

УДК: 343.98

Ірина Анатоліївна Петрова,

доктор юридичних наук, професор, головний науковий співробітник лабораторії теоретичних досліджень, редакційно-видавничої та науково-методичної діяльності Національного наукового центру «Інститут судових експертиз ім. Засл. проф. М. С. Бокаріуса», м. Харків, Україна
ORCID <http://orcid.org/0000-0002-1652-6715>
e-mail: ekobezpeka.ira@gmail.com

СКЛАДОВІ КОНЦЕПЦІЇ СУЧАСНОГО УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ СУДОВО-ЕКСПЕРТНОЇ УСТАНОВИ

Анотація. У статті розглянуто питання щодо окреслення складових концепції сучасного управління кадровим забезпеченням судово-експертної установи. Автором визначено основні принципи побудови системи управління кадровим забезпеченням сучасної діяльності судово-експертної установи. Окреслені основні етапи процесу формування кадрового потенціалу у відповідності до запропонованої структурної моделі управління кадровим забезпеченням сучасної діяльності судово-експертної установи. У статті зазначено, що проведені дослідження дозволили: оцінити фактичний стан використання кадрового забезпечення судово-експертної установи; визначити пріоритетні напрями сучасної діяльності судово-експертної установи за рахунок ефективного використання її кадрового забезпечення; прийняти ефективні управлінські рішення щодо використання кадрового забезпечення судово-експертної установи.

Ключові слова: концепція, складові управління, судово-експертна установа, кадрове забезпечення, принципи, компоненти.

Постановка проблеми. Поява нових тенденцій в інноваційному управлінні кадровим забезпеченням, визнання одним з пріоритетів сталого розвитку – науково-технологічний прогрес, що змінює потреби кожного, призводить до необхідності узагальнення досвіду управління кадровим забезпеченням та формування нової концепції управління кадровим забезпеченням сучасної діяльності судово-експертної установи.

Аналіз основних досліджень і публікацій. Дослідженню теоретичних та практичних аспектів оцінювання та підвищення ефективності діяльності персоналу установ, котрі безпосередньо чи опосередковано пов'язані із удосконаленням кадрового забезпечення, присвячено праці багатьох науковців. Так, заслуговує на увагу наукова праця, котра висвітлює результати узагальнення існуючих підходів до аналізування ефективності діяльності управлінського персоналу та обґрунтуванню інструментарію її оцінювання, оскільки особливості праці саме керівників зумовлюють певні труднощі в застосуванні загально прийнятих методів щодо цих питань [1, с. 97-102].

Крім того, А. П. Рачинський наголошує, що сучасні стратегічні підходи до оптимізації кадрової політики вимагають удосконалення функціонування служб управління персоналом, розширення функціональних обов'язків працівників відповідних служб, підвищення їх самостійності у вирішенні проблем управління персоналом тієї чи іншої установи. Ним також зауважено, що формування стратегічно нового підходу до оптимізації кадрової політики передусім вимагає вдосконалення її

методологічно та практико-прикладного рівня [2, с. 284]. Однак, залишилося поза увагою науковця питання щодо формування концепції управління кадровим забезпеченням установ.

У своїй монографії О. В. Баніт наголошує, що «розвиток персоналу у великих корпораціях, як складний інтегративний процес, доцільно розглядати:

- по-перше, з позиції загальнометодологічного комплексу підходів, в основі яких лежить системний підхід і тісно пов'язаний з ним синергетичний;
- по-друге, з позицій сучасної освітньої парадигми компетентнісного та особистісно-орієнтованого підходу (семантичне поле якого розширюється й конкретизується комплексом безпосередньо пов'язаних з ним гуманістичного, акмеологічного, аксіологічного, та опосередковано пов'язаних з ним діяльнісного, суб'єкт-суб'єктного, соціологічного й культурологічного підходів);
- по-третє, в контексті теорій, концепцій і моделей управління персоналом, передусім, з позицій ситуаційного та процесного підходів.

Крім того, вона стверджує, що системний підхід дозволяє розглянути цей процес не ізольовано, а в загальній системі організаційного розвитку транснаціональної корпорації, яка є складною розгалуженою організаційно-економічною системою, що має визначену кількість внутрішніх і зовнішніх зв'язків, велику чисельність складових компонентів (виробництво, маркетинг і збут, фінанси, інформація тощо), серед яких лише людські

ресурси мають системоутворюючі якості і саме від них залежить ефективність використання всіх інших ресурсів» [3, с. 342]. Із такою позицією авторки монографії слід погодитись і враховувати її пропозиції під час розроблення концепції сучасного управління кадровим забезпеченням судово-експертних установ.

У дисертації М. Л. Цукана доведено доцільність використання в системі управління персоналом компетентнісного підходу як сукупності методів, методик та інструментів вимірювання індивідуальної цінності конкретного працівника шляхом урахування загально-корпоративних бізнес-цінностей та компетенцій; умов сталого розвитку, що спрямовано на формування стратегії розвитку підприємств та їхнього персоналу. На основі пропонованого підходу ним удосконалено корпоративну модель компетенцій підприємства, що встановлює набір ключових компетентностей, необхідних для планування та реалізації стратегії сталого розвитку на всіх організаційно-управлінських рівнях підприємства [4, с. 75-76]. Слід погодитись із пропозиціями науковця, оскільки вони можуть стати в нагоді розроблення концепції управління кадровим забезпеченням судово-експертної установи.

Аналізування досліджень науковців свідчить про необхідність підвищення ефективності політики відтворення кадрового потенціалу суб'єктів господарювання, що вимагає вдосконалення системи кадрового менеджменту на засадах узагальнення вітчизняних здобутків та прогресивного світового досвіду в царині управлінських технологій, створення нових національних програм підготовки як керівників, так і фахівців різних рівнів з урахуванням заходів, що мають компенсувати вплив негативних тенденцій на вітчизняному ринку праці [5]. Однак, поза їхньою увагою залишились питання щодо структури та складових концепції сучасного управління кадровим забезпеченням судово-експертних установ.

Метою статті є окреслення складових концепції сучасного управління кадровим забезпеченням судово-експертної установи; наведення характеристики принципів побудови її кадрового забезпечення; виокремлення структурної моделі управління кадровим забезпеченням сучасної діяльності судово-експертної установи; формування етапів розробки системи показників, котрі притаманні кадровому забезпеченню судово-експертної установи та дозволяють оцінити ефективність такого забезпечення.

Виклад основного матеріалу. Аналізування наукових праць дозволяє зауважити, що більшість науковців формують сучасну концепцію управління достатньо широко, виділяючи її відмінності за критеріями:

- оцінювання ефективності (більш повне використання потенціалу співробітників, а не мінімізація витрат);
- за ознакою контролю (самоконтроль, а не зовнішній контроль);
- за формою організації (органічна, гнучка форма організації, а не централізована, бюрократична) тощо [6, с. 156; 7, с. 288-295].

При цьому, науковці відзначають наявність тенденції до підвищення ролі аналітичних функцій кадрових служб. Характерною сучасною рисою роботи з працівниками установи є прагнення до інтеграції усіх аспектів кадрової роботи, усіх стадій їх життєвого циклу з моменту прийому на роботу до виплати пенсійної допомоги.

Виходячи з таких напрацювань науковців, під концепцією управління формуванням кадрового забезпечення сучасної діяльності судово-експертної установи слід розуміти систему теоретико-методологічних поглядів на розуміння та визначення суті, змісту, цілей, задач, критеріїв, принципів і методів кадрового забезпечення, а також організаційно-практичних підходів до формування механізму її реалізації в умовах здійснення усіх напрямів діяльності установи.

В умовах, що постійно змінюються, потребує вдосконалення і концепція управління кадровим забезпеченням судово-експертної установи, а отже її особливості потребують дослідження. Об'єктом концепції, котре досліджується, є кадрове забезпечення судово-експертної установи, що слід розглядати, як відкриту систему, оскільки він знаходиться під постійним впливом факторів зовнішнього середовища, до яких, як правило, відносять: ринок праці, соціально-демографічні фактори, доходи та рівень життя населення, рівень освіти населення тощо.

Однак, поряд із перерахованими властивостями кадрового забезпечення судово-експертної установи, як відкритої системи, йому притаманні такі характерні особливості, до яких відносять:

- унікальність та непередбачуваність;
- наявність граничних можливостей;
- властивість змінювати структуру та формувати варіанти поведінки;
- здатність до адаптації, мобільність тощо.

Становлення теоретичної бази щодо розробки концепції управління кадровим забезпеченням сучасної діяльності судово-експертної установи потребує дослідження вже існуючих і формування, відповідно до вимог розвитку кадрового менеджменту, нових принципів управління ним. Узагальнення принципів кадрового управління, що сформульовані різними науковцями [8; 9; 10; 11], надає можливість визначити основні принципи побудови системи управління кадровим забезпеченням сучасної діяльності судово-експертної установи в умовах впровадження ІТ-технологій:

- взаємозв'язок функцій управління кадровим забезпеченням і цілей конкретної установи, тобто, функції управління кадровим забезпеченням не є реакцією на плани її діяльності, вони повністю інтегровані у загальне корпоративне планування;
- професіоналізація функцій управління кадровим забезпеченням судово-експертної установи, тобто, вони мають здійснюватися працівниками відповідної кваліфікації;
- гнучкість – тимчасове вибуття окремих працівників, котрі мають потенціал реалізації інноваційних рішень, не може переривати

процес здійснення будь-яких функцій управління;

- економічність через здійснення найбільш ефективної та економічної організації системи управління кадровим забезпеченням, зниження витрат на систему управління та утримання раціонального кадрового забезпечення;
- науковість – відповідність системи управління та аналізування кадрового забезпечення судово-експертної установи основним напрямам теорії інноваційного менеджменту;
- комплексність – формування та використання кадрового забезпечення судово-експертній установі має бути єдиною системою з необхідним ступенем деталізації;
- перспективність – у процесі формування та управління кадровим забезпеченням

необхідно враховувати перспективи розвитку та збереження усіх напрямів діяльності судово-експертної установи.

Переконані, що реалізація цих принципів передбачає встановлення взаємозв'язків між різними показниками використання кадрового забезпечення судово-експертної установи та характеристиками стану зовнішніх і внутрішніх чинників для розроблення моделей, що розкривають взаємозв'язок між кінцевими результатами діяльності та ступенем використання відносно обмежених кадрових ресурсів. Управління формуванням та розвитком кадрового забезпечення сучасної діяльності судово-експертної установи потребує побудови принципової моделі, як результат досліджень можна запропонувати таку модель (див. рис. 1).

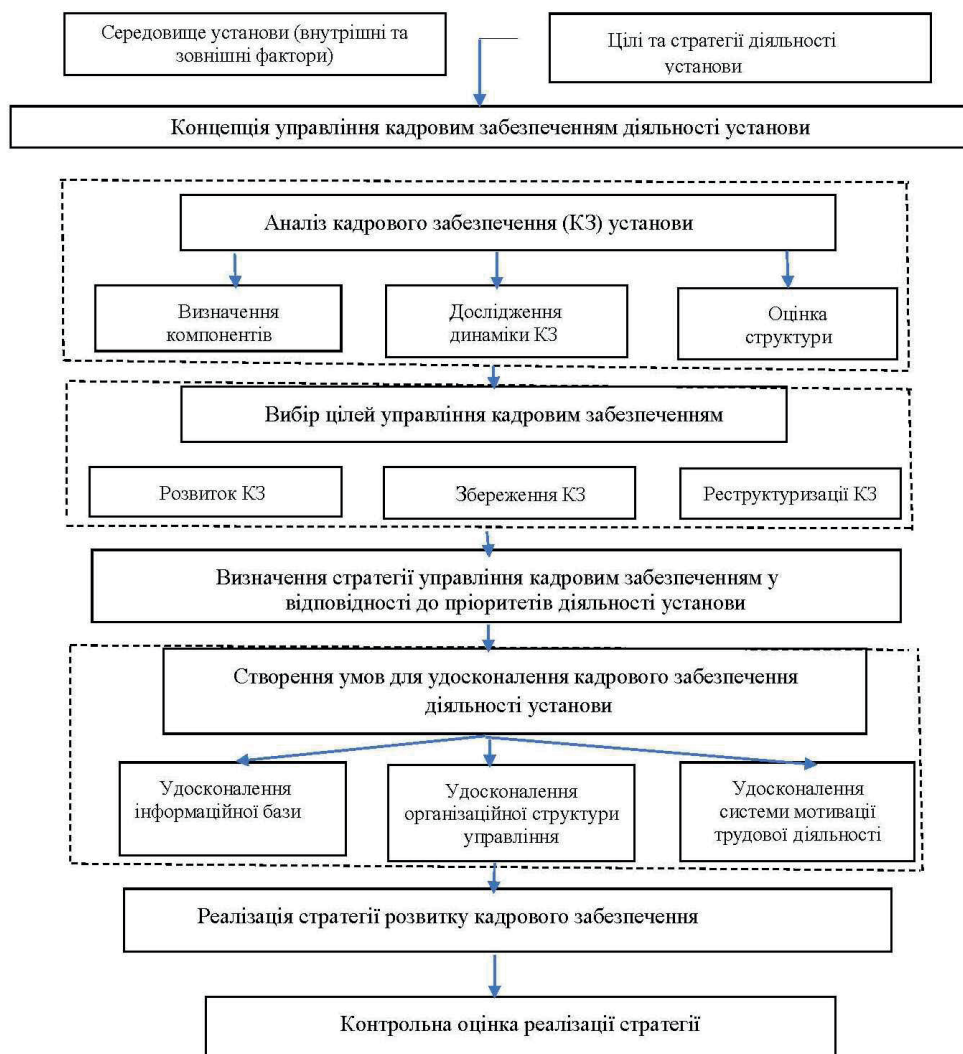


Рисунок 1. Структурна модель управління кадровим забезпеченням сучасної діяльності судово-експертної установи

Основними етапами процесу формування кадрового потенціалу у відповідності до наведеної моделі є:

- аналізування кадрового забезпечення сучасної діяльності судово-експертної установи;
- вибір цілей управління кадровим потенціалом судово-експертної установи;

- визначення стратегії управління персоналом у відповідності до пріоритетів діяльності судово-експертної установи;
- створення умов для інноваційної діяльності судово-експертної установи щодо кадрового забезпечення;

- реалізація безперервного розвитку кадрового забезпечення сучасної діяльності судово-експертної установи;
- контролювання та оцінювання кадрового забезпечення судово-експертної установи з урахуванням вимог сучасності.

Формування механізму досягнення цілей в соціально-технічній системі, якою є будь-яка установа, є особливою складністю через те, що він будується з урахуванням соціальних процесів, котрі протікають в середині даної системи. Зазначимо, що суб'єкти соціально-трудових відносин по-різному уявляють собі цілі діяльності судово-експертної установи та їх переваги. Нівелювання негативних соціальних проявів на усіх ступенях ієрархічної структури судово-експертної установи призводить до покращення загальної атмосфери соціальних відносин та позитивно впливає на її загальний економічний стан, що сприяє досягненню головної мети цієї установи.

Нами була розроблена принципова схема взаємодії процесів управління кадровим забезпеченням для досягнення цілей судово-експертної установи, котра спирається на чітко визначені цілі, на досягнення яких спрямована її діяльність. Для цього розробляється система управління кадровим забезпеченням, котра включає:

- аналізування кадрового забезпечення;
- розробку стратегії управління кадровим забезпеченням;
- аналізування зовнішніх та внутрішніх чинників.

У подальшому на базі системи управління кадровим забезпеченням формуються основні заходи розвитку кадрового забезпечення, що є заключною складовою даної принципової схеми. Розглянемо її складові більш докладно.

Зазначимо, що вбачається за доцільне керівництву судово-експертної установи здійснювати спеціальні заходи із залученням усіх учасників соціально-трудових відносин у процес досягнення головної мети установи. На переконання науковців, що є можливим використати також і в судово-експертних установах, в якості таких заходів найчастіше використовують:

- планування й контроль за кількістю та якістю праці;
- надання працівникам можливостей для підвищення кваліфікації;
- для тих, хто позитивно відзначився відкривати перспективи службового зростання;
- залучення працівників до участі в прийнятті рішень;
- різні системи стимулювання, починаючи від збільшення тарифних ставок та завершуючи внутрішньовиробничим соціальним страхуванням;
- покращення соціальних, виробничих та інших взаємозв'язків в трудових колективах [12; 13; 14; 15; 16; 17].

За своїм змістом ці заходи відображають різні задачі розвитку кадрового забезпечення установи, щовиникають у процесі управління виробничими

та соціально-трудовими процесами діяльності судово-експертної установи. Отже, основними напрямками вирішення проблеми удосконалення управління кадровим забезпеченням судово-експертної установи слід визначити:

- пошук методів формування необхідного кадрового забезпечення;
- аналізування та використання можливостей вже існуючого кадрового забезпечення;
- розвиток кадрового забезпечення під впливом змін зовнішнього середовища;
- розробка загальної концепції управління формуванням та розвитком кадрового забезпечення.

Під час розроблення системи показників, що характеризують кадрове забезпечення судово-експертної установи, формують мету, яка відображає необхідність оцінювання рівня її розвитку для прийняття рішень, спрямованих на раціоналізацію трудової складової в діяльності установи. Ця мета має входити в сукупність цілей управління кадровим забезпеченням і бути взаємозалежна в системі формулювання цілей.

При цьому результати оцінювання кадрового забезпечення судово-експертної установи необхідні для прийняття рішень щодо набору та відбору працівників (формування кадрового потенціалу), а також збереження кваліфікованих кадрів шляхом створення привабливого психологічного клімату в установі. Тому необхідно виділити етапи розробки системи показників, котрі характеризують кадрове забезпечення судово-експертної установи та включають:

- формулювання мети розробки системи під час якої здійснюється оцінювання кадрового забезпечення судово-експертної установи для прийняття ефективних управлінських рішень щодо його раціоналізації;
- визначення стану кадрового забезпечення судово-експертної установи, як сукупності внутрішніх можливостей працівників, котрі реалізуються в процесі їхньої трудової діяльності в конкретній установі;
- визначення системи показників, що характеризують кадрове забезпечення судово-експертної установи, як сукупність взаємозалежних елементів (показників), які порівнянні за змістом поняття та методології виміру;
- формування сукупності показників, що характеризують кадрове забезпечення судово-експертної установи;
- відбір показників, відповідно до вимог, що пропонуються до поняття «система» і, відповідно, до мети і принципів формування системи показників, котрі характеризують кадрове забезпечення судово-експертної установи;

Окремо наголосимо, що система показників, котрі характеризують кадрове забезпечення сучасної діяльності судово-експертної установи, має будуватися за такими принципами:

- під час формуванні системи необхідно враховувати специфічні особливості, як галузевого характеру, так і конкретної судово-експертної установи;
- система повинна мати комплексний характер, тобто, містити такі показники, що відо-

бражають як кількісний, так і якісний аспекти кадрового потенціалу;

- всередині системи має бути забезпечено, з одного боку, статичність (стабільність) її елементів (показників), а з іншого боку – високий ступінь їхньої адаптації до змін зовнішнього та внутрішнього середовища судово-експертної установи;
- елементи (показники) системи повинні знаходитися у взаємозв'язку та мати формалізовані кількісні значення.

Окремо слід зауважити, що система показників, які характеризують кадрове забезпечення судово-експертної установи, функціонує ефективно, якщо досягнуті цілі її діяльності, що повинні входити в сукупність цілей діяльності судово-експертної установи. Досягнення поставлених цілей діяльності системи має забезпечувати кожен працівник судово-експертної установи. Тому науковці вважають дуже важливим забезпечення сприятливих умов, що активізують діяльність працівника в трудовому процесі з максимально можливою реалізацією його кадрового потенціалу [18, с. 84].

Проблема розробки методичного підходу до оцінювання кадрового забезпечення є важливою для різних галузей, у тому числі й до судово-експертної. Запропонований метод оцінювання кадрового забезпечення за складовими має ґрунтуватися на необхідності врахування таких складових, як:

- визначення переліку компонентів кадрового забезпечення судово-експертної установи;
- обґрунтування вибору зразка та можливості моделювання кадрового забезпечення, який максимально наближався б до потреб судово-експертної установи (ідеального кадрового забезпечення) на основі теорії бажаності;
- орієнтації під час порівняння розвитку компонентів не на середній рівень, а на бажаний;
- забезпечення аналізування компонентів, що сприятливо впливають на кадровий потенціал судово-експертної установи, та компонентів, котрі знижують його рівень, з метою розробки комплексу заходів по усуненню їх негативного впливу.

Метод оцінювання кадрового забезпечення судово-експертної установи, що пропонується, ґрунтується на таких принципах:

- кадрове забезпечення характеризується комплексом компонентів, котрі визначають придатність його до використання в конкретних умовах;
- проведення оцінювання кадрового забезпечення здійснюється за важливими для керівництва судово-експертної установи показниками;
- конкурентні переваги кадрового забезпечення повинні мати довгостроковий характер, тобто, бути орієнтованими на перспективу.

Переконані, що під час оцінювання необхідно орієнтуватися на кадрові переваги конкурентів і враховувати приховані можливості кадрового забезпечення конкретної судово-експертної установи. Принципову схему визначення рівня

розвитку кадрового забезпечення слід складати з урахуванням низки етапів:

- вивчення зовнішнього середовища;
- формування вимог до кадрового забезпечення судово-експертної установи;
- визначення переліку компонентів кадрового забезпечення;
- – аналізування динаміки стану компонентів кадрового забезпечення;
- – оцінювання рівня кадрового забезпечення за складовими: професійно-кваліфікаційні якості; трудові якості; особистісні якості; психологічні якості; фізіологічні якості;
- визначення одиничних показників;
- визначення групового показника;
- визначення інтегрального показника рівня кадрового забезпечення судово-експертної установи;
- порівняння фактичного рівня кадрового потенціалу з бажаним та рівнем кадрового забезпечення установ-конкурентів;
- формування заходів щодо покращення значень компонентів кадрового забезпечення з метою підвищення рівня його ефективності.

Утворена за наведеними вище етапами схема може бути рекомендована для використання судово-експертним установам, що діють в умовах реформування судової системи, коли необхідною складовою успіху стає всебічне та ефективне використання кадрового забезпечення як основного ресурсу конкурентоспроможності установи.

Крім того, оцінювання кадрового забезпечення судово-експертної установи пропонується проводити у такій послідовності:

1. Першим етапом здійснюють дослідження зовнішнього середовища, під час якого слід передбачити збір та аналізування інформації, а також оцінювання можливостей і загроз.

2. Наступним етапом є вибір переліку компонентів для оцінювання кадрового забезпечення. Компоненти для оцінювання мають відображати ті властивості кадрового забезпечення, що ставляться до нього з боку керівництва судово-експертної установи та можуть бути виміряні. На основі загальної номенклатури компонентів кадрового забезпечення кожна установа має сформувати їх перелік саме для оцінювання власного кадрового потенціалу, виходячи з вимог щодо управління ним. Для вирішення цієї задачі проводять анкетування керівників судово-експертної установи або опитування фахівців, які є провідними в даній галузі діяльності. Визначення компонентів, що в першу чергу цікавлять керівництво та визначають кадрове забезпечення й можливість реалізації цілей судово-експертної установи, є першим кроком до оцінювання міри цієї задоволеності та порівняння розвитку кадрового забезпечення різних установ між собою за кожним компонентом окремо та у їхній сукупності.

3. На третьому етапі проводять аналізування компонентів кадрового забезпечення судово-експертної установи з метою визначення тенденцій їх зміни та виявлення сильних і слабких сторін (табл. 1).

Таблиця 1

Оцінювання кадрового забезпечення сучасної діяльності судово-експертної установи

Критерії	Показники, що характеризують критерії
1. Кваліфікація і професіоналізм працівників установи	1.1. Рівень зацікавлення у впровадженні інновацій 1.2. Рівень відданості працівників установі та її цілям 1.3. Психологічний стан працівників 1.4. Досвід роботи в інноваційній сфері наукових співробітників 1.5. Частка наукових співробітників по відношенню до всього персоналу установи 1.6. Частка працівників з вищою освітою по відношенню до інших груп працівників 1.7. Рівень професіоналізму працівників установи 1.8. Рівень підвищення кваліфікації працівників
2. Ефективність інноваційного менеджменту в судово-експертній установі	2.1. Рівень інноваційної культури 2.2. Рівень ефективності організаційної структури 2.3. Рівень ефективності організації праці 2.4. Рівень відповідності стилю управління 2.5. Присутність інноваційного відділу в установі чи структурному підрозділі, що виконує його обов'язки. 2.6. Рівень системи інформування працівників 2.7. Рівень ефективності системи стимулювання 2.8. Рівень співпраці з іншими установами в інноваційній сфері 2.9. Рівень психологічного клімату 2.10. Умови праці в судово-експертній установі 2.11. Наявність інноваційного відділу в судово-експертній установі
3. Ефективність творчої діяльності	3.1. Кількість запропонованих ідей у поточному році (за останні 5 років) 3.2. Кількість реалізованих ідей у поточному році (за останні 5 років) 3.3. Рівень новизни інновацій 3.4. Кількість винагород, отриманих на конкурсах і виставках за інновації 3.5. Кількість проданих ліцензій у поточному році (за останні 5 років) 3.6. Кількість зареєстрованих патентів у поточному році (за останні 5 років)
4. Психометричні дані	4.1. Особисті психологічні характеристики працівників

Розробка комплексної методики аналізування кадрового забезпечення виявила необхідність побудови системи показників, що класифікуються відносно певної ознаки. В процесі її розроблення здійснена класифікація показників, що його характеризують, на первинні, вторинні та інтегральні. Наведемо їхню характеристику.

Первинні показники відносяться до системи трудових показників, що характеризують кількісні та якісні компоненти кадрового потенціалу, визначаються розрахунковим шляхом або є нормативними. Індекси компонентів розроблялися для отримання сумарної відсоткової зміни індексу відповідності для розрахунку критерію оптимізації. Обидва індекси є показниками, що характеризують якісний рівень кадрового потенціалу.

Вторинні показники будуються окремо по кожній зі складових якостей кадрового потенціалу для отримання групового показника. Вторинні показники є базою для прийняття управлінських рішень та для подальшого комплексного оцінювання кадрового потенціалу (визначення інтегрального показника). У подальших дослідженнях кадрового потенціалу встановлено, що більшу вагомість мають саме

вторинні показники. Чим більш гнучкими та змістовними вони будуть, тим більшою є імовірність на їх основі досягти поставлених цілей.

Інтегральний показник має включати первинні, вторинні чи обидва типи показників та відноситися до будь-якої сукупності працівників, структурної одиниці чи до всієї судово-експертної установи в цілому. У дослідженні інтегральним показником є значення бажаного та фактичного рівня розвитку кадрового потенціалу установи. Визначення рівня розвитку кадрового забезпечення судово-експертної установи відбувається за властивостями: професійно-кваліфікаційними, трудовими, особистісними, психологічними та фізіологічними.

Оцінювання кадрового забезпечення за властивостями проводиться щодо тих показників, котрі характеризують основні компоненти тієї чи іншої складової діяльності судово-експертної установи. При цьому замість натуральних значень показників компонентів можна використовувати відносні одиничні показники, виражені за допомогою коефіцієнтів відповідності.

4. Четвертий етап, котрий висвітлює аспекти оцінювання кадрового забезпечення за всією

сукупністю однорідних показників, реалізується шляхом розрахунку групового показника за одиничними показниками групи (професійно-кваліфікаційних, трудових, особистісних, психологічних та фізіологічних властивостей) за такою формулою:

$$I_{\text{гр}} = \sum_{i=1}^n q_i a_i \quad (1)$$

де: $I_{\text{гр}}$ – груповий показник, що характеризує певну складову кадрового забезпечення судово-експертної установи;

q_i – i -й одиничний показник, що характеризує компонент певної групи;

a_i – вагомість i -го показника в загальному наборі певної групи (одержана за допомогою методу аналізу ієрархій);

n – кількість показників у групі.

Науковці зауважують, що розраховані таким чином групові показники за складовими кадрового потенціалу установи є відносними оцінками рівня її розвитку, що дають відповідь про стан того чи іншого аспекту кадрового потенціалу [19, с. 8-14].

5. На п'ятому етапі визначають інтегральний показник кадрового забезпечення судово-експертної установи з врахуванням його складових за формулою:

$$I_{\text{інт}} = \sum_{j=1}^m I_{\text{гр}} v_j \quad (2)$$

де: $I_{\text{інт}}$ – інтегральний показник кадрового забезпечення судово-експертної установи;

v_j – вагомість j -ої групи показників кадрового забезпечення (одержана за допомогою методу аналізу ієрархій);

m – кількість груп показників.

Цей показник дає комплексну (інтегральну) характеристику рівня розвитку кадрового потенціалу судово-експертної установи, коли враховуються усі складові [19, с. 8-14].

6. На шостому етапі відбувається порівняння фактичного рівня розвитку кадрового забезпечення судово-експертної установи з рівнем розвитку кадрового забезпечення установ-конкурентів, а також бажаним рівнем розвитку, що отримані експертним шляхом. Це дає змогу оцінити сильні та слабкі сторони кадрового забезпечення судово-експертної установи та визначити заходи з його покращення.

Для того, щоб судово-експертна установа отримала конкурентні переваги, керівництво має найточніше визначити прогнозу потребу рівня розвитку кадрового забезпечення, що є найбажанішою для нього. При цьому необхідно врахувати те, що не завжди найкраще є найбажанішим. Це пов'язано із тим, що існує достатній рівень компонентів, вище якого збільшення показника може бути

недоцільним, наприклад з економічної точки зору. Це пояснюється тим, що деякі компоненти не потребують їх покращання у зв'язку з обмеженістю (або неможливістю) використання такої високої якості, або їх збільшення потребує занадто значних фінансових витрат.

Обов'язковою умовою для оцінювання кадрового забезпечення судово-експертної установи є наявність методики, завдяки якій можливим є проведення аналізування як усіх компонентів, так і певної їх сукупності. У протилежному випадку неможливим стає його практичний аналіз та будь-які дослідження, що стосуються кадрового забезпечення, що носять теоретичний характер. Цей метод по суті дозволяє оцінити рівень розвитку кадрового забезпечення з точки зору конкурентних переваг судово-експертної установи в різних напрямках її діяльності. Крім того, такі розрахунки дозволяють проводити факторний аналіз і визначати вплив на рівень розвитку кадрового забезпечення судово-експертної установи як кожної його складової у сукупності, так і окремо взятого компонента.

Висновки. Доведено, що основними етапами процесу формування кадрового потенціалу у відповідності до розробленої нами моделі є: аналіз кадрового забезпечення сучасної діяльності судово-експертної установи; вибір цілей управління кадровим забезпеченням судово-експертної установи; визначення стратегії управління кадровим забезпеченням у відповідності до пріоритетів діяльності судово-експертної установи; створення умов для кадрового забезпечення інноваційної діяльності установи; реалізація безперервного розвитку кадрового потенціалу; контролювання та оцінювання кадрового забезпечення сучасної діяльності судово-експертної установи.

Крім того, проведені дослідження дозволили: оцінити фактичний стан використання кадрового забезпечення судово-експертної установи; визначити пріоритетні напрями сучасної діяльності судово-експертної установи за рахунок ефективного використання її кадрового забезпечення; прийняти ефективні управлінські рішення щодо використання кадрового забезпечення судово-експертної установи. Аналізування динаміки компонентів та оцінювання стану кадрового забезпечення судово-експертної установи дозволило стверджувати, що керівництву установи необхідно вжити заходів щодо розробки пріоритетних напрямів удосконалення кадрового забезпечення, створення умов для його реалізації та контролю його використанням.

Бібліографічні посилання

1. Шилов Л. А., Пікуліна Л. Ю., Кіржа Х. Ю. Аналіз та оцінка ефективності діяльності управлінського персоналу підприємства. «Проблеми економіки транспорту». Збірник наукових праць Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна. 2017. вип. 14. С. 97–102.
2. Рачинський А. П. Стратегічне управління персоналом в органах державної влади (теоретико-методологічний аналіз) : монографія. Київ. НАДУ. 2009. 316 с.

3. Баніт О. В. Системи професійного розвитку менеджерів у транснаціональних корпораціях: досвід Німеччини і Польщі : монографія. Київ: ДКС-Центр, 2018. 414 с.
4. Цуркан М. Л. Інноваційні механізми управління розвитком персоналу корпоративних підприємств інтегрованих холдингів : дис. ... канд. екон. наук. Маріуполь. 2017. 220 с.
5. Волошин О. П. Теоретико-методологічні основи політики відтворення кадрового потенціалу суб'єктів господарювання. Lviv Polytechnic National University Institutional Repository. С. 110–118. URL: <http://ena.lp.edu.ua>
6. Немцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент. Київ. ТОВ «УВПК «ЕксОб», 2010. 560 с.
7. Черноморенко Н. В. Проблему эффективного использования трудового потенциала. *Управління трудовими ресурсами: проблеми і перспективи розвитку*: збірн. доп. міжнар. наук.-практ. конф. Хмельницький: ТУП, 2007. С. 288–295.
8. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе. Москва. Юристъ, 2009. 496 с.
9. Мурашко Н. И. Управление персоналом организации. Киев. Компас, 2007. 330 с.
10. Старобинский Э. Е. Как управлять персоналом. Москва. Бизнес-школа «Интелсинтез». 2005. 240 с.
11. Управление персоналом в условиях социальной руночной экономики / Под науч. ред. проф., д-ра Р. Марра, д-ра Г Шмидта. Москва. Из-во МГУ, 2007. 480 с.
12. Кибанова А. Я. Управление персоналом организации: учебник. Москва. ИНФРА-М, 2011. 2-е изд., доп. и перераб. 638 с.
13. Кравченко М. О. Методичні аспекти оцінки кадрового потенціалу інноваційної діяльності промислових підприємств. *Економіка і держава*. Київ, 2006. №2. С. 93–96.
14. Семикіна М. Аспекти перебудови ментальності працівників у системі мотиваційного менеджменту. *Україна: аспекти праці*. 2011. №4. С. 40–46.
15. Бузько І. Р., Вартанова О. В., Надьон Г. О. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці: монографія. Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2009. 304 с.
16. Тренев Н. Н. Стратегическое управление: учеб. пособие для вузов. Москва. ПРИОР, 2009. 282 с.
17. Яновський О. Управління персоналом як технологія успішного бізнесу: коротко про головне. *Кадровик України*. Київ. 2008. №5. С. 122–125.
18. Смоляр Л. Г. Дослідження тенденцій розвитку кадрового потенціалу на промислових підприємствах України. *Економіка & Держава*. 2008. № 5. С. 9–96.
19. Колот А. Теоретичні й практичні аспекти впливу заробітної плати на мотивацію трудової діяльності. *Україна: аспекти праці*. 2008. №8. С. 8–14.

References

1. Banit, O. V. (2018) *Systemy profesiinoho rozvytku menezheriv u transnatsionalnykh korporatsiiakh* [Systems of professional development of managers in transnational corporations]: dosvid Nimechchyny i Polshchi : monohrafiia. Kyiv: DKS-Tsentr [in Ukr.].
2. Buzko, I. R. & Vartanova, O. V. & Nadon, H. O. (2009) *Stratehichne upravlinnia personalom pidpriemstva v umovakh suchasnoho rozvytku rynku pratsi* [Strategic management of personnel of the enterprise in the conditions of modern labor market development]: monohrafiia. Luhansk: Vyd-vo SNU im. V. Dalia [in Ukr.].
3. Chernomorenko, N. V. (2007) *Problemy effektivnogo ispolzovaniia trudovogo potentciala* [Problems of effective use of labor potential]. *Upravlinnia trudovymi resursamy: problemy i perspektyvy rozvytku*: zbirn. dop. mizhnar. nauk.-prakt. konf. khmelnytskyi: TUP [in Ukr.].
4. Kibanova, A. Ia. (2011) *Upravlenie personalom organizatscii: uchebnik* [Personnel management of the organization]. Moscow. INFRA-M. 2-e izd., dop. i pererab [in Rus.].
5. Kolot, A. (2008). *Teoretychni y praktychni aspekty vplyvu zarobitnoi platy na motyvatsiiu trudovoi diialnosti* [Theoretical and practical aspects of the impact of wages on work motivation]. *Ukraina: aspekty pratsi*. №8 [in Ukr.].
6. Kravchenko, M. O. (2006) *Metodychni aspekty otsinky kadrovoho potentsialu innovatsiinoi diialnosti promyslovykh pidpriemstv* [Methodical aspects of assessing the human resources potential of industrial enterprises]. *Ekonomika i derzhava*. Kyiv. №2 [in Ukr.].
7. Murashko, N. I. (2007) *Upravlenie personalom organizatscii* [Personnel management of the organization]. Kyiv. Kompas [in Rus.].
8. Niemtsov, V. D. & Dovhan, L. Ye. (2010) *Stratehichniy menezhment* [Strategic Management]. Kyiv. TOV «UVPK «EksOb» [in Ukr.].
9. Rachynskyi, A. P. (2009) *Stratehichne upravlinnia personalom v orhanakh derzhavnoi vlady (teoretyko-metodolohichniy analiz)* [Strategic personnel management in public authorities (theoretical and methodological analysis)]: monohrafiia. Kyiv. NADU [in Ukr.].
10. Semykina, M. (2011) *Aspekty perebudovy mentalnosti pratsivnykiv u systemi motyvatsiinoho menezhmentu* [Aspects of restructuring the mentality of employees in the system of motivational management]. *Ukraina: aspekty pratsi*. №4 [in Ukr.].
11. Shylo, L. A. & Pikulina, L. Yu. & Kirzha, Kh. Yu. (2017) *Analiz ta otsinka efektyvnosti diialnosti upravlinskoho personalu pidpriemstva* [Analysis and evaluation of the effectiveness of the management staff of the enterprise]. «Problemy ekonomiky transportu». Zbirnyk naukovykh prats Dnipropetrovskoho natsionalnoho universytetu

- zaliznychnoho transportu imeni akademika V. Lazariana. Vyp. 14 [in Ukr.].
12. Smoliar, L. H. (2008). Doslidzhennia tendentsii rozvytku kadrovoho potentsialu na promyslovkykh pidpriemstvakh Ukrainy [Research of trends in human resources development at industrial enterprises of Ukraine]. *Ekonomika & Derzhava*. № 5 [in Ukr.].
 13. Starobinskii, E. E. (2005) *Kak upravliat personalom* [How to manage staff]. Moscow. Biznes-shkola «Intelsintez» [in Rus.].
 14. Trenev, N. N. (2009) *Strategicheskoe upravlenie* [Strategic management]: ucheb. posobie dlia vuzov. Moscow. PRIOR [in Rus.].
 15. Tsurkan, M. L. (2017) *Innovatsiini mekhanizmy upravlinnia rozvytkom personalu korporativnykh pidpriemstv intehrovanykh kholdynhiv* [Innovative mechanisms for managing the development of personnel of corporate enterprises of integrated holdings]. (Candidates thesis). Mariupol [in Ukr.].
 16. *Upravlenie personalom v usloviakh sotcialnoi rynochnoi ekonomiki* [Personnel management in a social market economy] (2007) / Pod nauch. red. prof., d-ra R. Marra, d-ra G Shmidta. Moscow. Izvo MGU [in Russian].
 17. Vesnin, V. R. (2009) *Prakticheskii menedzhment personala: posobie po kadrovoi rabote* [Practical personnel management: a manual on personnel work]. Moscow. Iurist [in Rus.].
 18. Voloshyn, O. P. *Teoretyko-metodolohichni osnovy polityky vidtvorennia kadrovoho potentsialu subiektiv hospodariuvannia* [Theoretical and methodological foundations of the policy of reproduction of human resources of economic entities]. Lviv Polytechnic National University Institutional Repository URL: <http://ena.lp.edu.ua> [in Ukr.].
 19. Yanovskiy, O. (2008) *Upravlinnia personalom yak tekhnolohiia uspishnoho biznesu: korotko pro holovne* [Personnel management as a technology of successful business: briefly about the main thing]. *Kadrovyy Ukrainy*. Kyiv. № 5 [in Ukr.].
-

Iryna Petrova

Components of the concept of modern personnel management of a forensic institution

The article considers the issue of outlining the components of the concept of modern personnel management of a forensic institution. The author identifies the basic principles of building a personnel management system for the modern activities of a forensic institution, namely: the relationship between the functions of personnel management and the goals of a particular institution; professionalization of personnel management functions of a forensic institution; flexibility; economy; scientific and innovative, comprehensive; prospects.

It is emphasized that the main stages of the process of personnel potential formation in accordance with the developed model are: analysis of personnel support of modern activity of forensic institution; choice of goals of personnel management of forensic institution; determining the strategy of personnel management in accordance with the priorities of the forensic institution; creating conditions for staffing the innovative activities of the institution; implementation of continuous development of human resources; monitoring and evaluation of staffing of modern activities of forensic institutions. A schematic diagram of the interaction of human resources management processes to achieve the goals of the forensic institution, which is based on clearly defined goals, to achieve which its activities are aimed.

In addition, the article states that the research allowed to: assess the actual state of use of staff of the forensic institution; to determine the priority areas of modern activity of the forensic institution due to the effective use of its staffing; make effective management decisions on the use of staff of the forensic institution. Analysis of the dynamics of components and assessment of the staffing of the forensic institution allowed to argue that the management of the institution needs to take measures to develop priority areas for staffing, creating conditions for its implementation and control of its use.

Keywords: concept, management components, forensic institution, staffing, principles, components.