gender equality in the formation of public authorities is paid in foreign and international regulations. In many respects, the realization of the relevant rights and freedoms enshrined in the law is hindered by stereotypes that have developed in society for many generations. Guarantees of observance of the principle of gender equality in elections of collegial bodies of public authority and in admission to public service are analyzed. Emphasis is placed on the need for central and territorial executive bodies, local state administrations, and local self-government bodies to establish advisory bodies on ensuring equal rights and opportunities for women and men and appointing gender advisers. Emphasis is placed on the benefits of introducing gender budgeting at all levels of public administration, which is rightly recognized as one of the most effective tools for gender equality, which will increase accountability and transparency in the use of budget funds. Statistics on gender specifics of the impact of corruption on the lives of citizens are presented, in particular in the context of access to political representation and decision-making, access to socially important services. It is proved that proper observance of the principle of gender equality in the formation of public authorities is not to equate everyone, but on the contrary - to identify and take into account different needs. Human rights - women and men, as well as equality between them, need reliable protection, protection and strengthening. Achieving the principle of gender equality in the Ukrainian community, which means equal participation of women and men in all spheres of life is an important area of democratic development of Ukraine.

Keywords: gender equality, public service, public authority, corruption, anti-corruption policy, election; budget process.

DOI: 10.33766/2524-0323.95.153-162

УДК 342.9:658.3

*Курдес О. В., здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії,
науковий співробітник Національного наукового центру «Інститут судових експертиз
імені Засл. проф. Н. С. Бокаріуса» (м. Харків, Україна)*

e-mail: oleg700615@ukr.net

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0003-2736-4616>

ФОРМУВАННЯ ТА ПІДГОТОВКА КАДРОВОГО РЕЗЕРВУ НА КЕРІВНІ ПОСАДИ В СУДОВО-ЕКСПЕРТНИХ УСТАНОВАХ

У статті розглянуто зарубіжний досвід роботи з кадровим резервом юридичних осіб публічного права. Наголошено на необхідності нормативно-правового врегулювання формування та підготовки кадрового резерву на керівні посади в судово-експертних установах Міністерства юстиції України. Доведено, що вдосконалення теоретичних програм підготовки резервістів, проходження ними практичної частини підготовки під час виконання обов'язків тимчасово відсутнього керівника — це основні напрями навчання осіб зі складу кадрового резерву, що є запорукою якісного комплектування посад керівного складу судово-експертних установ Міністерства юстиції України. Зарахування до резерву кадрів на керівні посади має стати одним із суттєвих мотиваційних факторів для ефективної роботи співробітника, що означає для нього перспективу обійняти посаду з більшими повноваженнями.

Ключові слова: судово-експертна установа, кадрова політика, кадрове забезпечення, кадровий резерв, підготовка, стажування.

Постановка проблеми. Реформування правоохоронних органів і системи державних судово-експертних установ — одне з головних завдань, яке постало на часі перед Україною на шляху до побудови сучасної демократичної держави. Успішному виконанню цього завдання сприятиме передусім спроможність керівного складу цих органів та установ організувати підпорядкований персонал на якісне виконання своїх посадових обов'язків на шляху побудови в Україні правової держави. Водночас, у державних судово-експертних установ бракує кваліфікованих кадрів керівного складу різного рівня, що негативно позначається на роботі цих установ та спричиняє справедливую критику з боку населення. Недоліки кадрової політики судово-експертних установ Міністерства юстиції України вимагають наукового переосмислення й реформування системи роботи з резервом кадрів на керівні посади, розроблення нової стратегії та тактики цього напрямку діяльності, її нормативно-правового врегулювання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання формування резерву кадрів на керівні посади привертало увагу багатьох науковців, зокрема: О. М. Бандурки [1], Л. О. Рикової [2], В. М. Алексєєва [3], В. А. Савченка [4], С. М. Глибіна [5], І. В. Застрожнікової [6], О. В. Сороки [7], М. І. Наньєва [8], А. А. Стародубцева [9] та ін. Наукові напрацювання із цього питання дають змогу проаналізувати стан нормативно-правового забезпечення роботи з персоналом в органах державної влади. Водночас доводиться визнати, що, незважаючи на різноплановість досліджень, залишається актуальним пошук нових сучасних шляхів покращення правового регулювання кадрового забезпечення державних органів, зокрема судово-експертних установ, і її складової — формування та роботи з резервом кадрів на керівні посади. Маємо також зазначити, що дослідники досі не приділяли належної уваги питанням формування й підготовки кадрового резерву на керівні посади державних судово-експертних установ Міністерства юстиції України.

Формулювання цілей. Метою статті є наукове обґрунтування стратегічних і тактичних напрямів нормативно-правового регулювання формування та підготовки кадрового резерву на керівні посади в державних судово-експертних установах Міністерства юстиції України з урахуванням вітчизняного й зарубіжного досвіду. Відповідно, для досягнення цієї мети завданням статті є узагальнити результати досліджень науковців щодо роботи з резервом кадрів на керівні посади, досвід підготовки керівних кадрів у деяких зарубіжних країнах і запропонувати шляхи нормативно-правового забезпечення роботи з резервом кадрів на керівні посади в державних судово-експертних установах Міністерства юстиції України.

Виклад основного матеріалу. Розглядаючи питання підготовки керівних кадрів у державних органах, Л. О. Рикова наголосила на їх критичному браці в Україні. Водночас вона звернула увагу на застарілу нормативно-правову базу підготовки управлінців, що вже не відповідає сучасності [2, с. 358-359]. Питання підготовки керівних кадрів юридичних осіб публічного права має бути прерогативою та стратегічним завданням держави, через що нагальним є перегляд усієї нормативно-правової бази підготовки кваліфікованих керівних кадрів в Україні, зок-

рема у державних судово-експертних установах. Залишається недостатнім науковий та організаційно-методичний супровід законодавства про роботу з персоналом державних органів та установ. Завданням науки має стати пошук нових підходів до запровадження сучасного кадрового забезпечення державної служби. Отже, нормативно-правове й організаційно-методичне забезпечення роботи з резервом кадрів на керівні посади в державних судово-експертних установах набуває актуальності.

Як зауважує В. М. Алексєєв, підготовка висококваліфікованих управлінців має бути одним із головних завдань державної політики, на вирішення якого слід спрямувати матеріальні ресурси. Науковець наголошує на нагальній потребі в розв'язанні цих завдань саме сьогодні, коли для цього є відповідні передумови. Появу «управлінців нової формації» він пов'язує з переходом до нової «системи громадсько-державного управління». На його думку, формуванню нових управлінців сприятиме їхнє виховання, навчання й управлінський досвід [3, с. 10-12].

Як наголошує В. А. Савченко, проведення конкурсів на обіймання вакантних посад в установах та організаціях не має стати на заваді формуванню резерву кадрів на керівні посади. Науковець доходить висновку, що практика проведення конкурсів на обіймання вакантних посад мусить поєднуватися з роботою із формування кадрового резерву та роботи з ним [4, с. 8]. Слід звернути увагу на те, що, відповідно до статутів науково-дослідних судово-експертних установ Міністерства юстиції України, на конкурсній основі заміщують тільки посади директорів цих установ. Тому до решти керівних посад цілком можна застосовувати порядок призначення зі складу кадрового резерву.

Як уважає С. М. Глибін, керівник — це особа, яка, на відміну від решти працівників, забезпечує управління персоналом та несе за це персональну відповідальність, і наголошує на необхідності запровадити в систему роботи із зарахованими до резерву на керівні посади «оптимальну управлінську поведінку» [5, с. 211-216].

На переконання І. В. Застрожнікової, «наявність професійних «запасних гравців» є запорукою успіху будь-якого підприємства, зокрема державної установи, а формування кадрового резерву є однією з основних функцій кадрового менеджменту державних підприємств [6, с. 87]. Цікавий наведений нею приклад існування в країнах Європейського Союзу так званої підготовчої служби, основними завданнями якої є теоретична та практична підготовка до публічної служби. Ця підготовча служба обов'язкова для всіх, хто прагне вступити на публічну службу. Після її завершення кандидат складає кваліфікаційний іспит. Можна виокремити такі основні принципи формування кадрового резерву в країнах ЄС:

- рівність і добровільність участі всіх громадян у конкурсах для включення до кадрового резерву;
- неупереджене й об'єктивне оцінювання як особистих, так і професійних якостей кандидатів на вступ до публічної служби;
- планування професійного кар'єрного зростання державного службовця;
- гласність і доступність громадян до інформації про формування кадрового резерву на державній службі [6, с. 89].

Поняття «кадровий резерв» у законодавстві більшості зарубіжних країн відсутнє. На практиці роботу з кандидатами на державні посади здійснюють після їх зарахування на службу в період випробувального терміну або під час стажування. Так у Японії функції підготовки політичної й економічної еліти покладено на Школу державного управління та менеджменту. Умовами зарахування до складу слухачів Школи є наявність вищої освіти, чоловіча стать, вік до 25 років і наявність практичного професійного досвіду. Теоретичну частину навчання слухачі проходять самостійно, а практичну — спільно «за круглим столом» з викладачами зі складу політичних та економічних діячів. Підготовка кожного слухача має індивідуальний характер. У Великій Британії діє програма «Швидкий потік», згідно з якою успішні кандидати впродовж декількох років переводяться з одного департаменту до іншого для придбання нового досвіду та за п'ять років виходять із цієї програми, після якої їхня подальша кар'єра будується на загальних принципах. У Сполучених Штатах Америки резервом кадрів на посади в державних структурах опікуються Центри системи оцінки кадрів і посадових обов'язків, які функціонують у складі Служб управління персоналом. На ці Центри покладено обов'язок не тільки оцінювати персонал, а й просувати співробітників по службі. Підготовка резервістів характеризується конкретністю, плановістю, практичністю, наявністю адаптивних програм. Основною формою навчання є семінари. Підвищення кваліфікації державних службовців у США покладено на такі установи: Федеральний адміністративний інститут, Вашингтонський інститут управління, Професійний інститут Американської асоціації управління, Інститут державної політики [10, с. 247-248].

Заслуговують на увагу погляди А. А. Стародубцева щодо вимог до осіб, які претендують на зарахування резерву кадрів: послідовність кар'єрного просування, можливість зміни місця проживання, вільне знання державної мови, наявність клопотання безпосереднього керівника та двох керівників, не нижчих за заступника керівника самостійного органу (підрозділу); вік кандидата не має перевищувати пенсійного [9, с. 132-133].

Варто погодитися з думкою О. В. Сороки та І. А. Бутенка про важливість для формування «трудового потенціалу персоналу» створення резерву кадрів на висування. Науковці переконані, що цей процес має бути цілеспрямованим, плановим, безперервним, системним і мати на меті «просування власних працівників». Успіху можна досягнути тільки за умови спільних зусиль кадрового підрозділу та керівників інших структурних підрозділів і за підтримки першого керівника організації. У разі правильно організованої роботи з резервом кадрів на висування в організації претендують співробітники зі здібностями управлінців, які мають розвинути хист до керівництва, а процес їхнього саморозвитку додатково стимулюють налагодженою системою мотивування до кар'єрного зростання. Формування резерву кадрів на висування — процес складний. Це пов'язано передусім із тим, що найчастіше в організації працюють доволі кваліфіковані виконавці, проте відчутний «кадровий голод» у перспективних керівниках. Крім того, на практиці трапляються випадки неготовності резервіста до призначення через не-

достатню теоретичну підготовку та брак досвіду практичної роботи, зумовлені незначним часом підготовки. Формалізм у складанні списків резервістів і пов'язана із цим неможливість надалі призначати на вакантні керівні посади кандидатів зі складу резервістів дискредитує цей напрям роботи з персоналом [7, с. 349].

Заслуговують на увагу висновки М. І. Наньєва про необхідність створення максимально сприятливих умов для формування резерву, у якому з резервістами проводять стажування, підвищення кваліфікації та додатково вивчають морально-ділові якості кандидатів із метою подальшого прийняття рішення про доцільність їхнього призначення на вакантні посади [8, с. 30].

Як зауважують А. С. Сіцинський та М. Ю. Лось, для співробітників характерні такі види кар'єрного зростання: вертикальні, горизонтальні та східчасті [11, с. 99]. На їхню думку, керівники структурних підрозділів мають бути зацікавленими в кар'єрному зростанні своїх підлеглих. Проте, вони не наводять причин цієї зацікавленості. Це питання потребує окремого досконалого дослідження, зважаючи на психологічні аспекти. Вважаємо, що зацікавленість у кар'єрному зростанні з боку керівників структурних підрозділів здебільшого зникає, якщо це стосується кадрового резерву на їхні посади. Тому підготовку резерву на посади керівників окремих юридичних осіб публічного права має організовувати та контролювати вища організація.

Слід зауважити, що станом на сьогодні робота з резервом кадрів на керівні посади в державних судово-експертних установах Міністерства юстиції України жодним нормативно-правовим актом не врегульовано. Отже, це питання є проблемою державного рівня й потребує негайного розв'язання.

Практика комплектування керівних посад кандидатами, які не є штатними співробітниками організації, вирішує проблему, але загалом має свої недоліки, пов'язані з виникненням у колективі песимістичних настроїв щодо самовдосконалення та прагнення кар'єрного зростання. Важливо також, що кандидати на керівні посади зі складу штатних співробітників організації швидше адаптуються до нових умов роботи, аніж ті, які прийшли зовні.

Формуючи резерв кадрів на висунення, важливо дотримуватися послідовності кар'єрного зростання працівника. Для того щоб обійняти посаду заступника керівника структурного підрозділу, необхідно здолати шлях від рядового співробітника до провідного в цьому самому структурному підрозділі (відповідно до штатного розкладу організації). І тільки відпрацювавши необхідний час для здобуття досвіду роботи, вивчивши нормативно-правову базу й застосувавши її на практиці, співробітника зараховують до резерву на заміщення посади керівника структурного підрозділу. Не відпрацювавши керівником низового підрозділу, не можна претендувати на посаду керівника основного підрозділу. Резерв на посаду заступника керівника організації формується зі складу керівників основних структурних підрозділів. Отже, послідовність кар'єрного зростання є важливою умовою якісного добору кадрів на керівні посади організації.

Запорукою вдосконалення роботи з персоналом державних судово-експертних установ Міністерства юстиції України має бути реформування нормативно-

правового регулювання застарілого порядку проведення атестування співробітників зазначених установ, запровадження системи щорічного оцінювання працівників із залученням представників громадськості, яке повинно ґрунтуватися на сучасних світових і вітчизняних методиках. За результатами оцінювання за кожним співробітником слід ухвалити один із таких висновків:

- відповідає посаді, яку обіймає;
- не відповідає посаді, яку обіймає.

У разі зарахування до кадрового резерву за результатами оцінювання має бути надано висновок з рекомендацією: «Відповідає посаді, яку обіймає, заслуговує на зарахування до резерву кадрів на висунення».

Н. О. Шура запропонував методику рейтингового оцінювання кандидатів для зарахування до кадрового резерву на керівні посади, зважаючи на рівень їхньої освіти, стаж роботи за фахом загалом і роботи на підприємстві зокрема, рівні дисциплінованості і творчої активності. Науковець дійшов висновку про необхідність якісного підходу до формування резерву управлінських кадрів. При тому він наголосив на необхідності постійного оновлення списків резервістів з урахуванням вимог часу та потреб юридичної особи, а також на використанні як внутрішнього, так і зовнішнього кадрового резерву [12].

На нашу думку, добір кандидатів до складу кадрового резерву на керівні посади має відбуватися у два етапи:

- 1-й етап — оцінювання претендентів за формальними критеріями;
- 2-й етап — оцінювання особистісних і професійних якостей претендентів.

Під час оцінювання особистісних і професійних якостей претендентів конкурсна комісія має застосовувати такі процедури, як тестування та співбесіда.

До нормативно-правового акту формування й роботи з резервом кадрів на керівні посади судово-експертних установ Міністерства юстиції України, що пропонується розробити та прийняти, необхідно закріпити норму, згідно з якою буде обмежено кількість резервістів на одну посаду із розрахунку «один резервіст на одну керівну посаду», що пов'язано з таким:

- нині в судово-експертних установах відчувається кадровий голод співробітників, які за своїми морально-діловими якостями мають змогу в перспективі керувати;

- практична частина підготовки резервістів полягає у виконанні обов'язків тимчасово відсутнього керівника, тому наявність двох резервістів зменшує практичне опанування обов'язків за посадою рівно удвічі, або дає змогу (через невизначеність черговості заміщення посади між резервістами) покласти ці обов'язки на іншу особу.

Доцільно було б також розробити норми, згідно з якими:

- після затвердження списків кадрового резерву обов'язки тимчасово відсутнього керівника виконує резервіст на його посаду;
- допускається відсутність у списках кадрового резерву резервістів на посади, на які неможливо дібрати кандидата.

Ці зміни дадуть змогу уникнути формалізму в роботі з резервом кадрів на висунення і додати до списків кадрового резерву осіб на конкурсній основі на стадії формування таких списків.

Уважаємо за доцільне розробити норму, згідно з якою відсутність резервіста у списках резерву має стати підставою для визнання роботи керівника кадрового підрозділу недостатньою із подальшим вжиттям відповідних заходів реагування.

Покращенню роботи з резервом кадрів на висунення має сприяти розроблення та затвердження порядку проведення конкурсу на додавання до списків кадрового резерву на керівні посади та роботи з резервом.

Необхідною умовою якісного проведення резервістами учбового процесу повинен стати його розподіл на дві складові: теоретичну та практичну. На рівні Міністерства юстиції України потрібно розробити типові програми навчання резервістів на кожну керівну посаду згідно з типовими штатами. Практичну частину навчання слід здійснювати шляхом виконання обов'язків тимчасово відсутнього керівника, на посаду якого претендує резервіст, що також слід нормативно закріпити.

Опанування теоретичної частини підготовки за кожною посадою має відбуватися один раз, після чого у резервіста комісійно приймають залік. У разі успішного складання заліку індивідуальний план теоретичної підготовки та документ про складання заліку долучають до особової справи резервіста. Практичну частину підготовки резервіст проходить постійно в разі тимчасової відсутності керівника та щороку має подавати звіт про таку підготовку.

Висновки. Отже, кадровий резерв на керівні посади є складовою кадрової політики судово-експертних установ Міністерства юстиції України. Проте, до сьогодні формування та порядок роботи з кадровим резервом цих установ нормативно не врегульовано, отже, потребує кардинальних змін.

Формування резерву кадрів на висунення — процес постійний, має на меті якісне оновлення керівного складу та є однією з провідних функцій кадрового забезпечення державних судово-експертних установ. Потребують перегляду загальні підходи до формування резерву та позбавлення формалізму в його роботі. Списки резерву кадрів на керівні посади мають бути реальними, комплектувати вакантні посади слід зі складу резервістів. Призначення на керівні посади кандидатів, яких не було у складі затверджених списків кадрового резерву, варто розглядати як недолік роботи підрозділу кадрового забезпечення із подальшим вжиттям відповідних заходів реагування. Тому запропоновано обмежити обов'язкову кількість резервістів на одну посаду, нормативно закріпити можливість зарахування до резерву одного реального резервіста на одну посаду, а відсутність резервіста на керівну посаду вважати недоліком роботи кадрового підрозділу. Основними критеріями під час формування списків резерву кадрів повинні стати професійні, ділові й моральні якості співробітників.

Удосконалення теоретичних програм підготовки резервістів, проходження практичної частини підготовки під час виконання обов'язків тимчасово відсутнього керівника — основні напрями навчання осіб зі складу кадрового резерву,

що є запорукою якісного комплектування посад керівного складу правоохоронних органів.

Зарахування до резерву кадрів на керівні посади є одним із суттєвих мотиваційних факторів для ефективної роботи співробітника, що означає для нього перспективу обійняти посаду з більшими повноваженнями.

Використані джерела:

1. Бандурка О. М. Теорія й практика управління органами внутрішніх справ України. Харків, 2004. 780 с.
2. Рикова Л. О. Формування кадрового резерву державної служби в Україні. *Актуальні проблеми державного управління*. Харків, 2012. Вип. 2 (42). С. 358-364.
3. Алексеев В. М. Фахівці для громадсько-державного управління: суспільний запит і практична підготовка. *Теорія та практика державної служби*: мат-ли VII Міжнар. наук.-практ. конф. (Дніпропетровськ, 23.11.2015). Дніпропетровськ, 2015. С. 10-12.
4. Савченко В. А. Проблеми формування кадрового резерву та проведення конкурсів на зайняття вакантних посад. *Україна: аспекти праці*. Київ, 2019. № 1. С. 3-9.
5. Глибін С. М. Керівник у системі управління персоналом органів внутрішніх справ. *Миття справа*. Львів, 2014. Вип. 2 (2.2). С. 211-216.
6. Застрожнікова І. В. Формування кадрового резерву як одна з основних функцій HR-менеджменту державної служби. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. Мелітополь, 2018. Вип. 2 (37). С. 85-95.
7. Сорока О. В., Бутенко І. А. Трудовий потенціал персоналу: формування та розвиток. *Економічні інновації*. Одеса, 2012. Вип. 50. С. 347-356.
8. Наньєв М. І. Право роботодавця на добір працівників за законодавством України та окремих зарубіжних країн. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. Дніпропетровськ, 2016. Вип. 5. С. 28-32.
9. Стародубцев А. А. Формування кадрового резерву в органах внутрішніх справ України. *Проблеми законності*. Харків, 2012. Вип. 119. С. 127-133.
10. Стукало М. Г. Зарубежный опыт организации работы с кадровым резервом на государственной (публичной) службе. *Молодой ученый*. Казань, 2017. Вип. 51 (185). С. 247-249.
11. Сіцінський А. С., Лось М. Ю. Технологія управління персоналом та вдосконалення кадрової роботи у спеціалізованих видах державної служби. *Актуальні проблеми вдосконалення чинного законодавства України*. Івано-Франківськ, 2010. Вип. 23. С. 94-102.
12. Шура Н. О. Підвищення кадрового потенціалу підприємств у сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. Дніпро, 2020. № 6. DOI : <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.6.75>.

References:

1. Bandurka, O. M. (2004) *Teoriia y praktyka upravlinnia orhanamy vnutrishnikh sprav Ukrainy*. Kharkiv : Kharkivskiy natsionalnyi universytet vnutrishnikh sprav. [in Ukrainian].
2. Rykova, L. O. (2012) *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia - Formation of the personnel reserve of the civil service in Ukraine, issue 2 (42), 358-364*. Kharkiv. [in Ukrainian].
3. Alekseev, V. M. (2015) *Fakhivtsi dlia hromadsko-derzhavnoho upravlinnia: suspilnyi zapyt i praktychna pidhotovka. Teoriia ta praktyka derzhavnoi sluzhby: mat-ly VII Mizhnar. nauk.-prakt. konf. - Theory and practice of civil service, Dnipropetrovsk, 23 November*. Dnipropetrovsk : Dnipropetrovskiy rehionalnyi instytut derzhavnoho upravlinnia. [in Ukrainian].

4. Savchenko, V. A. (2019) Problemy formuvannia kadrovoho rezervu ta provedennia konkursiv na zainiattia vakantnykh posad. *Ukraina: aspekty pratsi - Ukraine: aspects of work*, 1, 3-9. [in Ukrainian].

5. Hlybin, S. M. (2014) Kerivnyk u systemi upravlinnia personalom orhaniv vnutrishnykh sprav. *Mytna sprava - Customs business*, issue 2 (2.2), 211-216. [in Ukrainian].

6. Zastrozhnikova, I. V. (2018) Formuvannia kadrovoho rezervu yak odna z osnovnykh funktsii HR-menedzhmentu derzhavnoi sluzhby: *Zbirnyk naukovykh prats Tavriiskoho derzhavnoho ahrotekhnolohichnoho universytetu (ekonomichni nauky) - Formation of personnel reserve as one of the main functions of HR-management of the civil service. Collection of scientific works of the Tavriya State Agrotechnological University (economic sciences)*, issue 2 (37), 85-95. [in Ukrainian].

7. Soroka, O. V., Butenko, I. A. (2012) Trudovyi potentsial personalu: formuvannia ta rozvytok. *Ekonomichni innovatsii - Economic innovations*, issue 50, 347-356. [in Ukrainian].

8. Naniev, M. I. (2016) Pravo robotodavtsia na dobir pratsivnykiv za zakonodavstvom Ukrainy ta okremykh zarubizhnykh krain. *Aktualni problemy vitchyznianoï yurysprudentsii - Actual problems of domestic jurisprudence*, issue 5, 28-32. [in Ukrainian].

9. Starodubtsev, A. A. (2012) Formuvannia kadrovoho rezervu v orhanakh vnutrishnykh sprav Ukrainy. *Problemy zakonnosti - Problems of legality*, issue 119, 127-133. [in Ukrainian].

10. Stukalo, M. G. (2017) Zarubezhnyi opyt organizatsii raboty s kadrovym rezervom na gosudarstvennoi (publichnoi) sluzhbe. *Molodoi uchenyi - A young scientist*, 51 (185), 247-249. [in Ukrainian].

11. Sitsynskyi, A. S., Los, M. Yu. (2010) Tekhnolohiia upravlinnia personalom ta vdosko nalennia kadrovoi roboty u spetsializovanykh vydakh derzhavnoi sluzhby *Aktualni problemy vdoskonalennia chynnoho zakonodavstva Ukrainy - Current problems of improving the current legislation of Ukraine*, issue 23, 94-102. [in Ukrainian].

12. Shura, N. A. (2020) Pidvyshchennia kadrovoho potentsialu pidpriemstv u suchasnykh umovakh hospodariuvannia Increasing the human potential of enterprises in modern business conditions. *Efektyvna ekonomika [Online] - Efficient economy*, 6. Dnipro. DOI : <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.6.75>. [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 04.08.2021

Курдес О. В., соискатель высшего образования степени доктора философии, научный сотрудник Национального научного центра «Институт судебных экспертиз имени Засл. проф. Н. С. Бокариуса» (г. Харьков, Украина)

ФОРМИРОВАНИЕ И ПОДГОТОВКА КАДРОВОГО РЕЗЕРВА НА РУКОВОДЯЩИЕ ДОЛЖНОСТИ В СУДЕБНО-ЭКСПЕРТНЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ

В статье рассмотрен зарубежный опыт работы с кадровым резервом юридических лиц публичного права. Отмечена необходимость нормативно-правового урегулирования формирования и подготовки кадрового резерва на руководящие должности в судебно-экспертных учреждениях Министерства юстиции Украины. Доказано, что совершенствование теоретических программ подготовки резервистов, прохождение ими практической части подготовки при исполнении обязанностей временно отсутствующего руководителя — это основные направления обучения лиц из состава кадрового

резерва, что является залогом качественного комплектования должностей руководящего состава судебно-экспертных учреждений Министерства юстиции Украины. Зачисление в резерв кадров на руководящие должности должно стать одним из существенных мотивационных факторов для эффективной работы сотрудника, что означает для него перспективу занять должность с большими полномочиями.

Ключевые слова: судебно-экспертное учреждение, кадровая политика, кадровое обеспечение, кадровый резерв, подготовка, стажировка.

Kurdes O., Applicant for the Degree of Doctor of Philosophy, researcher at National Scientific Center «Hon. Prof. M. S. Bokarius Forensic Science Institute» (Kharkiv, Ukraine)

FORMATION AND PERSONNEL RESERVE TRAINING FOR SENIOR POSITIONS IN FORENSIC INSTITUTIONS

Problems of legal regulation of work with personnel reserve for senior positions in state forensic institutions of the Ministry of Justice of Ukraine are studied. Emphasis is placed on the lack of regulatory framework for the formation of personnel reserve for senior positions and work with it in state forensic institutions of the Ministry of Justice of Ukraine, which shows that this issue is a problem at the state level and needs an immediate solution for creating an effective management link in these institutions.

Results of scientists' researches concerning work with personnel reserve for senior positions are summarized. The foreign work experience with the personnel reserve of legal entities of public law is considered as an example of successful staffing in state institutions. The principles of formation of the personnel reserve for senior positions are listed. The main criteria in the formation of personnel reserve lists should be the professional, business and moral qualities of employees.

The development and approval at the level of the Ministry of Justice of Ukraine of a separate legal act — the Procedure for holding a competition for adding employees to the list of personnel reserve to fill senior positions and work with reserve — should help to improve the work with the personnel reserve for senior positions. The main key norms of legal support for the formation and work with the personnel reserve for senior positions in state forensic institutions are proposed. Emphasis is made on the need to reconsider the legal framework for the outdated procedure for attestation of employees of state forensic institutions and to introduce a system of annual evaluation of employees with the involvement of public representatives, which should be based on modern world and domestic methods. It is proved that the improvement of theoretical training programs for reservists, the practical part of training while fulfilling duties of a temporarily absent Head are the main directions in training of personnel from the personnel reserve and the key to quality staffing of senior positions in state forensic institutions.

Enrolment in the personnel reserve for senior positions should be one of the significant motivating factors for the efficient work of the employee, which means for him the prospect of holding a position with greater authority.

Keywords: forensic institution, personnel policy, staffing, personnel reserve, training, internship.