

otnoshenii dolzhnostnyh lic pravoohranitelnyh organov [Characteristics of the Personality of the Briber in the Investigation of Bribery Against Law Enforcement Officials]. *Sledovatel*. 2004. № 12. [in Rus.].

4. Volynskij A. F. Kriminalistika [Forensics] : ucheb. dlya vuzov / pod red. prof. A. F. Volynskogo. Moskva : Zakon i pravo, YuNITI-DANA, 2002. [in Rus.].

5. Alekseev I. A. Vzyatka: prestuplenie i nakazanie [Bribery: Crime and Punishment]. *Nalogovyy uchët dlya buhgaltera*. 2005. № 7. [in Rus.].

6. Slepneva L. I. Rassledovanie kvalificirovannogo vzyatochnichestva i drugih proyavlenij korrupcii. Kriminalistika [Investigation of skilled bribery and other manifestations of corruption. Forensics] : ucheb. dlya vuzov / pod red. A. F. Volynskogo. Moskva, 2000. [in Rus.].

#### SUMMARY

**Madina O. Kasymova, Aynagul T. Karipova. Some elements of the forensic characterization of bribery.** In the article, the authors consider the criminalistics aspect of a corruption crime on the example of bribery, the subject of criminal encroachment, the place and time of Commission. The characteristics and features of methods of committing bribery have been given.

It has been concluded that the nature of the mechanism in each specific case is directly related to the way the crimes were committed and the personality of the participants, and their interest in concealing the fact of illegal actions and their high official position always serve as a guarantee of the absence of trace information.

Bribery has a high latency and has a direct impact on strengthening the attitude of tolerance in society to the manifestation of such behavior, affects the unwillingness of a significant number of citizens to assist law enforcement agencies in identifying, disclosing and investigating corruption crimes.

Recently, electronic money has become widespread, which allows offenders to use the various technical capabilities of numerous electronic payment systems and the Internet. The use of electronic money significantly complicates the process of identifying bribe-givers and bribe-takers.

The subject of a bribe, together with money and other property, can be property services rendered free of charge, but payable, and certain material benefits, which should be understood, in particular, the underestimation of the value of the transferred property, privatized objects, a decrease in rental payments, interest rates for use of bank loans, etc.

The nature of the subject of a bribe may also indicate the nature of the relationship between the subjects of corrupt relations.

Nevertheless, the typical characteristics of the personality of the offender, the subject of the bribe, the method of committing the crime and the mechanisms of trace formation, in any case, are the basis for planning and organizing the investigation process of the acts in question.

**Keywords:** corruption, bribery, subject, circumstances, subject to proof, time, place, types and methods, of bribery.

УДК: 342.9:658.3

DOI 10.31733/2078-3566-2021-1-244-253



**Олег КУРДЕС<sup>©</sup>**

здобувач

(Національний науковий центр  
«Інститут судових експертиз  
ім. Засл. проф. М. С. Бокаріуса»)

#### НАСТАВНИЦТВО ЯК МЕТОД АДАПТАЦІЇ, ПІДГОТОВКИ ТА ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ СУДОВИХ ЕКСПЕРТІВ

У статті висвітлено необхідність запровадження інституту наставництва під час підготовки, підвищення кваліфікації та адаптації судових експертів, надано практичні рекомендації щодо організації цього напрямку діяльності в загальній системі роботи з персоналом судово-експертних установ. Акцентовано увагу на відсутності нормативно-правого забезпечення роботи відповідальних за безпосередню підготовку судових експертів, що негативно впливає на якість навчання та адаптацію праців-

© Курдес О. В., 2021

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

[oleg700615@ukr.net](mailto:oleg700615@ukr.net)

ників на новому місці роботи, і системи стимулювання праці співробітників, які навчають експертних спеціальностей на практиці. Обґрунтовано роль наставництва як інструмента адаптації та навчання нових працівників, підвищення кваліфікації судових експертів, зміцнення згуртованості всього колективу судово-експертної установи. Наголошено на визначенні інституту наставництва як одного з пріоритетних напрямів роботи з персоналом.

**Ключові слова:** наставництво, наставник, підшефний, судово-експертна установа, підготовка, підвищення кваліфікації, адаптація.

**Постановка проблеми.** Порядок підготовки та стажування фахівців, які мають намір отримати або підтвердити кваліфікацію судового експерта, обумовлений Положенням про Центральну експертно-кваліфікаційну комісію при Міністерстві юстиції України та атестацію судових експертів, затвердженого наказом Мін'юсту України від 03.03.2015 р. № 301/5 (далі – Положення) [1]. Проте у зазначеному Положенні відсутні норми, що регулюють порядок закріплення безпосередніх керівників навчання за особами, які мають намір пройти підготовку, стажування чи підвищення кваліфікації.

Зауважимо, що провідні вітчизняні та світові компанії як метод розвитку персоналу застосовують інститут наставництва. Основні елементи такого розвитку – адаптація персоналу та його професійний розвиток. Загалом наставництво визначають як спосіб передавання навичок і знань від більш досвідчених співробітників – менш кваліфікованим. Запровадження інституту наставництва в роботу з персоналом важливе для всіх суб'єктів цього процесу: наставник матиме додаткову матеріальну винагороду та постійно підвищуватиме свій професійний статус; новий співробітник швидко адаптується на новому місці роботи та опановує додаткові фахові знання; установа не тільки сформує, але й удосконалив команду висококваліфікованих кадрів.

Відсутність нормативно-правового забезпечення процесу адаптування персоналу на новому місці роботи та його навчання безпосереднім керівником підготовки (стажування) негативно впливає на якість загальної підготовки тих, хто вже працює на посаді судового експерта, і тих, хто має намір отримати додаткову експертну спеціальність. Переосмислення також потребує вся система практичної підготовки експертів. Нагальним убачаємо розроблення та прийняття окремого нормативно-правового акта, котрий має регулювати функціонування інституту наставництва в системі державних судово-експертних установ Міністерства юстиції України.

**Аналіз публікацій, у яких започатковано розв'язання цієї проблеми.** Особливостям професійної підготовки судових експертів присвятили свої праці О. М. Клюєв [2], Е. Б. Сімакова-Єфремян [3], І. А. Петрова [4], Н. М. Ткаченко [5], С. Г. Гаспарян [6] та інші науковці, зробивши значний внесок у загальну систему кадрової роботи з персоналом державних судово-експертних установ. Проте питання можливості запровадження інституту наставництва під час підготовки, підвищення кваліфікації та адаптування судових експертів до сьогодні комплексно не досліджено. Водночас аналіз наукових праць Н. О. Алюшиної [7], В. І. Притули [8], Т. В. Розвадовської [9], М. Е. Морозової [10], О. М. Семенової [11], Е. М. Фоміна [12] та інших, присвячених функціонуванню інституту наставництва в інших установах, організаціях і на підприємствах дає змогу проаналізувати, узагальнити та сформулювати відповідні пропозиції щодо запровадження цього інституту в кадрову роботу з персоналом державних судово-експертних установ.

**Метою** статті є обґрунтування необхідності започаткування в системі підготовки судових експертів інституту наставництва, розроблення з урахуванням міжнародного й вітчизняного досвіду його нормативно-правового забезпечення, окресливши конкретні шляхи запровадження цього напряму діяльності під час адаптації судових експертів та їхнього навчання, вироблення механізмів заохочення наставників.

**Виклад основного матеріалу.** Зазначимо, що в успішних кампаніях основним інструментом адаптації та навчання як нових співробітників, так і тих, хто вирішив підвищити свою кваліфікацію, є інститут наставництва. Його мета – прискорити пристосування до колективу новачків, а також підвищити їхню кваліфікацію до прийнятного у цьому колективі рівня. Це процес передавання знань від найбільш досвідчених співробітників тим, хто цього потребує [13, с. 93–103]. Головними суб'єктами наставництва є:

- наставник – співробітник, який має достатній досвід роботи в даній установі за конкретним напрямом роботи;
- підшефний – співробітник (новачок), котрий адаптується в новому колективі (на новій посаді) та проходить навчання;
- установа, в якій відбувається адаптування та навчання новачка.

У словнику української мови (1970–1980) слово «наставник» визначено як «той, хто дає поради, навчає; порадник, учитель» [14, с. 198]. Водночас слово «наставництво» у цьому ж словнику трактується як «діяльність, що полягає в поданні допомоги порадами, навчанням і т. ін.» [15, с. 697].

На переконання Е. М. Фоміна, «наставництво – це особисто орієнтований педагогічний процес, який сприяє оволодінню та особовому осмисленню кожним, хто проходить навчання своїй професії, а також що створює умови для придбання широкого ряду професійних компетенцій та індивідуального досвіду вирішення реальних виробничих завдань» [12, с. 7]. Науковець вважає, що успішна професійна адаптація служить важливим чинником трудової діяльності. При цьому він звертає увагу на негативний вплив неефективної адаптації прийнятого на роботу працівника (яке може виявитися у виникненні негативного психічного стану новачка і / або напруженості в колективі, у зниженні продуктивності праці співробітників) і доходить висновку, що наставництво неможливе без сприятливого клімату в колективі, акцентуючи увагу на ідеї соціального партнерства [12, с. 7].

Заслужують на увагу погляди Н. О. Алюшиної на наставництво як на «систему, в якій ключовою ланкою є наставник». Вона наголошує: «Наставник — людина, що володіє певним досвідом і знаннями, високим рівнем комунікації, що прагне допомогти своєму підопічному набуті досвіду, необхідного і достатнього для оволодіння професією» [7, с. 169]. Поряд із цим, Т. В. Розвадовська розглядає наставництво «як відносини між більш та менш досвідченою людиною, у яких більш досвідчена передає свої знання, як професійні, так і знання особистого характеру, які стосуються особистісного розвитку та набуття соціальних компетенцій» [9, с. 142].

Водночас М. Е. Морозова пропонує розуміти наставництво як «масштабне поширення, різноманітність за видами, формами та методами організації навчання, ефективність за результатами реалізації та професійним зростанням». Вона стверджує, що «наставницька діяльність – найефективніший інструмент навчання персоналу» [10, с. 5]. Дослідниця вважає головними цілями системи наставництва:

- швидке набуття новим працівником необхідних для роботи знань і навичок;
- зниження плинності персоналу завдяки зменшенню кількості працівників, які звільняються на першому році роботи;
- зменшення часу на навчання й адаптування нового поповнення;
- набуття наставниками досвіду управління та навчання співробітників для подальшого професійного й кар'єрного зростання [10, с. 6].

Слід погодитися з твердженням М. Е. Морозової про те, що наставник «повинен володіти достатнім обсягом знань, умінь і навичок (професійних і управлінських), бажанням працювати з молодим спеціалістом, чуйністю, бути дисциплінованим, виконавчим, комунікабельним тощо» [10, с. 6]. Окремо маємо наголосити, що наставництво виконує дві основні, нерозривно поєднані функції – навчання й адаптування до нових умов праці, адже адаптування відбувається під час навчання і навпаки.

А. В. Лобза та А. Л. Бикова визначають адаптацію як «процес взаємного пристосування працівника до організації та організації до працівника» і наголошують, що адаптація – це «загальне ознайомлення його з діяльністю організації, вироблення пристосування до вимог її середовища, іншими словами – це взаємовідносини між працівником і організацією на першому етапі спільної роботи» [13, с. 93–94]. Поряд із цим науковці визначають наставництво як «систему індивідуальної роботи з працівником, що спрямована на його розвиток і навчання на робочому місці шляхом передання знань, умінь і навичок від більш досвідченого колеги, тобто наставника» [13, с. 96] та пропонують такі «напрями введення у посаду на підприємстві:

- ознайомлення з посадовою інструкцією;
- ознайомлення з робочим місцем, обладнанням;
- ознайомлення зі специфікою роботи;
- ознайомлення зі структурою взаємодії;
- ознайомлення з програмним забезпеченням;
- ознайомлення із системою документообігу;
- ознайомлення із системою менеджменту (для керівників)» [13, с. 101].

Наведені напрями введення у посаду практично повністю реалізуються на перших етапах діяльності нових працівників в державних спеціалізованих судово-експертних установах і є складовою кадрової роботи.

Заслужує на увагу визначення поняття «наставництва» В. І. Притулою і З. М. Левченком як системи «злагоджених взаємозв'язків між молодими та досвідченими співробіт-

никами в процесі передачі знань, умінь і трудових навиків, що проявляється у формі індивідуального чи колективного, формального чи неформального шефства, що нерозривно пов'язане з професійною підготовкою, адаптацією молодих працівників і розвитком їх трудового потенціалу» [8, с. 117]. Цікавою та можливою для використання в діяльності державних судово-експертних установ є їхня думка про позитивний ефект від «впровадження системи наставництва:

– для новачка: комплексне знайомство з організацією; розвиток особистих якостей під час підвищення свого професійного рівня; засвоєння досвіду; менша вірогідність конфліктів з колегами через недостатній рівень знань і практичної підготовленості;

– для наставника: активна участь у розвитку своєї команди; підвищення авторитету і статусу в колективі; реалізація власного потенціалу завдяки успішному виконанню нових функцій; особистий розвиток, що стимулюється потребою оновлювати свої знання, необхідністю слідкувати за професійними новаціями;

– для організації: зменшення часу, необхідного для адаптації нового працівника; добре навчений та підготовлений персонал до роботи в умовах цієї організації; ефективніша підготовка керівних кадрів; підвищення культурного рівня персоналу; орієнтація на роботу в команді» [8, с. 117].

Ю. В. Конотошцева вводить поняття «психофізіологічна адаптація» як «звикання до психологічних та фізичних навантажень, що пов'язані з умовами праці, розкладом робочого часу, особливостями дисципліни на робочому місці» та виокремлює її аспекти:

– фізіологічний аспект, що «полягає у прийнятті санітарно-гігієнічних умов робочого місця: освітлення, відсутність шумів, комфортна температура, безпека праці, наявність робочого столу, його оснащення та присутність необхідної техніки для виконання завдань тощо»;

– психологічний аспект, «пов'язаний із когнітивними процесами людської психіки (пам'ять, увага, почуття, подання інформації, логічне мислення, уява, здатність до прийняття рішень)» [16, с. 3].

Слід погодитись із визначеними дослідницею видами адаптації та віднести їх до загальних, а саме:

– організаційна (приспособлення до нового місця роботи, посадових обов'язків і рівня відповідальності);

– соціально-психологічна (приспособлення до взаємин у колективі, морально-психологічного клімату, норм поведінки, традицій і правил установи);

– економічна (розуміння економічного механізму функціонування установи й умов економічної винагороди результатів власної діяльності);

– професійна (активне опанування професії, її тонкощів і специфіки, необхідних знань, умінь та навичок, прийомів, способів прийняття рішень на конкретній посаді) [16, с. 3–4].

Водночас І. О. Корчинський та Н. В. Мартинюк зауважують, що у випускників закладів вищої освіти (за наявної системи навчання у конкретній галузі знань) відсутній практичний досвід і вони починають повноцінно виконувати свої функціональні обов'язки лише через певний час. Науковці пропонують розв'язати цю проблему шляхом «створення системи обміну знаннями» усередині організації. Основна мета цієї системи полягає «у налагодженні партнерських відносин між працівниками різних професійних та вікових груп і створенні умов для взаємовигідного обміну знаннями та досвідом між ними» [17, с. 56]. Вбачається доцільним використати такий обмін знаннями та досвідом між експертами державних спеціалізованих установ підпорядкованих різним міністерствам.

І. С. Чорнобиль та О. В. Чорнобиль наводять, як приклад, систему наставництва в органах внутрішніх справ і митної служби, а також звертають увагу на наявність положень про наставництво на рівні центральних органів цих структур. Науковці наголошують, що наставництво в цих органах є складовою професійної і психологічної підготовки особового складу та дійшли висновку, що інститут наставництва виконує такі завдання: допомога в опануванні професійних знань і навичок; виховання працівників; формування дисциплінованості й необхідних ділових і морально-психологічних якостей; адаптування новачків до умов праці та навчання. Вони наголошують, що потребує детального вивчення досвід підрозділів митної служби про закріплення наставників за співробітниками, переведеними на інші посади, а також строк, на який наставника закріплюють за підшефним. Так, у підрозділах митної служби цей строк складає до одного року, а в підрозділах органів внутрішніх справ – шість місяців. В органах митної служби наставник повинен мати стаж митної служби не менше п'яти років, в органах внутрішніх справ єдиною вимогою до наставника є досвід його роботи [18, с. 223–224].

Н. М. Польова та Я. О. Кулик визначають адаптацію як «приспособлення потреб і цін-

ностей працівника до вимог, які висуває організація», а також пропонують її повну дефініцію: «трудова адаптація» як «соціальний процес освоєння особистістю нової трудової ситуації» [19, с. 47–48]. Трудову адаптацію вони розподіляють на первинну (під час прийняття на роботу співробітника) та вторинну (у разі переведення на іншу посаду, яка потребує нових знань). З іншого боку, трудову адаптацію ці науковці розподіляють на: професійну, соціально-психологічну, суспільно-організаційну, культурно-побутову та психофізичну. На їхнє переконання «професійна адаптація виражається у певному рівні оволодіння професійними навичками та вміннями, у формуванні деяких професійно необхідних якостей особистості, в розвитку сталого позитивного ставлення працівника до своєї професії». Соціально-психологічну адаптацію вони визначають як опанування «соціально-психологічних особливостей трудової організації (колективу), входження в систему взаємин, що склалися в ній» і позитивну взаємодію з її учасниками. Суспільно-організаційною адаптацією вони називають прийняття новачком «організаційної структури підприємства (колективу), системи управління і обслуговування виробничого процесу, режиму праці та відпочинку тощо». Культурно-побутова адаптація, на їхню думку, – це дотримання «особливостей побуту і традицій про ведення вільного часу» організації. Зрештою, психофізіологічну адаптацію вони розуміють як «процес освоєння умов, необхідних для працівників під час праці» [19, с. 48].

На переконання Л. В. Делінгевич, у роботі наставника важливу роль відіграє педагогічний такт наставника. Науковець пропонує визначати його як професійну, психолого-педагогічну особливість поведінки вихователя у взаєминах із підшефним. Педагогічний такт, на її думку, полягає у ставленні до підшефного, умінні в кожному окремому випадку знайти правильну лінію поведінки: це і є складові педагогічної культури. Педагогічний такт наставника повинен відповідати принципам гуманізму та вимогливості до підшефного. Заслуговує на увагу її позиція про те, що цінується авторитет, а не авторитарність [20, с. 159]. Погоджуючись із твердженнями дослідниці необхідно визнати, що подібні підходи доцільно використовувати в діяльності державних судово-експертних установ під час роботи з персоналом.

Як вважають Ю. О. Літвінова та І. М. Літвінова, методичним керівництвом інституту наставництва має опікуватися служба персоналу організації. Дослідники пропонують проводити підготовку наставників за допомогою короткочасних тренінгів [21, с. 26]. Підтримуючи думку цих науковців, слід додати, що подібні тренінги потрібні не тільки для підготовки нових наставників, але й для вдосконалення майстерності досвідчених наставників, що стане в нагоді й для працівників судово-експертних установ.

М. В. Бедевельська виокремлює ситуативне наставництво як найбільш прийнятне «для термінової допомоги щодо вирішення конкретних проблем чи конфліктних ситуацій» і недовге, а для розв'язання більш складних проблем підопічного слід здійснювати довгострокове корекційне наставництво. Дослідницею визначені найважливіші риси, що мають бути притаманні наставнику: ентузіазм, уміння зрозуміти проблеми підшефного та створити невимушену атмосферу для ефективного обміну досвідом, готовність захищати свого підшефного [22, с. 327].

Потребують детального розгляду погляди А. М. Василевського на причини неналежного виконання наставником своїх обов'язків, поміж яких науковець називає:

- незацікавленість у виконанні функцій наставника через відсутність матеріального стимулювання цієї діяльності;
- завантаженість виконання посадових обов'язків за основним місцем роботи;
- відсутність елементарних навичок виховної роботи [23, с. 114].

Крім того, науковець пропонує практичні заходи із покращення роботи інституту наставництва, котрі можуть бути реалізовані й у державних судово-експертних установах, а саме:

- матеріальне стимулювання наставників;
- вжиття заходів щодо поліпшення іміджу наставника;
- призначення наставників із-поміж більш досвідчених і кваліфікованих співробітників;
- проведення конкурсів серед наставників на звання «Кращий наставник» із нагородженням переможців цінними подарунками;
- проведення з наставниками занять з основ психології та педагогіки [23, с. 114].

Переконливою є позиція О. М. Семеног про те, що станом на сьогодні «конкурентоспроможність фахівця на ринку праці залежить від якості неперервної освіти». Не останню роль у процесі цієї освіти, на її думку, відіграє наставник. Від того, як він проведе процес навчання й адаптування до нового місця роботи працівника залежить можливість його підшефного успішно виконувати свої посадові обов'язки. За визначенням дослідниці, основними

функціями інституту наставництва є соціально-педагогічна, консультативна, духовна. Також вона виокремлює критерії наставництва, а саме: самобутність, демократичність, діалогічність, дослідництво, лідерство, соціальну спрямованість, співробітництво [11, с. 49].

Як вже зазначалося вище, порядок підготовки та стажування фахівців, які мають намір отримати або підтвердити кваліфікацію судового експерта, визначений відповідним Положенням Мін'юсту. Вважаємо, що відсутність у цьому документі норм, що регулюють порядок закріплення за судовими експертами безпосередніх відповідальних осіб за підготовку експертів, загострює проблему рівня знань працівників. До того ж, відповідно до даного Положення навчання мають проходити лише особи, які мають намір отримати або підтвердити кваліфікацію судового експерта. Поза увагою залишається підготовка наукових співробітників, які (згідно зі своїми посадовими обов'язками) виконують завдання з науково-методичного забезпечення судово-експертної діяльності, проте не мають наміру отримати кваліфікацію судового експерта. Пропонуємо запровадити обов'язковість проходження всіма науковими співробітниками, незалежно від наміру отримати кваліфікацію судового експерта, навчальних курсів за програмою підготовки з теоретичних, організаційних і процесуальних питань судової експертизи в державних науково-дослідних установах судових експертиз або Інституті права та післядипломної освіти Мін'юсту України (із подальшим отриманням відповідного свідоцтва про проходження навчання).

Необхідно також акцентувати увагу на відсутності методичних рекомендацій щодо порядку здійснення професійної підготовки працівників судово-експертних установ Мін'юсту України, що поглиблює проблему розвитку персоналу цих установ. Дослідження цього питання потребує призначення окремої теми у плані науково-дослідних робіт Мін'юсту України.

Підтримуючи позицію згаданих науковців, констатуємо, що запровадження інституту наставництва в загальну систему підготовки працівників значно поліпшить якість навчання співробітників і сприятиме прискоренню їхньої адаптації до нових умов праці. Прикладом успішної підготовки осіб, які мають намір здобути або підтвердити кваліфікацію судового експерта, є запровадження в Національному науковому центрі «Інститут судових експертиз ім. Засл. проф. М. С. Бокаріуса» (далі — ННЦ ІСЕ) практики закріплення наказами директора ННЦ ІСЕ відповідальних осіб за співробітниками, які проходять стажування за експертними спеціальностями, що за своєю сутністю містить елементи наставництва. Серед основних завдань цих відповідальних осіб є навчання з теоретичних питань проведення експертиз за конкретною експертною спеціальністю та забезпечення проходження практичного стажування. У процесі цієї підготовки прискорюється адаптування працівника до нових умов праці. Окрім того, разом із закріпленням відповідальної особи наказом директора ННЦ ІСЕ призначають керівника стажування зі складу завідувачів структурних підрозділів, на якого покладають організаційні та контрольні функції за процесом підготовки.

Станом на сьогодні актуальним у роботі судово-експертних установ є максимально ефективно використання кадрового потенціалу. Здатність керівників створювати сприятливі умови для ефективної роботи працівників є першочерговою і дає змогу розглядати кадровий потенціал як стратегічний ресурс установи. Одним із методів поліпшення якісного складу кадрів є інститут наставництва. Переконані, що необхідною умовою успішного функціонування інституту наставництва має бути розроблення системи, яка б унеможливила формалізм у роботі наставників і наявність як матеріальної, так і нематеріальної зацікавленості наставників у результатах своєї діяльності. Для цього необхідно розробити Положення про наставництво в державних судово-експертних установах Міністерства юстиції України, у якому викласти як матеріальні, так і нематеріальні стимули роботи наставників. Вважаємо за доцільне запровадити 50-відсоткову надбавку до посадового окладу наставника, розмір якої зменшувати залежно від результатів навчання й адаптування підшефного.

Переконані, що необхідною передумовою належного функціонування інституту наставництва має стати створення дорадчого органу – Ради наставників з такими основними завданнями: внесення пропозицій про закріплення наставників за підшефними, їхнє заохочення та покарання, заслуховування наставників і підшефних за результатами їх роботи, методична допомога, розроблення шляхів удосконалення механізму наставництва в конкретній судово-експертній установі.

Розглядаючи питання добору співробітників, на яких можна покласти обов'язки наставників, слід зауважити, що наставник – це не тільки сильний професіонал, але й той, хто повинен: мати досвід роботи в установі, знати її традиції та специфіку діяльності, користуватись повагою та мати авторитет в колективі. Крім того, комунікабельність, знання основ педагогіки і психології спілкування – також необхідні особисті якості співробітника, котрий

претендує на роль наставника. Отже, якщо буде досягнуто баланс у системі «вимоги до наставника → результати його роботи → матеріальне і нематеріальне заохочення наставника», вважаємо, що інститут наставництва працюватиме як належить і даватиме необхідну віддачу. Збій у будь-якій ланці згаданої вище системи спричинить формалізм у роботі, отже – не виконає свого основного завдання з навчання та становлення підшефного як фахівця.

Переконані, що організаційні, методичні та контрольні функції наставництва в державних судово-експертних установах Мін'юсту України має сенс покласти на навчальні підрозділи цих установ. Станом на сьогодні – це відділи підвищення кваліфікації. Саме ці навчальні підрозділи мають організовувати заняття та тренінги із наставниками з організації роботи з підшефними, навчати наставників основам педагогіки та психології спілкування. Окремо зазначимо, що спільна робота наставника та підшефного, практичне навчання, контроль з боку наставника за самостійною підготовкою підшефного з теоретичних питань є запорукою прискорення процесу навчання й адаптації.

Зважаючи на специфіку роботи державних судово-експертних установ, необхідно розглянути можливість закріплення наставників не тільки за працівниками, яких уперше прийнято на роботу, а також за судовими експертами, які мають намір отримати додаткову експертну спеціальність.

Необхідно акцентувати увагу на ролі підрозділу з роботи з персоналом (кадровій службі установи) у загальній системі створення колективу професіоналів судово-експертної установи. Саме від якісного добору кандидатів на посади експертів залежить в подальшому спроможність нових працівників виконувати поставлені перед ними завдання, а від створення належного морально-психологічного клімату в структурних підрозділах установи залежить адаптація на новому місці роботи новачків. Якщо в судово-експертній установі створити корпоративну культуру, за якої кожен експерт розуміє, що його матеріальний добробут і соціальний статус залежать від роботи кожного працівника цієї установи, інститут наставництва здобуде додатковий ресурс для створення повноцінного колективу справжніх фахівців – майстрів своєї справи.

**Висновки.** Визначено, що чинна нормативно-правова база професійної підготовки судових експертів системи Міністерства юстиції України потребує подальшого реформування. Одним із основних напрямів створення більш досконалої системи адаптації та навчання персоналу має стати запровадження інституту наставництва. Доведено, що створення інституту наставництва дасть змогу досягти значного управлінського ефекту, що сприятиме становленню у підшефних необхідних моделей поведінки, позитивної мотивації до праці та професійного розвитку; підвищенню якості навчання працівників; скороченню строків адаптації нових працівників і їх комфортному облаштуванню в установі; формуванню й розвитку корпоративної культури; зниженню плинності кадрів; підвищенню ефективності роботи персоналу.

Запропоновано розробити окремий нормативно-правовий акт щодо порядку функціонування інституту наставництва в роботі з персоналом судово-експертних установ Мін'юсту України та введення в систему оплати праці працівників цих установ надбавки за виконання функцій наставника. Із метою координування роботи наставників, надання їм практичної допомоги, вирішення питань закріплення наставників за підшефними, внесення пропозицій щодо їхнього заохочення та покарання необхідно створити дорадчий орган – Раду наставників.

Установлено, що плідне функціонування інституту наставництва нерозривно пов'язано з усією кадровою політикою судово-експертної установи, передусім такою її складовою, як корпоративна культура, де кожен учасник команди професіоналів зацікавлений у формуванні сильного колективу, головною метою якого є сумлінне виконання поставлених перед ним завдань, завдяки чому кожен працівник отримує гідну оплату своєї праці.

#### Список використаних джерел

1. Про затвердження Положення про Центральну експертно-кваліфікаційну комісію при Міністерстві юстиції України та атестацію судових експертів : наказ Мін'юсту України від 03.03.2015 р. № 301/5 (зі змін та допов.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0249-15> (дата звернення: 07.02.2021).
2. Ключев О. М. Проблеми розвитку професійного рівня працівників судово-експертних установ Міністерства юстиції України. *Актуальні питання судової експертизи і криміналістики*: зб. мат-лів Міжнар. наук.-практ. конф., присвяч. 150-річ. з дня народж. Засл. проф. М. С. Бокаріуса (м. Харків, 18–19.04.2019). Харків, 2019. С. 29–31.
3. Сімакова-Єфремян Е. Б., Дереча Л. М. Проблеми підбору наукових кадрів для здійснення судово-експертної діяльності. *Вісник ОНДІСЕ* : зб. наук. пр. Одеса, 2019. Вип. 5. С. 174–182.

4. Петрова І. А., Снігер'єв О. П. Шляхи вдосконалення системи підготовки судових експертів в Україні. *Актуальні питання судової експертизи та криміналістики*: зб. мат-лів Міжнар. наук.-практ. конф., присвяч. 95-річ. створ. ХНДІСЕ ім. Засл. проф. М. С. Бокаріуса (м. Харків, 10–11.10.2018). Харків, 2018. С. 17–20.
5. Ткаченко Н. М. Удосконалення професійної підготовки судового експерта – важливий фактор розвитку експертної дидактики. *Теорія та практика судової експертизи і криміналістики*: зб. наук. пр. Харків, 2018. Вип. 18. С. 203–214. DOI: <https://doi.org/10.32353/khrife.2018.22> (дата звернення: 22.02.2021).
6. Гаспарян С. Г. Адміністративно-правові засади кадрового забезпечення судово-експертних установ України : дис. ... канд. юрид. наук. Харків, 2019. 217 с.
7. Алюшина Н. О. Ефективні інструменти управління знаннями і кадровим потенціалом органів державної влади та органів місцевого самоврядування. Ефективність державного управління : зб. наук. пр. Львів, 2015. Вип. 43. С. 165–174.
8. Притула В. І., Левченко З. М. Системне наставництво: управління корпоративними знаннями та навиками. *Вісник Вінницького політехнічного інституту*. Вінниця, 2013. № 3. С. 113–118.
9. Розвадовська Т. В. Наставництво як педагогічний феномен. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова*. Серія 11. Соціальна робота. Соціальна педагогіка. Київ, 2018. Вип. 24 (2). С. 140–147.
10. Морозова М. Е. Наставництво як процес формування особистості молодого спеціаліста. *Науковий вісник УМО «Економіка та управління»*. Київ, 2016. Вип. 1. С. 1–12.
11. Семенов О. М. Наставництво в науці і освіті дорослих. *Наукові записки КДПУ*. Серія: Педагогічні науки. Кропивницький: КДПУ, 2017. Вип. 152. С.46–51.
12. Фомин Е. Н. Диверсификация института наставничества как потенциал успешной адаптации молодого специалиста. *Среднее профессиональное образование*: ежемес. теорет. и науч.-метод. журн. Москва, 2012. № 7. С. 6–8.
13. Лобза А. В., Бикова А. Л. Підходи до створення ефективної системи адаптації персоналу на сучасному вітчизняному підприємстві. *Вісник АМСУ*. Серія: Економіка. Дніпропетровськ, 2015. № 2 (54). С. 93–103.
14. Словник української мови : в 11 т. / АН Української РСР, Ін-т мовознав. ім. О. О. Потебні ; редкол. : І. К. Білодід (голова) та ін. Київ : Наук. думка, 1970–1980. Т. 5 : Н–О / ред. тому : В. О. Винник, Л. А. Юрчук. 1974. 840 с.
15. Словник української мови : в 11 т. / АН Української РСР, Ін-т мовознав. ім. О. О. Потебні ; редкол. : І. К. Білодід (голова) та ін. Київ : Наук. думка, 1970–1980. Т. 11 : Х–Ь / ред. тому : С. І. Головащук. 1980. 699 с.
16. Конотопцева Ю. В. Адаптація персоналу державної служби. *Науковий вісник*. Львів, 2014. Вип. 14. С. 1–8.
17. Корчинський І. О., Мартинюк Н. В. Стратегія управління процесом професійного навчання кадрів на сільськогосподарських підприємствах. *Економіка розвитку (Economics of Development)*. Харків, 2015. № 2 (74). С. 52–61.
18. Чорнобиль І. Є., Чорнобиль О. В. Сучасний стан впровадження наставництва в органах виконавчої влади України. *Ефективність державного управління* : зб. наук. пр. Львів, 2013. Вип. 34. С. 222–230.
19. Польова Н. М., Кулик Я. О. Управління адаптацією нових працівників. *Інвестиції: практика та досвід*. Київ, 2012. № 12. С. 47–50.
20. Делінгевич Л. Психолого-педагогічні особливості взаємин у системі «наставник-студент». *Молодь і ринок*. Дрогобич, 2012. № 3 (86). С. 157–160.
21. Літвінова Ю. О., Літвінова І. М. Теоретичні аспекти впровадження наставництва на підприємстві. *Молодий вчений*. Херсон, 2015. № 5 (20). Ч. 2. С. 24–27.
22. Бедевельська М. В. Розвиток системи наставництва майбутніх учителів іноземних мов. *Молодий вчений*. Херсон, 2016. № 8 (35). С. 326–329.
23. Василевський А. М. Особливості та етапи адаптації молодих працівників до умов професійної діяльності в органах служби безпеки України. *Наукові праці МАУП*. Київ, 2013. Вип. 2 (37). С. 111–116.

Надійшла до редакції 19.02.2021

### References

1. Pro zatverdzhennia Polozhennia pro Tsentralnu ekspertno-kvalifikatsiinu komisiuu pry Ministerstvi yustytzii Ukrainy ta atestatsiui sudovykh ekspertiv : nakaz Miniustu Ukrainy vid 03.03.2015 r. № 301/5 (zi zmin. ta dopov.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0249-15> (data zvernennia: 07.02.2021) [in Ukrainian].
2. Kliuiev, O. M. (2019). Problemy rozvytku profesiinoho rivnia pratsivnykiv sudovo-ekspertnykh



- ustanov Ministerstva yustytzii Ukrainy. *Aktualni pytannia sudovoi ekspertyzy i kryminalistyky* : zb. mat-liv Mizhnar. nauk.-prakt. konf., prysviach. 150-rich. z dnia narodzh. Zasl. prof. M. S. Bokariusa (m. Kharkiv, 18–19.04.2019). Kharkiv. S. 29–31 [in Ukrainian].
3. Simakova-Yefremian, E. B., Derecha, L. M. (2019). Problemy pidboru naukovykh kadriv dlia zdiisnennia sudovo-ekspertnoi diialnosti. *Visnyk ONDISE* : zb. nauk. pr. Odesa. Vyp. 5. S. 174–182 [in Ukrainian].
4. Petrova, I. A., Sniherov, O. P. (2018). Shliakhy vdoskonalennia systemy pidhotovky sudovykh ekspertiv v Ukraini. *Aktualni pytannia sudovoi ekspertyzy ta kryminalistyky* : zb. mat-liv Mizhnar. nauk.-prakt. konf., prysviach. 95-rich. stvor. KhNDISE im. Zasl. prof. M. S. Bokariusa (m. Kharkiv, 10–11.10.2018). Kharkiv. S. 17–20 [in Ukrainian].
5. Tkachenko, N. M. (2018). Udoskonalennia profesiinoi pidhotovky sudovoho eksperta — vazhlyvyi faktor rozvytku ekspertnoi dydaktyky. *Teoriia ta praktyka sudovoi ekspertyzy i kryminalistyky*: zb. nauk. pr. Kharkiv. Vyp. 18. S. 203–214. DOI: <https://doi.org/10.32353/khrife.2018.22> (data zvernennia: 22.02.2021) [in Ukrainian].
6. Hasparian, S. H. (2019). Administratyvno-pravovi zasady kadrovoho zabezpechennia sudovo-ekspertnykh ustanov Ukrainy : dys. ... kand. yuryd. nauk. Kharkiv. 217 s. [in Ukrainian].
7. Aliushyna, N. O. (2015). Efektyvni instrumenty upravlinnia znanniamy i kadrovym potentsialom orhaniv derzhavnoi vlady ta orhaniv mistsevoho samovriaduvannia. *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia* : zb. nauk. pr. Lviv. Vyp. 43. S. 165–174 [in Ukrainian].
8. Prytula, V. I., Levchenko, Z. M. (2013). Systemne nastavnytstvo: upravlinnia korporatyvnymy znanniamy ta navykamy. *Visnyk Vinnytskoho politekhnichnoho instytutu*. Vinnytsia. № 3. S. 113–118 [in Ukrainian].
9. Rozvadovska, T. V. (2018). Nastavnytstvo yak pedahohichniy fenomen. *Naukovyi chasopys NPU imeni M. P. Drahomanova*. Serii 11. Sotsialna robota. Sotsialna pedahohika. Kyiv. Vyp. 24 (2). S. 140–147 [in Ukrainian].
10. Morozova, M. E. (2016). Nastavnytstvo yak protses formuvannia osobystosti molodoho spetsialista. *Naukovyi visnyk UMO «Ekonomika ta upravlinnia»*. Kyiv. Vyp. 1. S. 1–12 [in Ukrainian].
11. Semenoh, O. M. (2017). Nastavnytstvo v nautsi i osviti doroslykh. *Naukovi zapysky KDPU*. Serii: Pedahohichni nauky. Kropyvnytski: KDPU. Vyp. 152. S. 46–51 [in Ukrainian].
12. Fomyn, E. N. (2012). Dyversyfikatsiya ynstytuta nastavnychestva kak potentsyal uspeshnoi adaptatsiy molodoho spetsyalysta. *Srednee professionalnoe obrazovanye: ezhemesiach. teoret. y nauch.-metod. zhurn. Moskva. № 7*. S. 6–8 [in Russian].
13. Lobza, A. V., Bykova, A. L. (2015). Pidkhody do stvorennya efektyvnoi systemy adaptatsii personalu na suchasnomu vitchyznianomu pidpriemstvi. *Visnyk AMSU*. Serii: Ekonomika. Dnipropetrovsk. № 2 (54). S. 93–103 [in Ukrainian].
14. Slovnyk ukrainskoi movy: v 11 t. / AN Ukrainkoi RSR, In-t movoznav. im. O. O. Potebni; redkol. : I. K. Bilodid (holova) ta in. Kyiv : Nauk. dumka, 1970–1980. T. 5 : N–O / red. tomu : V. O. Vynnyk, L. A. Yurchuk. 1974. 840 c. [in Ukrainian].
15. Slovnyk ukrainskoi movy: v 11 t. / AN Ukrainkoi RSR, In-t movoznav. im. O. O. Potebni; redkol. : I. K. Bilodid (holova) ta in. Kyiv : Nauk. dumka, 1970–1980. T. 11 : Kh– / red. tomu : S. I. Holovashchuk. 1980. 699 c. [in Ukrainian].
16. Konoptseva, Yu. V. (2014). Adaptatsiia personalu derzhavnoi sluzhby. *Naukovyi visnyk*. Lviv. Vyp. 14. S. 1–8 [in Ukrainian].
17. Korchynskiy, I. O., Martyniuk, N. V. (2015). Stratehiia upravlinnia protsesom profesiinoho navchannia kadriv na silskohospodarskykh pidpriemstvakh. *Ekonomika rozvytku* (Economics of Development). Kharkiv. № 2 (74). S. 52–61 [in Ukrainian].
18. Chornobyl, I. Ye., Chornobyl, O. V. (2013). Suchasnyi stan vprovadzhenia nastavnytstva v orhanakh vykonavchoi vlady Ukrainy. *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia* : zb. nauk. pr. Lviv. Vyp. 34. S. 222–230 [in Ukrainian].
19. Polova, N. M., Kulyk, Ya. O. (2012). Upravlinnia adaptatsiieiu novykh pratsivnykiv. *Investytzii: praktyka ta dosvid*. Kyiv. № 12. S. 47–50 [in Ukrainian].
20. Delinhevych, L. (2012). Psykholoho-pedahohichni osoblyvosti vzaiemyn u systemi «nastavnyk-student». *Molod i rynek*. Drohobych. № 3 (86). S. 157–160 [in Ukrainian].
21. Litvinova, Yu. O., Litvinova, I. M. (2015). Teoretychni aspekty vprovadzhenia nastavnytstva na pidpriemstvi. *Molodyi vchenyi*. Kherson. № 5 (20). Ch. 2. S. 24–27 [in Ukrainian].
22. Bedevelska, M. V. (2016). Rozvytok systemy nastavnytstva maibutnykh uchyteliv inozemnykh mov. *Molodyi vchenyi*. Kherson. № 8 (35). S. 326–329 [in Ukrainian].
23. Vasylevskiy, A. M. (2013). Osoblyvosti ta etapy adaptatsii molodykh pratsivnykiv do umov profesiinoi diialnosti v orhanakh sluzhby bezpeky Ukrainy. *Naukovi pratsi MAUP*. Kyiv. Vyp. 2 (37). S. 111–116 [in Ukrainian].

## SUMMARY

### Oleg V. Kurdes. Mentoring as a method of adaptation, training and retraining of forensic experts.

This Article Purpose is to substantiate the need to establish a mentoring institute in the system of training forensic experts, to develop its regulatory and legal support taking into account international and domestic experience, to outline specific ways to introduce this activity area while adaptation of forensic experts and their training. It is determined that current legal framework for professional training of forensic experts of the system of the Ministry of Justice of Ukraine needs further reform. One of the main directions of creating a better system of adaptation and training of staff should be introduction of mentoring institute. It is proved that creation of mentoring institute will allow to achieve a significant managerial effect, that will contribute to: formation of necessary behavior models, positive motivation for work and professional development; improving quality of staff training; reduction of adaptation terms of new employees and their comfortable arrangement in establishment; formation development of corporate culture; reducing staff turnover; improving the staff efficiency.

It is proposed to develop a separate legal act on functioning mentoring institute of forensic institutions of the Ministry of Justice of Ukraine and introduction into the remuneration system of employees of these institutions allowances for mentoring. In order to coordinate the work of mentors, provide them with practical assistance, address issues of assigning mentors to mentees, making proposals for their encouragement and punishment, it is necessary to create an advisory body, namely: Mentor Council. Emphasis is placed on the lack of legal support for work of those directly responsible for training of forensic experts that negatively affects quality of training and adaptation in the new workplace and the system of incentives for employees who train experts in practice. The role of mentoring as a tool for adaptation and training of new employees, professional development of forensic experts, cohesion of the entire staff of the forensic institution is substantiated. Emphasis is placed on defining the institution of mentoring as a priority area of work with staff.

**Keywords:** mentoring, mentor, mentee, forensic science institution, training, advanced training, adaptation.

УДК 343.131

DOI 10.31733/2078-3566-2021-1-253-257



**Олексій  
СКРЯБІН**®

доктор юридичних  
наук, доцент  
(Класичний приватний  
університет)

**Дмитро  
СНАКОЄВ**®

кандидат юридичних  
наук, доцент  
(Дніпропетровський  
державний університет  
внутрішніх справ)



## ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРИНЦИПУ ЗАКОННОСТІ В КРИМІНАЛЬНОМУ ПРОЦЕСІ УКРАЇНИ

У статті проаналізовані принципи кримінального процесу, які є вираженням панівних політичних і правових ідей держави, стосуються завдань і способів реалізації судочинства в кримінальних провадженнях, є закріпленими в правових нормах і діють протягом усіх стадій та обов'язково – в центральній стадії процесу. Порушення принципів кримінального процесу є ознакою незаконності рішень і стає основою їх скасування. Крізь призму загальних засад кримінального провадження визначається роль і місце принципу законності, що характеризується обов'язковим додержанням законів у кримінальному процесі, є обмежувачим фактором дискреційних повноважень органів досудового розслідування, прокуратури та суду. Завдяки реалізації принципу законності можуть бути подолані недоліки та прогалини у кримінальному процесі, що існують у кримінальному процесуальному праві.

**Ключові слова:** принципи кримінального процесу, принцип законності, кримінальний процес, кримінальне провадження, реалізація принципу законності.

© Скрябін О. М., 2021

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8915-5943>  
3002218355@mail.gov.ua

© Санакоєв Д. Б., 2021

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6783-3168>  
dmsanakoyev@gmail.com