капіталом невідмінно зростає. Це зумовлено тим, що саме людина з її здібностями та вміннями стає провідним чинником конкурентоспроможності будь-якої організації<sup>7</sup>.

В управлінні персоналом останніми роками послуговуються синтезом різних моделей, із-поміж яких західноєвропейська й американська (незважаючи на певні відмінності) мають спільні наріжні ознаки, завдяки чому є найбільш придатними для вдосконалення кадрового забезпечення вітчизняних організацій, установ і підприємств, зокрема судово-експертних. На особливу увагу заслуговують такі принципи іноземних моделей управління персоналом:

- соціальні інновації не менш важливі, аніж технологічні;
- капітал варто вкладати не тільки в обладнання, а й у кадри;
- координувати роботу працівників доцільно за допомогою засобів комунікації.

Загальновідомо, що вітчизняні установи мають чимало нерозв'язаних проблем із кадровим забезпеченням, а це, зі свого боку, спричиняє втрату ними конкурентоспроможності не тільки на міжнародному та внутрішньодержавному, а й на обласному рівнях. Одна з причин цього — занадто повільне впровадження світових інновацій у сферу формування та використання людського капіталу. На нашу думку, у національну систему управління кадровим забезпеченням судово-експертних установ доцільно запровадити західні інновації щодо:

- планування, пошуку, добору та наймання працівників;
- адаптування працівників;
- навчання та розвитку працівників;
- розрахунку заробітної плати працівників;
- мотивування та формування сприятливого організаційного клімату для подальшого розвитку працівників;
- оцінювання та атестування працівників.

Проаналізуємо особливості інновацій американської моделі управління персоналом, яку впроваджують із метою підвищення ефективності її функціонування. Будь-які інноваційні зміни в процесі управління людським капіталом не мають відбуватися без реорганізації й визнання ролі кадрових служб у забезпеченні роботи установи — у процесі впровадження інновацій їхня діяльність в американських компаніях стає провідною. Для забезпечення установ людським капіталом необхідної кількості та якості використовують інноваційні методи планування персоналу. Виокремлюють два основні напрями:

- на основі використання власних ресурсів, за якого заміщення вакантних посад відбувається за рахунок працівників організації;
- шляхом відкритого набору за допомогою засобів масової інформації (оголошення в газетах і журналах, реклама на радіо та телебаченні, інформація в інтернет-джерелах) і різноманітних агенцій із підбору персоналу.

Відкритому набору доволі часто сприяє тісна співпраця із закладами

7 Лисак В. Ю. Інновації в управлінні персоналом: зарубіжна та вітчизняна практика. *Агросвіт*. 2013. № 9. С. 55. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit\\_2013\\_9\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2013_9_14) (дата звернення: 28.08.2023).

вищої освіти. У різногалузевих компаніях США процедура добору працівників найчастіше містить такі три стадії:

- визначення вимог до конкретної посади — розроблення посадових інструкцій і переліку вимог до кандидатів на цю посаду; ухвалення рішення про умови зайнятості;
- залучення кандидатів — аналізування й оцінювання внутрішніх і зовнішніх джерел кандидатів на посаду; розміщення оголошень про набір; звернення до агенцій і консультантів;
- відбір кандидатів — ретельне аналізування наданих кандидатами анкет; проведення співбесід, тестування й оцінювання кандидатів; організація роботи центру оцінювання; пропозиція щодо найму; отримання рекомендацій; підготовка трудового договору із кандидатом на посаду<sup>8</sup>.

Наведену вище практику набору персоналу можна з успіхом застосувати для судово-експертних установ України (із урахуванням специфіки їхньої діяльності).

Для адаптування працівників на новому місці праці в американських компаніях доволі активно послуговуються такими інноваційними інструментами, як наставництво та коучинг.

*Коучинг* (англ. *coaching* — тренування) — метод тренування, у процесі якого людина, яку називають «коуч» (у перекл. з англ. — *тренер*), допомагає тому, кого навчає, досягти певної життєвої або професійної мети. На відміну від менторства, коучинг сфокусований

на досягненні чітко визначеної мети, а не на загальному розвитку<sup>9</sup>: такий інструмент має стати в пригоді під час становлення молодого судового експерта.

Американські фахівці також акцентують увагу на взаємному пристосуванні працівника та компанії, що відбувається у процесі поступового адаптування співробітника до нового професійного, соціального й організаційно-економічного середовища, виокремлюючи у цьому процесі такі складові:

- *психофізіологічну* — пристосування до нових фізичних і психічних навантажень;
- *соціально-психологічну* — пристосування до (певною мірою) нового соціуму, норм поведінки та взаємин;
- *професійну* — поступове набуття трудових умінь і навичок;
- *організаційну* — опанування своєї ролі та статусу всередині установи (відповідно до посади та загальної організаційної структури підрозділів).

Наголосимо, що наведені складові адаптування цілком доречні також для судово-експертних установ, а ефективність їх впровадження залежатиме від правильного врахування особливостей судово-експертної діяльності та вимог чинного українського законодавства. У США давно усвідомили значення адаптування, оскільки воно скорочує час опанування новим працівником обов'язків за посадою та наближає час, коли він працюватиме максимально ефективно: як наголошено в наукових працях, система адаптування вигідна

8 Armstrong M., Stephen T. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 16th ed. Kogan Page Ltd, 2023. 760 с.

9 Renton J. *Coaching and Mentoring: What They Are and How to Make the Most of Them* (англ.). New York : Bloomberg Press, 2009. 242 p.

не тільки новому співробітникові, а й керівництву компанії<sup>10</sup>.

Дослідники зауважують, що стрімкий розвиток знань і невинне впровадження інновацій потребують проведення такої самої невинної перепідготовки працівників. В американських компаніях для підвищення освітнього рівня різних працівників застосовують різні форми навчання (що також може стати в пригоді працівникам судово-експертних установ), основними з яких є такі:

- *неформальне навчання* — переважна частина навчання відбувається поза офіційними програмами професійної підготовки. За свідченням менеджерів із персоналу, 70 % знань працівники здобувають завдяки неформальному навчанню, не передбаченому компанією та не оплачуваному нею;
- *навчання на конкретній посаді*, що стає середовищем для проведення навчання; це навчання є запланованим і спрямоване на професійну підготовку працівника;
- *безперервне навчання* — здебільшого відбувається у групах згідно із розробленими програмами наставництва й інструктажу. Оскільки робота має безперервний характер, то потребує постійного вдосконалення й оновлення знань усіх працівників, яких необхідно винагороджувати за навчання;
- *самоосвіта* — працівники беруть на себе відповідальність за задоволення особистісних потреб у навчанні. Для покращення по-

казників у роботі та кар'єрного зростання в процесі такого навчання працівник сам вирішує, чого саме він має навчатися.

Сьогодні у США особисті заслуги керівників і фахівців оцінюють у 80 % компаній, а здобутки звичайних працівників — майже в половині з них<sup>11</sup>.

Окреме місце в удосконаленні використання кадрового потенціалу посідає оплата праці. Зазначимо, що індивідуалізація оплати праці потребує запровадження методів оцінювання індивідуального внеску в кінцеві результати й постійного їх удосконалення. Іноземний досвід свідчить про доцільність використання багаточинних методів оцінювання персонального внеску кожного працівника. Водночас вибір чинників багато в чому залежить від галузі діяльності, функційних обов'язків, характеру виготовленого продукту тощо. У США, за свідченням фахівців, компанії найчастіше послуговуються такими чинниками: результативність роботи, її якість, своєчасність виконання, застосовані методи, ініціативність, дотримання техніки безпеки, стиль роботи, адаптування до робочого місця тощо<sup>12</sup>.

Усі компанії переймаються питанням: що необхідно зробити для досягнення високого рівня показників праці співробітників? Метою, звісно, є вдосконалення мотиваційного процесу та поліпшення середовища праці, що сприятиме досягненню працівниками установи результатів, відповідних очікуванням керівництва. Як констатують науковці, у США основними методами мотивування є матеріальне заохочення працівників. Найчастіше його реалізують у виплаті основної заробітної плати, преміюванні й надбавках.

10 Лисак В. Ю. Знач. твір. С. 54—60.

11 Там само.

12 Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник. Київ, 2002. С. 249—250.

Окрім цього, широко застосовують різноманітні схеми отримання персоналом частки прибутків компанії. Водночас використовують аналітичні системи заробітної плати, особливості яких — диференційне бальне оцінювання ступеня складності праці з урахуванням кваліфікації працівників, докладених ними фізичних зусиль, умов їхньої праці тощо<sup>13</sup>. Назване вище можна застосувати для розроблення системи оцінювання персоналу й оплати праці в судово-експертних установах України.

Зауважимо, що підвищення ролі людського чинника сприяє формуванню позитивних психологічних методів мотивування, які ґрунтуються на твердженні, що основними чинниками модифікування слід вважати не тільки матеріальні стимули, а й нематеріальні, зокрема: самоповагу, визнання з боку колег, моральне задоволення роботою та гордість за свою компанію. Аналізуванню напрацювань науковців<sup>14</sup> допомогло виокремити серед основних форм залучення працівників до управління справами установи такі:

- участь працівників в управлінні працею та якістю продукції на рівні структурного підрозділу установи;
- створення рад працівників або спільних комітетів працівників і менеджерів;
- запровадження систем отримання персоналом частки прибутків підприємства, установи, організації;
- участь представників найманих працівників у роботі керівництва.

Окрему увагу слід звернути на ту позитивну роль, яку відіграє надання пра-

цівникові додаткового вільного часу — цей засіб зовнішнього мотивування можна реалізувати завдяки:

- диференціюванню (зміні) тривалості основної та різноманітних додаткових відпусток;
- дробленню відпусток на частини (наприклад, надання влітку та взимку);
- наданню неповного робочого дня або неповного робочого тижня зі збереженням повноцінної оплати праці;
- скороченню робочого часу в період постійної роботи та ін.

Слід констатувати, що у США плануванню кар'єри приділяють значну увагу. Вона безпосередньо пов'язана з реалізацією цілої низки потреб працівника й вивченням із цією метою трудових і статусних мотивів персоналу компанії. На наше переконання, такий підхід доцільно застосувати в судово-експертних установах України, зважаючи на індивідуальні особливості та потреби кожного працівника (виявлені під час аналізування кадрового складу установи).

Сьогодні в атестуванні кадрового складу установ значного поширення набули психологічні методи оцінювання діяльності працівників: вони складають своєрідну комбінацію нетрадиційних методів, коли одночасно застосовують методи практичні та прогностичні. Великі американські компанії створюють спеціальні програми оцінювання потенціалу своїх працівників за допомогою психологічних методів, які своєю чергою реалізують центри з оцінювання працівників. Водночас, на переконання вітчизняних науковців, необхідно враховувати недосконалість

13 Лисак В. Ю. Зазнач. твір.

14 Ткаченко А. М., Шляга О. В. Менеджмент персоналу : навч.-метод. посіб. для студент. ЗДІА з екон. спец. Запоріжжя, 2009. 475 с.

різних тестів, використовуваних для атестування кадрового складу<sup>15</sup>.

На формування управління кадрами у країнах Західної Європи значною мірою вплинула американська система управління. Водночас система управління персоналом у західноєвропейських компаніях характеризується низкою прикметних особливостей, зумовлених реаліями економічної ситуації в цих країнах. Так, від середини 1980-х років на підприємствах Німеччини спостерігається зростання частки кадровиків у загальній кількості управлінських працівників фірми, основними завданнями яких є вдосконалення системи оплати праці, підготовка та підвищення кваліфікації працівників, що також варто запозичити для роботи кадрової системи судово-експертних установ України. Окреслені завдання можна реалізувати завдяки оптимізації:

- управління трудовою політикою;
- планування штатного розкладу;
- добору й розстановки кадрів;
- управління кадрами;
- розрахунку заробітної плати;
- управління раціоналізаторською та винахідницькою діяльністю;
- організації навчання та підвищення кваліфікації кадрів;
- навчання практикантів;
- медичного обслуговування;
- охорони праці;
- розв'язання правових проблем тощо<sup>16</sup>.

Досвід західноєвропейських країн свідчить: головна мета системи управління персоналом — це забезпечення кадрами, їхнє ефективне використання, професійний і соціальний розвиток. До

прикладу, найбільші шведські компанії відстежують потреби в робочій силі конкретного рівня кваліфікації.

Планування кадрового складу будь-якої установи залежить від ситуації, яка склалася на ринку праці, водночас типовими завданнями планування кадрового складу в закордонних компаніях є такі:

- залучення та стимулювання працівників із необхідними досвідом, уміннями та кваліфікацією;
- прогнозування та пом'якшення коливань рівня виробництва, супроводжувані надлишком або дефіцитом працівників;
- зниження залежності від найму працівників ззовні;
- розроблення методів просування та можливості для кар'єрного зростання власних працівників;
- підвищення ефективності використання робочого часу персоналу завдяки впровадженню більш гнучких графіків роботи та ін.<sup>17</sup>

Наведені вище завдання цілком реально реалізувати у процесі планування розвитку кадрового забезпечення судово-експертних установ України.

Адаптування нових працівників має важливе значення для діяльності західноєвропейських компаній: це не тільки пакет нормативних документів, які регламентують порядок заходів із адаптування нового працівника, а й увага до людей, заради яких ці заходи здійснюються. Науковці довели ефективність конкретних форм впровадження інноваційних технологій із підвищення освітнього рівня працівників на підприємствах Західної Європи<sup>18</sup>, тож їх (із

15 Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. Київ, 2002. С. 225—226.

16 Родченко В. В. Международный менеджмент : учеб. пособие. Киев, 2000. С. 211—212.

17 Лисак В. Ю. Знач. твір.

18 Там само.



урахуванням особливостей судово-експертної діяльності) можна також успішно реалізувати в судово-експертних установах України, а саме:

- внутрішню (навчання відбувається всередині установи, на робочому місці) та зовнішню (у навчальних закладах і спеціалізованих центрах);
- організаційну та неорганізаційну (самонавчання);
- професійну або проблемно-орієнтовану (за потреби), спрямовану на відпрацювання необхідної організаційної поведінки;
- побудовану на стандартних або спеціальних (загальних, конкретних) програмах;
- навчання, призначене для конкретних цільових груп (керівників або спеціалістів), для конкретної лабораторії (відділу) або для всього персоналу установи.

Зазначимо, що здолати економічну кризу неможливо без підвищення результативності праці, а цьому сприятиме, зокрема, стимулювання працівників диференціюванням рівня оплати праці. Системи оплати праці, що склалися в Європі, заслуговують на особливу увагу. Майже усі вони містять дві складові: базову (незмінну) і додаткову (змінну, яка залежить від різних чинників), що виконують функцію стимулювання працівників.

Наука та практика довели, що головним інструментом диференціювання рівня оплати праці є тарифна система, яка успішно діє у країнах із розвинутою ринковою економікою (так звана тарифна сітка та ін.)<sup>19</sup>, зокрема:

- на державному рівні (Польща, Угорщина);
- на галузевому рівні (Франція, Італія, Іспанія);
- на рівні організацій (країни колишнього СРСР).

Так, наприклад, в Італії у різних галузях промисловості діють різні тарифні сітки: у металургії та машинобудуванні – 8-розрядна, у нафтопереробці – 7-розрядна. До того ж у металургії та машинобудуванні до 1-го розряду належать тільки робітники; до 2-го та 5-го розрядів – і робітники, і службовці; до 6-го та 8-го розрядів – тільки службовці<sup>20</sup>.

Особливістю організації тарифної оплати праці комерційних і технічних службовців та майстрів у Німеччині є те, що ставки їхньої оплати праці змінюють щороку на підставі прийнятої кваліфікаційної класифікації (групи з оплати) і закріплюють у галузевих угодах з урахуванням регіональних особливостей (окремих земель)<sup>21</sup>.

Варто зауважити, що в сучасному світі посилюється тенденція до індивідуалізації заробітної плати, оцінювання здобутків конкретного працівника. Якщо працівники установи мають однакову кваліфікацію та обіймають однакові посади або виконують однакову роботу, але завдяки своїм природним здібностям, ініціативі, досвіду тощо досягають різних результатів, то ця різниця має позначатися на різниці у їхній заробітній платі.

У роботі з персоналом в установах Західної Європи значну увагу приділяють формуванню системи мотивування та стимулювання персоналу.

19 Зарубіжний та міжнародний досвід регулювання соціально-трудових відносин та соціального захисту населення : кол. моногр. / за ред. С. В. Мельника. Луганськ, 2005. С. 79.

20 Калина А. В. Организация и оплата труда в условиях рынка (аспект эффективности) : учеб.-метод. пособ. 3-е изд., перераб. и доп. Киев, 2001. С. 253.

21 Зарубіжний та міжнародний досвід регулювання ... С. 68–69.

Матеріальне мотивування працівників постійно перебуває в інноваційному розвитку та збагачується новими елементами, зокрема:

- використанням різних форм, спрямованих на постійне зростання заробітної плати;
- різноманітними соціальними пільгами;
- преміями й надбавками тощо.

Як свідчить іноземна практика, матеріальні методи мотивування, безумовно, відіграють важливу роль у визначенні трудової поведінки працівників, хоча насправді не вони є головними. Вважаємо доцільним застосування в судово-експертних установах України системи морального стимулювання працівників, яка міститиме такі складові:

- просування по службі;
- участь в управлінні установою;
- гнучкі графіки роботи та ін.

Найпоширенішою формою регулювання (перерозподілу) робочого часу є змінні графіки, які дуже поширені й ефективно застосовуються в західноєвропейських країнах. Так, уже на початку 1980-х років їх використовували 75 % компаній Франції, 69 % — Нідерландів, 68 % — ФРН, 66 % — Швеції<sup>22</sup>.

У Великій Британії й Італії працівники обстоюють право участі в управлінні установою, обумовлюючи це право в колективних договорах. Зокрема, в Італії працівники домоглися значного розширення своєї участі у формуванні стратегії й тактики управління установою, а в Португалії система участі в управлінні передбачає створення комісій працівників, наділених широкими правами, серед яких можливість:

- одержувати інформацію, необхідну для їхньої діяльності;

- брати участь у реорганізації виробничих одиниць;
- контролювати управління установою;
- брати участь у розробленні соціально-економічних планів, що стосуються їхніх виробничих одиниць<sup>23</sup>.

Варто наголосити, що атестування й оцінювання працівників у західноєвропейських країнах передбачає жорстке регламентування всіх етапів і процедур, передусім оцінних форм, що забезпечені докладними інструктивними матеріалами. Служби управління персоналом контролюють реалізацію на практиці загальних принципів проведення атестування й оцінювання персоналу. Наприклад, на державній службі у Великій Британії процес атестування тісно пов'язаний із заповненням спеціальної звітної анкети. Системи атестування працівників мають різні назви: «Річне атестування державних службовців», «Оцінювання результатів діяльності», «Оцінювання службовців з позицій досягнення поставлених цілей» тощо. Кожна із систем містить елементи, які доцільно застосувати в судово-експертних установах України, а саме:

- регулярні співбесіди із працівниками;
- оцінювання досягнутих працівником результатів;
- підбиття річних підсумків роботи кожного працівника та колективів структурних підрозділів;
- атестування працівника за рік;
- управління вибором цілей під час планування кар'єри працівника;
- визначення конкретних завдань тощо.

22 Ткаченко А. М., Шляга О. В. Знач. твір. С. 318—319.

23 Лисак В. Ю. Знач. твір.

У процесі реалізації в Україні інноваційної моделі ринкової економіки основний акцент має припадати на зростання інноваційної ролі використання конкурентоспроможних працівників і наявного людського капіталу (що також має стосуватися судово-експертних установ). Отже, одним з елементів інновацій у сфері управління кадровим забезпеченням судово-експертної діяльності можна назвати соціальні інновації.

Важливим інноваційним механізмом під час інвестування в людський капітал є використання в регулюванні трудових відносин соціального пакета, під яким у широкому сенсі розуміють надання роботодавцем працівникові матеріальних благ у вигляді пільг, компенсацій, привілеїв і соціальних гарантій понад розмір належної йому основної заробітної плати, що також є характерним для судово-експертних установ. Соціальні пільги й гарантії у структурі загальної винагороди працівників спершу започаткували американські, а згодом — європейські компанії: це сприяло залученню й утриманню кваліфікованих працівників і підвищенню соціальної відповідальності бізнесу.

До соціального пакета належать як базові соціальні гарантії, передбачені законодавством про працю й соціальне забезпечення, так і додаткові матеріальні блага, надані роботодавцем за власною ініціативою. Процес взаємодії між роботодавцем і працівником опосередковано соціальним пакетом, який охоплює шість основних аспектів: юридичний, економічний, політичний, етичний, соціологічний, психологічний<sup>24</sup>. Варто констатувати, що соціальний пакет матиме цінність лише за умов, коли запропоновані соціальні

пільги є важливими та значущими для працівників. Саме цей пакет є тим альтернативним механізмом, що сприяє підвищенню загальної винагороди працівника замість підвищення заробітної плати. Запровадження установою соціального пакета сприяє формуванню позитивної ділової репутації, дає змогу будувати із працівниками партнерські взаємини. У сучасній світовій практиці простежуються дві основні тенденції управління соціальним пакетом:

- *перша* пов'язана зі зміною частки та структури соціального пакета в загальному обсязі соціальних витрат великих компаній. Частка витрат установ на забезпечення соціальних пільг і гарантій збільшується, акценти мотиваційних програм для персоналу зміщуються в бік зростання цінності немонетарного регулювання;
- *друга* — зі зростанням ролі працівників у формуванні соціального пакета. Саме через це багато компаній поширюють практику часткової участі працівників у придбанні послуг добровільного медичного страхування, оплаті послуг мобільного зв'язку, оренди житла тощо.

Статистика свідчить, що у США соціальний пакет становить 10—40 % базової заробітної плати. Основний вартісний обсяг соціального пакета в країнах Заходу (до 50 %) припадає на різні види страхування, провідним серед яких є медичне. Обов'язковим для більшості американських та європейських компаній є два типи соціальних програм — медичного й пенсійного страхування, застосування яких удвічі збільшило витрати компаній на соціальні виплати за

24 Власова А. Управління компенсацією. *Отдел кадров /HR department/*. 2004. № 5, 20. С. 19—23.

останні 5 років і дорівнює 15 % витрат на персонал<sup>25</sup>.

Більшість державних українських установ, зокрема судово-експертних, мають проблеми із запровадженням соціального пакета для працівників. Сьогодні перед ними постає завдання розробити дієву систему, яка б дала змогу запровадити єдиний підхід до соціального пакета працівників, адаптувати такий соціальний пакет до потреб окремих структурних підрозділів установи та підвищити рівень послуг, які надаються кожному працівникові, і водночас оптимізувати витрати на соціальні потреби.

В Україні впровадження інновацій у сфері управління персоналом відбувається здебільшого за європейською моделлю та переважно в установах, де домінує іноземний капітал, де інновації (паралельно з інвестиціями) надходять не тільки у виробничі технології, а й у сферу управління. Маємо констатувати, що у впровадженні інновацій у сфері управління персоналом у вітчизняних установах (зокрема, судово-експертних) існує чимало проблем, а відділи кадрів донині навіть приблизно не схожі на мобільні структурні підрозділи, спроможні розв'язувати складні питання забезпечення установ якісним людським капіталом, оскільки роль відділу кадрів більшості українських установ обмежено обліком і документуванням руху працівників.

Загалом стан роботи з кадрами в судово-експертних установах України потребує негайного перезавантаження та запровадження інноваційних технологій, які сприятимуть переходу від застарілої структури відділу кадрів до більш дієвих і сучасних систем управління кадрами за прикладом тих, що продуктивно функціонують за кордоном.

Переконані: для розроблення системи мотивування продуктивної праці в судово-експертних установах нашої держави із використанням закордонного досвіду слід зважати передусім на особливості й національні традиції, а також менталітет працівників. Орієнтиром залишатиметься позитивний досвід європейських країн. Варто також акцентувати увагу на тому, що судово-експертні установи України, на жаль, не послуговуються сучасними методами адаптування працівників, не бажаючи витратити на них ані часу, ані коштів і не розуміючи важливості цих методів для розвитку системи адаптування на інноваційних засадах.

Доволі поширеним є переконання, що новий працівник здатний самостійно ознайомитися з наявними в установі інструкціями й регламентами, зрозуміти їхні настанови та надалі керуватись ними у професійній діяльності. Однак багато що залежить від корпоративної культури (за досвідом провідних компаній розвинутих країн): доброзичливе ставлення колективу до нового колеги пришвидшує його адаптування до умов і вимог установи, а зневажливе або байдуже — навпаки. Саме тому ретельно продумана й апробована система адаптування нових працівників має стабільно функціонувати не тільки на папері, а й у реальному житті.

## Висновки

Підбиваючи підсумки викладеного вище, вважаємо одним із найважливіших інноваційних завдань, що постають сьогодні перед керівниками судово-експертних установ, наближення світоглядних позицій їхніх працівників до європейської ментальності, усвідомлення ними значення безперервності

25 Рейтер Г. Как и когда внедрять новую систему оплаты труда. *Бизнес*. 2003. № 51. С. 45—48.

процесу освіти, посилення ролі знань у всіх сферах їхньої діяльності як одного з найважливіших чинників зростання власної конкурентоспроможності. Практикою доведено, що визнання необхідності впровадження інновацій не гарантує їх автоматичної реалізації, і навіть найкращі з інновацій не завжди сприяють якісним змінам, якщо сліпо їх копіювати: найчастіше це не дає бажаного ефекту. Отже, керівники підприємств, організацій і установ України всіх рівнів управління мають прискіпливіше вибирати інновації й ретельніше наслідувати іноземний досвід їх запровадження у сфері управління людським капіталом, а також обов'язково зважати на національну й індивідуальну специфіку трудових ресурсів, особливо у сфері судово-експертної діяльності.

У подальших дослідженнях убачаємо за доцільне зосередити увагу на теоретико-правовому обґрунтуванні кожного із розглянутих напрямів впровадження іноземної інноваційної практики в кадрове забезпечення судово-експертних установ України.

**Introduction Directions  
of Foreign Innovative Practice  
in Staffing of Forensic Science  
Institutions of Ukraine**

**Oleh Uhrovetskyi, Olga Cataraga,  
Daria Davydenko**

*The authors aimed to outline introduction directions of foreign innovative practices in the staffing of forensic science institutions of Ukraine. In order to achieve the goal, a system of general scientific methods (theoretical generalization, comparison, system analysis and formalization) was applied. It was established that in the field of HR management in recent years, a synthesis of various models has been used among which the Western European and American ones (despite certain differences) have common cornerstones*

*making them the most suitable for improving the staffing of domestic institutions and enterprises, in particular forensic science institutions. Western innovations in HR policy (planning, search, selection, hiring (determination of requirements for specific job position, attraction and selection of candidates) and adaptation (mentoring and coaching) of employees: psychophysiological, socio-psychological, professional, organizational ones) were analyzed and compared with established trends in the work of Ukrainian HR departments. Attention is focused on: training (informal, specific duties, continuous and self-education) and development of employees; specifics of calculating their wages (in particular, the expediency of using multi-factor methods of assessing personal contribution of each employee from the standpoint of effectiveness, quality, initiative, timeliness of execution and modernity of working methods, compliance with safety techniques, speed of adaptation to new conditions, etc. was considered); motivation and formation of a favorable climate in the team for further development of each employee; assessment and certification of employees (using, in particular, psychological, practical and prognostic methods).*

**Keywords:** innovations; staffing; forensic science institutions; staff; adapting; certification; mentoring; motivation.

**Фінансування**

Це дослідження не отримало жодного спеціального гранту від фінансових установ у державному, комерційному або некомерційному секторах.

**Відмова від відповідальності**

Засновники не грали жодної ролі у розробленні дослідження, добиранні й аналізуванні даних, рішенні про публікацію або підготовку рукопису.

**Учасники**

Автори зробили свій внесок винятково в інтелектуальну дискусію, що є основою цього документа, дослідження судової практики,

написання та редагування, і беруть на себе відповідальність за її зміст і тлумачення.

### Декларація щодо конфлікту інтересів

Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів, що стосується цієї теми; хоча Олег Угровецький є відповідальним секретарем редколегії збірника, він не брав участі в ухваленні рішення щодо оприлюднення, і цю статтю піддано повному процесу експертної перевірки та редагування.

### References

- Armstrong, M., Stephen, T. (2023). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 16th ed. Kogan Page Ltd.
- Kalina, A. V. (2001). *Organizaciya i oplata truda v usloviyah rynku (aspekt effektivnosti)* [Management and payment of labor in market conditions (aspect of efficiency)] : ucheb.-metod. posob. 3-e izd., pererab. i dop. Kiev [in Russian].
- Klymenko, N. I., Kuprievych, O. A. (2015). Mizhnarodne spivrobotnytstvo sudovokspertnykh ustanov [International cooperation of forensic science institutions]. *Visnyk kryminalnoho sudochynstva*. № 4. URL: [https://vkslaw.knu.ua/images/verstka/4\\_2014\\_Klimentko\\_Kyprievuch.pdf](https://vkslaw.knu.ua/images/verstka/4_2014_Klimentko_Kyprievuch.pdf) [in Ukrainian].
- Kolot, A. M. (2002). *Motyvatyia personalu* [Staff motivation] : pidruchnyk. Kyiv [in Ukrainian].
- Liudskyi rozvytok v Ukraini: innovatsiyni vymir [Human development in Ukraine: innovative dimension] (2008) : kol. monohr. / za red. E. M. Libanovoi. Kyiv [in Ukrainian].
- Lysak, V. Yu. (2013). Innovatsii v upravlinni personalom: zarubizhna ta vitychniana praktyka [Innovations in HR management: foreign and domestic practice]. *Ahrosvit*. № 9. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit\\_2013\\_9\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2013_9_14) [in Ukrainian].
- Matiukhina, N. P. (2002). *Upravlinnia personalom orhaniv vnutrishnikh sprav Ukrainy: orhanizatsiino-pravovi zasady* [HR management of internal affairs bodies of Ukraine: organizational and legal principles] : avtoref. dys. ... d-ra yuryd. nauk. Kharkiv [in Ukrainian].
- Rejter, G. (2003). Kak i kogda vnedryat novuyu sistemu oplaty truda [How and when to implement the new remuneration system]. *Biznes*. № 51 [in Russian].
- Renton, J. (2009). *Coaching and Mentoring: What They Are and How to Make the Most of Them*. New York : Bloomberg Press.
- Rodchenko, V. V. (2000). *Mezhdunarodnyj menedzhment* [International management] : ucheb. posob. Kiev [in Russian].
- Rusetskyi, A. A. (2017). Pro orhanizatsiui sudovokspertnoi diialnosti: mizhnarodnyi aspekt [On Management of forensic science activity: international aspect]. *Theory and Practice of Forensic Science and Criminalistics*. Vyp. 17. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpsek\\_2017\\_17\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpsek_2017_17_23) [in Ukrainian].
- Savchenko, V. A. (2002). *Upravlinnia rozvytkom personalu* [Management of staff development] : navch. posib. Kyiv [in Ukrainian].
- Tkachenko, A. M., Shliaha, O. V. (2009). *Menedzhment personalu* [HR management] : navch.-metod. posib. dlia student. ZDIA z ekon. spets. Zaporizhzhia [in Ukrainian].
- Vlasova, A. (2004). *Upravlinnia kompensatsiieiu* [Compensation management]. *Otdel kadrov /HR department/*. № 5 [in Ukrainian].
- Zarubizhnyi ta mizhnarodnyi dosvid rehuliuвання sotsialno-trudovykh vidnosyn ta sotsialnoho zakhystu naseleння [Foreign and international experience in regulating social and labor relations and social protection of population] (2005) : kol. monohr. / za red. S. V. Melnyka. Luhansk [in Ukrainian].

Угровецький, О., Катарага, О., Давиденко, Д. (2023). Напрями впровадження іноземної інноваційної практики в кадрове забезпечення судово-експертних установ України. *Теорія та практика судової експертизи і криміналістики*. Вип. 3 (32). С. 34–47. DOI: 10.32353/khrife.3.2023.03.