

*ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ДРУЖБЫ НАРОДОВ»*

*На правах рукописи*

Суровая Олеся Александровна

**ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВЫЕ АСПЕКТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
РУКОВОДИТЕЛЯ СУДЕБНО-ЭКСПЕРТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

12.00.12 – криминалистика; судебно-экспертная деятельность; оперативно-  
розыскная деятельность

Диссертация на соискание ученой степени  
кандидата юридических наук

Научный руководитель  
доктор юридических наук, профессор  
Усов Александр Иванович

Москва – 2020

## Оглавление

<b>Введение</b> .....	3
<b>ГЛАВА 1. Правовые основы деятельности руководителя судебно-экспертной организации</b> .....	15
§ 1.1. Судебно-экспертная организация и ее руководитель как субъекты судебно-экспертной деятельности .....	15
§ 1.2. Особенности участия руководителя судебно-экспертной организации при взаимодействии субъектов и структур судебно-экспертной деятельности .....	46
§ 1.3. Роль руководителя судебно-экспертной организации в развитии международного сотрудничества .....	65
§ 1.4. Ответственность руководителя судебно-экспертной организации .....	72
<b>ГЛАВА 2. Организационные аспекты осуществления профессиональной деятельности руководителя судебно-экспертной организации</b> .....	95
§ 2.1. Компетентностный подход при назначении руководителя судебно-экспертной организации .....	95
§ 2.2. Психологические основы профессиональной деятельности руководителя судебно-экспертной организации .....	112
§ 2.3. Деятельность руководителя судебно-экспертной организации в условиях стандартизации и аккредитации судебно-экспертной организации .....	127
§ 2.4. Роль руководителя судебно-экспертной организации в управлении рисками в судебно-экспертной организации .....	153
<b>Заключение</b> .....	163
<b>Список использованной литературы</b> .....	168
<b>Приложение 1</b> .....	190
<b>Приложение 2</b> .....	194

## Введение

**Актуальность темы исследования.** Судебная экспертиза на современном этапе представляет собой связующую нить между наукой и практикой, способную выступать решающим фактором в «реализации принципа верховенства права и платформой консолидации усилий всех субъектов использования специальных знаний в различных видах судопроизводства»<sup>1</sup>.

Судебные эксперты – прямые «строители» прогресса судебно-экспертной деятельности, способные освободить правовое общество от «оков» заблуждения, привнося в мир достоверные знания, ранее считавшиеся неведомыми или спорными. С одной стороны, экспертное сопровождение правоохранительной деятельности остается необходимым способом, который обеспечивает высоко результативное изобличение уголовных преступников. С другой стороны, судебная экспертиза является публично-правовой деятельностью, осуществляемой в процессе отправления правосудия, и содействует не только противодействию преступности, но и «защите интересов государства, прав и свобод гражданина, прав юридического лица посредством проведения объективных научно обоснованных экспертных исследований»<sup>2</sup>.

В настоящее время можно утверждать, что практической «кузницей» высокопрофессиональных опытных специалистов, проводящих качественные экспертные исследования, являются судебно-экспертные организации (далее – СЭО). Возможности этих организаций, их статус и авторитет, перспективность и благополучие, надежность и порядочность во многом зависят, прежде всего, от их руководителей. В связи с этим управленческая деятельность руководителей СЭО, вопросы ее совершенствования необычно актуальны в настоящее время. Это связано также со значительным завышением требований всех участников судопроизводства к качеству уже готовых судебных экспертиз, их научной и

---

<sup>1</sup> Смирнова С.А., Колдин В.Я. Судебно-экспертные технологии: современный облик и перспективы. Теория и практика судебной экспертизы. 2019; Том 14 (4). С. 137-144.

<sup>2</sup> Кузьмин, С.А. Организационно-правовое обеспечение менеджмента качества судебно-экспертной деятельности: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.12 / Сергей Анатольевич Кузьмин. – М., 2016. – 240 с.

технической составляющей, методической базы, что напрямую сопряжено с потребностями совершенствования управленческого труда руководителя СЭО и поиском дальнейших направлений успешного функционирования судебно-экспертной деятельности в условиях проведения масштабной судебной реформы в России.

Разработка и описание отдельных положений на уровне организационно-правового регулирования деятельности руководителя СЭО, позволяет достичь лучших условий для качественной организации деятельности, а также служит неотъемлемым средством расширения возможностей судебно-экспертного обеспечения правосудия. На данный момент деятельность руководителя по управлению СЭО с позиции необходимости возрастания показателей эффективности судебно-экспертного производства не подвергалась детальному изучению на монографическом уровне. Более того в общей теории судебной экспертизы цельная концепция обеспечения эффективности труда руководителей СЭО также не исследована в достаточной степени. Управление коллективом экспертной организации – это сложный труд, призванный сплотить усилия отдельных экспертных подразделений для наиболее эффективного решения задач, стоящих перед экспертной организацией в целом. Качество правового регулирования деятельности руководителя СЭО и построение рациональной организации его труда существенно сказывается на работе всей организации.

Проведение данного исследования важно и по причине целеопределенности и многочисленности функций, выполнение которых возложено на СЭО и его руководителя, увеличивающих всестороннюю нагрузку на все ее подразделения. Несовершенство нормативно-правовой базы регулирования труда руководителя СЭО, недостатки управленческой деятельности приводят к серьезным последствиям и создают настоящую угрозу для плодотворного функционирования СЭО. Поэтому целью оптимизации процессов и механизма управленческого труда руководителя СЭО сегодня становится разработка основных принципов и методов его организационного

построения, приносящих максимальный эффект от принимаемых решений по управлению организацией и возможной степени их положительного исхода.

Данное исследование актуально и является своеобразным экспериментом интегративного изучения организационно-правовой стороны деятельности руководителя СЭО и направлено на поиск оптимальных путей ее дальнейшего совершенствования.

**Степень научной разработанности темы исследования.** Проблемы правового статуса и управленческой деятельности руководителя СЭО затрагивались и получили теоретическое обоснование в работах многих авторов.

Нормативно-правовые основы деятельности руководителя СЭО, а также вопросы организационного характера судебно-экспертной деятельности нашли свое отражение в работах большого круга авторов. Из их числа стоит выделить таких, как Белкин Р.С., Шляхов А.Р., Аверьянова Т.В., Корухов Ю.Г., Орлов Ю.К., Колдин В.Я., Россинская Е.Р., Смирнова С.А., Эйсман А.А., Усов А.И., Омелянюк Г.Г., Хазиев Ш.Н., Аснис А.Я., Майлис Н.П., Зинин А.М., Арсеньев В.Д., Гордон Э.С., Мирский Д.Я., Плешаков С.М. и другие. В работах большинства вышеуказанных авторских работ в той или иной степени рассмотрены различные аспекты трудовой деятельности руководителя СЭО.

Вопросы правового статуса СЭО более детально рассматривались в работах Смирновой С.А., Россинской Е.Р., Галяшиной Е.И., Хазиева Ш.Н., Колдина В.Я.

Особняком выделяются работы, отражающие новую для судебной экспертизы парадигму становления основ стандартизации, аккредитации, в том числе, затрагивающей управление качеством в СЭО. На сегодняшний день подобного рода вопросы встречаются в исследованиях многих российских авторов (Джавадов Ф.М., Замараева Н.А., Моисеева Т.Ф., Смирнова С.А., Омелянюк Г.Г., Усов А.И., Кузьмин С.А., Чеснокова Е.В.).

Из иностранных источников по теме исследования особо выделяются разработки в области внедрения систем менеджмента качества в деятельность СЭО, а также подтверждению их технической компетентности (аккредитации).

В работах Клайера Дж. (США), Мехты Б. (США), Репеле М. (Латвия), Тришич Л. (Босния и Герцеговина), Wilson-Wilde L. содержатся развернутые рекомендации по созданию и применению различных форм управления качеством в СЭО, построенных на международных стандартах ИСО 9001 и ИСО 17025. В числе интересных зарубежных авторов стоит отметить Lindsay G., Marriner B., посвятивших свои исследования профессиональной этике руководителя СЭО

Между тем системного исследования, охватывающего все сферы управленческой деятельности руководителя СЭО, а также детального анализа его правового статуса не проводилось. Исключением, разве что, можно назвать диссертационное исследование Червинского А.С. «Уголовно-процессуальный статус руководителя судебно-экспертного учреждения», выполненное в 2011 году. Однако в ней автором рассматривается только уголовно-процессуальные аспекты деятельности руководителя судебно-экспертного учреждения, недостаточно уделено внимание организационному анализу деятельности руководителя СЭО, его квалификационным и психологическим качествам, а более детально проработанные в научном плане вопросы нельзя отнести к исследуемому нами предмету.

**Объект проведенного нами исследования** составили деятельность, реализуемая судебно-экспертной организацией, а также общественные отношения, возникающие в ходе осуществления руководителем СЭО своей профессиональной деятельности.

**Предмет исследования** – закономерности, формирующие организационно-правовые основы управленческой деятельности руководителя СЭО и его статус.

**Цели и задачи диссертационного исследования.** Цель исследования состоит в комплексном анализе организационно-правовых аспектов деятельности руководителя СЭО, научной характеристике теоретических положений, разработке работающих практических рекомендаций, а также

предложений по ее оптимизации. Из цели исследования вытекают следующие задачи:

- раскрыть сущность и роль руководителя СЭО как субъекта судебно-экспертной деятельности в современных условиях;
- проанализировать систему правовой регламентации руководителя СЭО, определить существенные ее недостатки и предложить пути их устранения;
- выявить факторы, обусловленные спецификой взаимодействия руководителя с различными субъектами и структурами судебно-экспертной деятельности и оказывающие влияние на эффективность судебно-экспертной деятельности в экспертной организации, осуществить их типологию, изучив при этом их характеристики сквозь призму управленческих решений руководителя;
- раскрыть сущность и структуру механизма ответственности руководителя СЭО в контексте выполняемых им функций;
- исследовать вопросы компетентностного подхода к должности руководителя СЭО, формирования базовой модели его основных компетенций и психологических основ;
- провести анализ деятельности руководителя СЭО в условиях совершенствования судебно-экспертной деятельности, определив ключевые направления и повышающие ее эффективность ресурсы;
- разработать предложения по улучшению правовых регуляторов и практической организации деятельности руководителя СЭО в Российской Федерации.

**В методологическую основу** представленной научной работы вошли общие и специальные методы познания.

Основное направление в исследовании ключевых моментов деятельности руководителя СЭО в уголовных и гражданских процессах потребовало применения теоретической и эмпирической методологии: наблюдение, сравнение, формализация, анализ и синтез, индукция и дедукция,

моделирование, а также были задействованы методы правового моделирования, сравнительно-правового анализа и анкетирования.

**В качестве теоретической модели** выступают положения философской науки, отдельные положения общей теории судебной экспертизы (судебной экспертологии), а также криминалистики, психологии, теории государства и права и смежных отраслей права (гражданского, уголовного, конституционного, административного, процессуального и иных). Раскрытие темы диссертационного исследования базируется на трудах отечественных и зарубежных специалистов, отдельных учениях, документальных источниках, теоретических и практических разработках научных и образовательных организаций, государственных судебно-экспертных учреждений.

**Правовая основа исследования** базируется на таких источниках, как Конституция Российской Федерации, конституционное законодательство, кодифицированные акты российского законодательства, законодательные акты, охватывающие сферу деятельности судебной экспертизы, законодательные акты, регулирующие деятельность некоммерческих организаций, законодательство в сфере аккредитации и стандартизации в Российской Федерации.

В диссертации также использованы регулятивные и разъяснительные акты, включая приказы и инструкции на уровне федеральных служб и ведомств, на которые возложены функции по организации, в том числе по нормативно-правовому регулированию и методическому обеспечению, и (или) производству экспертизы в целях осуществления судопроизводства в Российской Федерации, нормативно-правовые акты стран ЕврАзЭС и ЕАЭС, а также постановления Правительства Российской Федерации, постановления Пленума Верховного Суда РФ и Высшего Арбитражного Суда РФ. Исследованию подвергся и проект федерального закона № 306504-6 «О судебно-экспертной деятельности в Российской Федерации», внесенный Правительством Российской Федерации и принятый Государственной Думой в первом чтении 20 ноября 2013 г.



Сфера правовых источников представлена также разнообразными техническими стандартами национального и международного уровня, подтверждающих качество продукции и техническую компетентность лабораторий (документальные разработки ILAC<sup>3</sup> и ENFSI<sup>4</sup>).

**Эмпирической основой исследования** является: а) материалы практической деятельности судебно-экспертных учреждений Минюста России (учредительные документы, локальные акты, отчеты и планы работы, материалы личных дел руководителя, решения оперативных совещаний, решения коллегий, информационные письма, документы финансового контроля деятельности руководителя СЭО, юридическая архивная практика и др.); б) официальная статистическая отчетность; в) документы ряда негосударственных судебно-экспертных организаций; г) результаты проведенного анкетирования руководителей СЭО системы СЭУ Минюста России и негосударственного сектора оказания судебно-экспертных услуг; д) личный опыт практической деятельности в федеральном бюджетном учреждении Российский федеральный центр судебной экспертизы при Министерстве юстиции Российской Федерации (далее – РФЦСЭ).

**Научная новизна исследования** состоит в авторском выполнении синтетического исследования, направленного на изучение личностных характеристик руководителя СЭО, его роли в организации судебно-экспертной деятельности, а также выработку принципов и рекомендаций по оптимизации управленческой деятельности руководителя СЭО. Имеющиеся на сегодняшний момент научные разработки в отношении руководителя СЭО затрагивали лишь отдельные частные вопросы его деятельности. Для достижения цели исследования диссертанту потребовалось проанализировать и применить новые подходы к изучению организационно-правовой сущности деятельности руководителя СЭО, проработать проблемные стороны в организации его

---

<sup>3</sup> ILAC - International Laboratory Accreditation Cooperation, Международная организация по аккредитации лабораторий.

<sup>4</sup> ENFSI – European Network of Forensic Science Institutes, Европейская сеть судебно-экспертных организаций.

профессиональной деятельности, которые еще не отражались в фокусе научных трудов, посвященных вопросам управленческой сферы деятельности в судебной экспертизе.

Так, в диссертации уточнен ряд научных положений в отношении признания руководителя СЭО полноценным субъектом судебно-экспертной деятельности, предложена классификация факторов, влияющих на роль руководителя в повышении эффективности экспертного производства, проанализированы организационно-функциональный и организационно-технологический аспекты деятельности руководителя СЭО. В диссертации также рассмотрены перспективные варианты повышения эффективности управленческого труда руководителя СЭО, разработаны принципы его осуществления, предложены и обоснованы пути совершенствования деятельности работы СЭО в целом.

**На защиту выносятся следующие положения:**

1. Организационно-правовая модель деятельности руководителя СЭО в современных условиях, раскрывающая сущность и роль руководителя СЭО как субъекта судебно-экспертной деятельности, структурно основанная на реализации прогрессивных механизмов административно-управленческой деятельности, комплексном использовании системы компетенций, профессионального стандарта и концепции психологических основ деятельности.

2. Виды взаимодействия руководителя СЭО, влияющие на эффективность деятельности организации, которые следует рассматривать как совокупность явлений, определяющих возникновение различного рода процессов в рамках указанной деятельности, и проявляющихся, главным образом, в результативности управляющего воздействия на развитие СЭО. Процедурный анализ выявленных видов взаимодействия позволяет уточнить пути оптимизации административных и организационных процессов взаимодействия руководителя СЭО различных уровней для существенного повышения качества и сокращения сроков производства судебных экспертиз. Сформулирован вывод

о необходимости более активного использования в деятельности руководителя СЭО и его подчиненных достижений новых научных разработок и положительного опыта работы других руководителей и организаций, в том числе международных структур.

3. Значение правового регулирования ответственности руководителя судебно-экспертной организации за обеспечение эффективности организации всех рабочих процессов, что обуславливает необходимость дополнений процессуального законодательства и законодательства о судебной экспертизе положениями, конкретизирующими ответственность руководителя СЭО в связи с осуществлением своей деятельности, а также закрепления требований этического характера к решениям, личности и поведению руководителя СЭО.

4. Функциональная карта вида профессиональной деятельности руководителя СЭО, учитывающая необходимые квалификационные характеристики, основные знания, навыки и умения, требуемые для выполнения качественной практической деятельности, отражающих взаимосвязь результатов функционирования всей организации, разработанная в целях совершенствования управленческой деятельности руководителя СЭО в масштабе всей организации.

5. Концепция использования новых компетенций руководителя СЭО, которая включает в себя внедрение в практическую деятельность технологической, научно-исследовательской, информационной и финансовой грамотности, а также совершенствование коммуникативных навыков, оказывающих влияние на повышение качества и результативности рабочих процессов.

6. Концепция психологических основ деятельности руководителя СЭО, преследующая цель продемонстрировать насколько своеобразна психологическая структура личности руководителя, какими разнообразными качествами он должен обладать, какие требования к нему должны предъявляться. Такие данные могут быть использованы при моделировании психологической структуры личности руководителя СЭО и применимы для построения обучающих программ.

7. Основные пути, ведущие к эффективности деятельности руководителя по построению систем менеджмента качества, риск-менеджмента, уровням систем соответствия принципам беспристрастности и конфиденциальности в СЭО, на основе положений современных международных, межгосударственных, национальных стандартов. Определена модель и специфика организации деятельности руководителя СЭО в области обеспечения качества производства судебной экспертизы, основанная на последовательном изучении нормативно-технической документации, а также практического опыта организации деятельности российских и зарубежных руководителей СЭО.

Данные предложения сформулированы на основе анализа научных взглядов и деятельности руководителей государственных и негосударственных СЭО как субъектов судебно-экспертной деятельности, их правового регулирования, предусмотренного процессуальным законодательством и правовыми актами о судебно-экспертной деятельности России и зарубежных стран.

**Теоретическая значимость** диссертации состоит в объективной потребности осмысления организационного устройства и правового обеспечения деятельности руководителей СЭО, закономерностей их синтезированного изучения на основе изложения основных положений и выводов настоящего исследования, служащих ориентиром в рационализации судебно-экспертной деятельности и ее дальнейшего развития. К ним относятся разработанные автором предложения по совершенствованию законодательства о судебной экспертизе, концепция использования новых компетенций руководителя СЭО, проект профессионального стандарта руководителя СЭО и концепция о психологии управления руководителя СЭО.

**Практическая значимость** исследования определена его комплексным характером, который построен на практических авторских рекомендациях, имеющих цель обеспечить новый подход к совершенствованию деятельности руководителя СЭО и организации производства судебных экспертиз, и теоретических выводах, которые могут быть использованы в практической

деятельности экспертной организации для построения инновационной модели судебно-экспертного обеспечения.

Основные научные идеи исследования также могут выступать начальным базисом при формировании образовательных программ профессиональной переподготовки и повышении квалификации руководителей СЭО.

**Достоверность исследования** подтверждается достаточностью и глубиной представленных эмпирических данных, а также методологией, использованных в ходе исследования и при формировании выводов и предложений.

**Апробация и внедрение результатов исследования.** Полученные в ходе работы выводы, затрагивающие ключевые блоки исследования, опубликованы в шести (6) научных статьях, четыре (4) из которых были опубликованы в рецензируемых научных изданиях, рекомендованных Высшей аттестационной комиссией при Министерстве науки и высшего образования Российской Федерации.

Сделанные автором выводы и выработанные практические рекомендации обсуждены и одобрены на заседании кафедры судебно-экспертной деятельности ФГАОУ ВО «Российский университет дружбы народов».

Методические рекомендации и предложения, содержащиеся в материалах диссертационного исследования, внедрены в учебный процесс ФГАОУ ВО «Российский университет дружбы народов» и практическую деятельность ФБУ РФЦСЭ при Минюсте России, что подтверждается соответствующими актами внедрения.

Основные направления, сформулированные в настоящей работе, были представлены в виде докладов на международной научно-практической конференции «Фундаментальные и прикладные исследования в сфере судебно-экспертной деятельности и ДНК-регистрации населения Российской Федерации» (г. Уфа, БашГУ, 16 ноября 2019 года); научно-практической конференции «Развитие криминалистики и судебной экспертизы в трудах профессора Е.Р. Россинской. К юбилею ученого, эксперта, педагога» (г. Москва,

МГЮА, 27 ноября 2019 года); международной научно-практической конференции «Национальные и международные тенденции и перспективы развития судебной экспертизы» (г. Нижний Новгород, ННГУ, 16-17 мая 2019 года); III-й международной научно-практической конференции «Дискуссионные вопросы теории и практики судебной экспертизы» (г. Москва, РГУП, 28-29 марта 2019 года); международной научно-практической конференции «Восток-Запад: Партнерство в судебной экспертизе. Совершенствование судебно-экспертной деятельности как фактор обеспечения защиты интеллектуальной собственности» (г. Москва, РУДН, 18 апреля 2019 года); международной научно-практической конференции «Криминалистика – прошлое, настоящее, будущее: достижения и перспективы развития», приуроченной к 65-летию образования службы криминалистики (г. Москва, Московская академия Следственного комитета Российской Федерации, 17 октября 2019 года); в рамках XXVII Всероссийского круглого стола «Профилактическая деятельность в судебной экспертизе: теоретические и практические аспекты» (г. Москва, Московский университет МВД России им. В.Я. Кикотя, 23 октября 2019 года); всероссийской научно - практической конференции «Проблемы правового обеспечения безопасности личности, общества и государства» (г. Новосибирск, Новосибирского государственного технического университет, 14 – 16 ноября 2019 г.); международной научно-практической конференции «Актуальные вопросы судебно-экспертной деятельности. Современные проблемы, тенденции и перспективы развития криминалистики и судебной экспертизы» (Армения, г. Ереван, Национальное бюро экспертиз Национальной академии наук Республики Армения, 25-27 сентября 2019 года).

**Структура работы.** Настоящая работа состоит из введения, двух глав, включающих в себя восемь параграфов, заключения, списка использованных источников и двух приложений.

## **ГЛАВА 1. Правовые основы деятельности руководителя судебно-экспертной организации**

### **§ 1.1. Судебно-экспертная организация и ее руководитель как субъекты судебно-экспертной деятельности**

Глубина социально-экономических изменений государства и общества влечет научное переосмысление вопросов доказывания, которое немислимо без использования специальных знаний, как важного источника доказательств. В свою очередь «проводимая судебная реформа, динамика роста численности судебных органов, развитие институтов частной собственности и частного предпринимательства побуждают к существенному повышению требований правоприменителей к срокам и качеству производства судебных экспертиз»<sup>5</sup>, к подготовке высококвалифицированного экспертного состава, проведению экспертиз на основе объективности и научно-методического подхода к судебно-экспертной деятельности. Развернутые дискуссии ученых и практиков также свидетельствуют о том, «что нынешний этап развития судебно-экспертной деятельности – это этап перехода на качественно новый уровень судебно-экспертных технологий»<sup>6</sup>.

В настоящее время практикой экспертной деятельности накоплен большой эмпирический материал для системного представления о совершенствовании судебно-экспертной деятельности, на развитие ключевых позиций, повышающих ее качество. Основная масса такого материала закладывается в судебно-экспертных организациях, которые выступают в виде целостных функционально организационно-управленческих систем, формирующих организационное единство и методическое руководство. А что есть работающая система без грамотного руководства, обеспечивающего ее

---

<sup>5</sup> Кузьмин, С.А. Организационно-правовое обеспечение менеджмента качества судебно-экспертной деятельности: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.12 / Сергей Анатольевич Кузьмин. – М., 2016. – 240 с.

<sup>6</sup> Смирнова С.А. Перспективы стандартизации на современном этапе развития судебно-экспертной деятельности. Электронный ресурс URL <https://zakon.kz/4752538-materialy-mezhdunarodnoj-nauchno.html>. 24.06.2019

качественное и бесперебойное функционирование? Ничего, так как без одного нет другого.

Отсюда, говоря о качестве судебно-экспертной деятельности и тенденциях по ее увеличению, мы предлагаем в настоящей работе взглянуть на реалии современной системы функционирования СЭО через базовую модельную призму, тремя основными гранями которой являются:

во-первых, правовая и тактико-методологическая грань, рассматривающая роль судебно-экспертной организации и ее руководителя в кругу субъектов судебно-экспертной деятельности, его законодательную регламентацию и ответственность, а также способы и приемы взаимодействия субъектов в структуре и инфраструктуре судебно-экспертной деятельности;

во-вторых, организационная грань, представляющая систему концепций, принципов, понятий о задачах, методах, инструментах организационного построения деятельности руководителя СЭО;

в-третьих, личностная грань, показывающая основные требования, необходимые современному руководителю СЭО для осуществления своей деятельности.

В силу этого в первую очередь рассмотрим место судебно-экспертной организации (государственного и частного сектора) и ее руководителя в кругу субъектов судебно-экспертной деятельности, их законодательную регламентацию, а также значимость для повышения эффективности экспертной деятельности.

Зарождению первых судебно-экспертных организаций способствовала необходимость в аккумуляции научного потенциала для решения актуальных задач экспертной деятельности, расширению производственных мощностей, а также подготовки новых экспертных кадров.

Как отдельный субъект судебно-экспертной деятельности такие юридические лица формировались в первую очередь в государственном секторе при органах исполнительной власти. В это же время появилась регулятивная политика их деятельности (законы и подзаконные акты



министерств и ведомств)<sup>7</sup>. Отличительной особенностью экспертных организаций является то, что производство судебных экспертиз входит в круг должностных обязанностей их работников на постоянной основе при единых условиях научно-методического руководства. Не будет преувеличением высказывание о том, что именно с образованием системы экспертных организаций институт судебной экспертизы получил новую веху в развитии. Наличие сети таких организаций стало надежным оплотом в создании новых родов и видов судебных экспертиз, трансформации имеющегося опыта в безупречную практическую деятельность, создания научного и методического обеспечения, воспитанию профессионалов<sup>8</sup>.

Вопросам отнесения СЭО к субъектам судебно-экспертной деятельности посвящено множество различных взглядов ученых. Прежде всего, это касается согласованности по составу лиц, входящих в круг таких субъектов. Позиции разнятся и в настоящее время нет единого исчерпывающего подхода.

Ряд авторов (Аверьянова Т.В.) считают правильным отнесение к субъектам лишь непосредственного исполнителя, проводившего исследование - судебного эксперта<sup>9</sup>.

Оппозиция в лице Орлова Ю.К. поддерживает мнение об отнесении к числу субъектов: «орган или лиц, ее назначивших; лиц, осуществляющих ее организацию и производство; иных участников судебного процесса»<sup>10</sup>.

Высказывание о иных участниках судопроизводства выражено также во мнении Белкина Р.С., который рассматривал в качестве субъекта «защитника, имеющего законодательное право на представление доказательств»<sup>11</sup>.

---

<sup>7</sup> Винберг А.И. Роль учения Е.Ф. Буринского в формировании отечественной криминалистики. Волгоград, 1981. – 80 с.

<sup>8</sup> Основы судебной экспертизы Часть 1. Общая теория / Под ред. Ю.Г. Корухова. М.: РФЦСЭ, 1997. С.172

<sup>9</sup> Аверьянова Т.В. Судебная экспертиза. Курс общей теории. М.: Норма. 2008. С. 203

<sup>10</sup> Орлов Ю.К. Судебная экспертиза как средство доказывания в уголовном судопроизводстве. М.: РФЦСЭ, 2005. С. 56.

<sup>11</sup> Белкин Р.С. Курс криминалистики в 3-х томах. М., 3-е изд. 2001. – 837с.

Значительное количество авторов все же склоняется к «промежуточной» позиции в соотношении с вышеупомянутыми. Так, например, Майлис Н.П. и Зинин А.М. видят в качестве субъектов судебно-экспертной деятельности только «лиц и органы, назначившие экспертизу; судебных экспертов и судебно-экспертные учреждения»<sup>12</sup>.

Корухов Ю.Г. солидарен с Майлис Н.П., Зининым А.М., но делает это еще и с указанием на "руководителей судебно-экспертных организаций, выступающих организующим звеном при производстве судебной экспертизы»<sup>13</sup>.

Россинская Е.Р. и Галяшина Е.И. субъектов судебно-экспертной деятельности описывают как: «субъектов государственной судебно-экспертной деятельности: государственные судебно-экспертные учреждения, на которых возложены функции организации производства судебной экспертизы, а также государственные судебные эксперты, производящие судебные экспертизы по поручению руководителя государственного судебно-экспертного учреждения»<sup>14</sup>.

Смирнова С.А. дает законодательное видение субъектов судебно-экспертной деятельности: «государственные СЭО; руководитель государственного СЭО; государственный судебный эксперт; лицо, осуществляющее судебно-экспертную деятельность, но не являющееся государственным судебным экспертом (негосударственный эксперт)»<sup>15</sup>.

Очевидно, что столь незначительные отличия во взглядах все же дают основания полагать, что *субъекты судебно-экспертной деятельности – это круг лиц, объединенных производством судебной экспертизы по конкретному делу, преследующих цели в зависимости от своей процессуальной роли и*

---

<sup>12</sup> Зинин А.М., Майлис Н.П. Судебная экспертиза. Учебник. – М.: Право и закон; Юрайт-Издат, 2002. С.70.

<sup>13</sup> Словарь основных терминов судебных экспертиз / Редактор-составитель д.ю.н., проф. Ю.Г. Корухов. М.: ИПК РФЦСЭ, 2007. С. 90

<sup>14</sup> Россинская Е.Р., Галяшина Е.И. Настольная книга судьи: Судебная экспертиза: Теория и практика, типичные вопросы и нестандартные ситуации. М.: Проспект, 2010. С. 34.

<sup>15</sup> Смирнова С.А. Судебная экспертиза на рубеже XXI века. Состояние, развитие, проблемы. 2-е издание, переработанное и дополненное. – СПб.: Питер, 2004. С. 14.

*объема прав и обязанностей.* И, несомненно, в круг таких лиц должны входить как судебно-экспертная организация, так и ее руководитель, являющийся полноправным участником такой деятельности.

В настоящее время в Российской Федерации, согласно законодательству, организация и производство судебных экспертиз осуществляется на уровне государственных и негосударственных экспертных организаций, а также иными лицами, обладающими специальными знаниями<sup>16</sup>.

Структура государственного сектора СЭО, регулируемая Федеральным законом «О государственной судебно-экспертной деятельности в Российской Федерации»<sup>17</sup> (далее – ФЗ о ГСЭД), довольно разнообразна. Государственные экспертные организации, как правило, действуют в виде ведомственных бюджетных учреждений при органах государственной власти.

В целом характеризуя государственные судебно-экспертные организации можно отметить то, что их деятельность пусть и в недостаточной мере, но урегулирована законодателем. То же нельзя сказать о правовом регулировании негосударственных судебно-экспертных организаций, полномочиях и ответственности их руководителей. В процессуальном плане государственные и негосударственные работники (судебные эксперты) равны, однако вопрос закрепления в законодательстве о судебной экспертизе негосударственных судебно-экспертных организаций до сих пор вызывает много дискуссионных моментов.

В современном экспертном сообществе существует достаточный массив разрозненных взглядов относительно негосударственной стороны выполнения экспертных работ. Одни ученые придерживаются мнения о неэффективности института негосударственной судебной экспертизы, выражающейся в неквалифицированных экспертных кадрах, недостаточным техническим

---

<sup>16</sup> В качестве судебного эксперта может быть вызвано любое лицо, обладающее специальными знаниями, необходимыми для дачи заключения: работники негосударственных экспертных организаций, неэкспертных организаций, частные эксперты, а также научные сотрудники образовательных учреждений.

<sup>17</sup> Федеральный закон от 31.05.2001 г. № 73-ФЗ «О государственной судебно-экспертной деятельности в Российской Федерации». КонсультантПлюс Электронный ресурс: URL: <http://www.consultant.ru/> 24.06.2019.

оснащением и научно-методическим наполнением, нарушений процессуального порядка назначения экспертиз, а иногда и личных контактов с участниками процесса.

По сложившейся практике выводы первичной экспертизы со стороны негосударственных экспертов вызывают споры и недоверие у участников процесса, поэтому суды чаще всего стараются обеспечить назначение дополнительной либо повторной экспертизы со стороны государственных СЭО. Как отмечает Смирнова С.А. «по крайней мере, в Московском городском суде и районных судах Москвы есть такое негласное правило – назначать экспертизу государственным экспертным структурам»<sup>18</sup>.

Так, согласно статистической информации СЭУ Минюста России за 2019 год проведено 818 повторных экспертиз после негосударственных СЭО и частнопрактикующих экспертов. Выводы 591 (72,24%) экспертизы не совпали с результатами первичных экспертиз, что не позволяет дать положительную оценку деятельности негосударственных СЭО.

Другие наоборот выступают за, лоббируя их интересы, признавая плюсами меньшую загруженность, способствующую сокращению сроков производства экспертиз, а также разнообразие видов и родов судебных экспертиз, выполняемых негосударственными СЭО.

По мнению Латыпова В.С. «в качестве позитивных предпосылок деятельности негосударственных СЭО следует выделить их независимость от силовых ведомств и государственного аппарата, имеющих возможности властного характера над государственными СЭО. Негосударственным СЭО присуща мобильность расширения штатной численности экспертов-сотрудников при производстве наиболее «популярных» экспертиз, в то время как государственные вынуждены перегружать своих экспертов, что приводит

---

<sup>18</sup> Смирнова С.А. Все эксперты должны работать по единым правилам. // Журнал «Закон». Октябрь 2019. С. 11.

к созданию очередей экспертных исследований и неизбежно ведет к нарушению принципа разумности сроков уголовного судопроизводства»<sup>19</sup>.

Россинская Е.Р. также обращает внимание на то, что «понятие судебно-экспертной деятельности в судопроизводстве представляется более широким, чем только государственная судебно-экспертная деятельность, и подразумевает организационно-методическую деятельность государственных и негосударственных судебно-экспертных учреждений»<sup>20</sup>. Данное видение также передано в судебной экспертологии (раздел «организационное обеспечение судебно-экспертной деятельности»).

С ней солидарен и Аминев Ф.Г. видя в негосударственных СЭО и их руководителях полноправных членов судебно-экспертной деятельности, выполняющих достаточно большой объем экспертной работы<sup>21</sup>.

Дьяконова О.Г. справедливо указывает на «необходимость достижения единообразия правового и законодательного регулирования форм использования специальных знаний и статуса субъектов, вовлеченных в этот процесс»<sup>22</sup>, подразумевая, несомненно, и вопрос негосударственных СЭО.

По нашему мнению, в каждой точке зрения есть свои плюсы и минусы, но тем не менее невозможно отрицать, что негосударственные СЭО прочно укрепили свою позицию на рынке предоставления экспертных услуг и плодотворное жизнеспособное развитие, выраженное в увеличении спроса судов в связи с более «разнообразным ассортиментом» судебных экспертиз, не реализуемых в государственных СЭО. На многих официальных интернет – порталах судов даже есть отдельный раздел, в котором дается ссылка на негосударственные СЭО, проводящих экспертизы по их определениям<sup>23</sup>.

---

<sup>19</sup> Латыпов В.С. К вопросу о "легализации" негосударственных экспертных учреждений // Правовое государство: теория и практика. 2015. №3 (41). С.136.

<sup>20</sup> Россинская Е.Р., Галяшина Е.И. Настольная книга судьи: судебная экспертиза. М., 2011. С. 35.

<sup>21</sup> Аминев Ф.Г. О проблемах законодательного регулирования судебно-экспертной деятельности в Российской Федерации // Пробелы в российском законодательстве. Юридический журнал. 2016. №2. С. 172.

<sup>22</sup> Дьяконова О.Г. Подходы к определению объекта и предмета науки «судебная экспертология» / Современное развитие криминалистики и судебной экспертизы как реализация идей Р.С. Белкина. Материалы Международной научно-практической конференции «К 95-летию со дня рождения ученого, педагога, публициста» (г. Москва, 22-23 ноября 2017 г.) – Москва: РГ-Пресс, 2018. С.265.

<sup>23</sup>Электронный ресурс: URL: <https://msk.arbitr.ru/search> 20.07.2020

Конституция Российской Федерации предусматривает осуществление судопроизводства на основе состязательности и равноправия сторон. Эти принципы требуют обеспечения для каждой стороны судебного процесса возможности получения квалифицированной помощи эксперта.

Неоспоримым преимуществом СЭО является независимость экспертов от органов и лиц, назначающих экспертизы. Вместе с тем существующая на сегодня значительная монополизация государством судебно-экспертной деятельности сама по себе не может способствовать повышению качества экспертных исследований вследствие отсутствия конкуренции. Тем более в настоящее время конкуренция занимает топ-позицию в вопросах функционирования экономики различных стран. Международное сообщество давно признало конкуренцию необходимым толчком к развитию наиболее высококачественных услуг.

Одними из условий обеспечения доступности судебно-экспертной деятельности для физических и юридических лиц являются развитие альтернативных судебных экспертиз и конкуренция государственных и негосударственных СЭО. Однако развитие системы альтернативных, негосударственных экспертных организаций должно сопровождаться обеспечением государством качества осуществляемой данными организациями экспертной деятельности.

В связи с этим сегодня прежде всего необходимо урегулировать на законодательном уровне сами понятия негосударственной СЭО и негосударственного судебного эксперта. Проведенное нами анкетирование руководителей как государственных, так и негосударственных СЭО свидетельствует о положительном отношении (см. приложение 1) и скорейшей необходимости законодательного закрепления негосударственных СЭО, наряду с государственными<sup>24</sup>. При этом в части профессиональной

---

<sup>24</sup> Суровая О.А. Проблематика судебно-экспертных организаций в трудах профессора Е.Р. Россинской / Материалы междунауч.-практ. конф. «Развитие криминалистики и судебной экспертизы в трудах профессора Е.Р. Россинской» (Москва, 27 ноября 2019). Москва: Проспект. 2019. С. 430.

подготовки государственных и негосударственных экспертов должны предъявляться одни и те же требования. При проведении экспертизы они должны нести одинаковую ответственность. Также негосударственные СЭО должны подлежать периодически подтверждаемой аккредитации (процедуре официального признания их компетентности оказывать услуги в определенной области, подтверждению соблюдения (соответствия) ими требований, предъявляемых к экспертной деятельности), а негосударственные судебные эксперты – аттестации, подтверждающая право действовать в качестве эксперта и самостоятельно подписывать экспертизы.

А в целях уменьшения нагрузки экспертов государственных СЭО, сроков производства судебных экспертиз, сокращению расходования бюджетных средств и дальнейшее развитие конкурентной среды в области судебно-экспертной деятельности со стороны инициаторов судебных экспертиз, на наш взгляд, можно использовать механизм по привлечению к производству отдельных видов судебных экспертиз по уголовным делам негосударственные СЭО и частных экспертов путем аутсорсинга, как это успешно реализовано в республике Казахстан<sup>25</sup>.

Таким образом, признавая СЭО полномочными субъектами судебно-экспертной деятельности нельзя обойти стороной и их руководителей.

Приступая к детальному рассмотрению правового статуса руководителя, необходимо определиться с его понятием. Трудовой кодекс Российской Федерации признает таковым «любое физическое лицо, способное осуществлять управление организацией, в том числе путем выполнения функции единоличного исполнительного органа, в соответствии с законодательством Российской Федерации, а также учредительными документами и локальными нормативными актами»<sup>26</sup>. Следовательно, руководителем СЭО можно назвать *«лицо, осуществляющее единоличное*

---

<sup>25</sup> Электронный ресурс: URL:<https://www.zakon.kz/5028221-chast-proizvodstv-sudebnoy-ekspertizy.html> 12.03.2020

<sup>26</sup> Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 16.12.2019). // СПС КонсультантПлюс Электронный ресурс: URL: <http://www.consultant.ru/> 13.03.2020

*руководство СЭО, несущее при этом груз ответственности и заботящееся о повышении авторитета и статуса СЭО, в том числе международного, а также эффективности экспертного производства». Руководитель может реализовывать свою деятельность единолично либо при помощи заместителей, наделенных такими полномочиями.*

Особенности правового статуса руководителя предопределяются его ролью и местом в организации трудовой деятельности. Правовая сторона статуса руководителя характеризуется наличием у него правосубъектности, обеспечивающей возможность осуществлять свои права и обязанности. Она складывается из процессуальной правосубъектности и выражена в возможности иметь и осуществлять процессуальные права, обязанности и нести ответственность.

Полную картину о правовом статусе руководителя позволяет провести рассмотрение его прав и обязанностей, места и роли в кругу субъектов правоотношений, возникающих при организации и производстве судебной экспертизы<sup>27</sup>.

При обращении к процессуальным кодифицированным актам (см. таблицу 1), заметим расхождения, а в некоторых случаях и полное отсутствие законодательного закрепления прав и обязанностей руководителя СЭО.

**Таблица 1 Сравнительный анализ процессуальных норм, определяющих правовой статус руководителя СЭО**

<b>Права/ обязанности руководителя СЭО</b>	<b>УПК РФ (ч.2 и 3 ст. 199)</b>	<b>ГПК РФ (ч.2 ст. 80, ч.1 ст. 84)</b>	<b>АПК РФ (ч.4 ст. 82, ч.1 ст. 83, ч.1 ст. 84)</b>	<b>КАС РФ (ч.5, ст. 78, ч.1 ст.79, ч.1 ст. 80)</b>	<b>КоАП РФ</b>
получение постановления/определения о производстве судебной экспертизы	да	да	Да	да	-

<sup>27</sup> Суровая О.А. Правовой статус руководителя судебно-экспертной организации в Российской Федерации / Материалы Всерос. науч.-практ. конф. «Фундаментальные и прикладные исследования в сфере судебно-экспертной деятельности и ДНК-регистрации населения Российской Федерации» (Уфа, 17–18 октября 2019). Уфа: РИЦ БашГУ, 2019. С. 250.



поручение конкретному эксперту или нескольким ее производство из числа работников организации	да	да	Да	да	-
уведомление о поручении экспертизы судебному эксперту	да	-	-	-	-
разъяснение эксперту его прав и ответственности	да (за исключением руководителя государственного СЭО) <sup>28</sup>	да	да (по поручению суда)	да (по поручению суда)	-
возврат всех материалов о назначении судебной экспертизы при недостаточности квалифицированных экспертов или лабораторного оборудования	да	-	-	-	-
организация производства комиссионной/комплексной экспертизы	руководитель СЭО либо следователь	-	Суд	суд	-

Заметим попутно, что такая разобщенность кодексов не только создает правовые неопределенности, но и создает возможности двоякого толкования их норм.

Но тем не менее, отсутствие в кодексах четких указаний относительно расширенного круга прав и обязанностей руководителя не означает, что он ими не обладает. Все они находят свое отражение в правовых актах, различающихся по своей юридической силе (см. таблицу 2).

**Таблица 2 Анализ правовых актов, содержащих правовые регуляторы деятельности руководителя СЭО**

<b>Международно-правовые акты, признанные</b>	<b>Законодательные акты Российской Федерации</b>	<b>Постановления Пленума суда Российской Федерации</b>	<b>Подзаконные акты министерств, ведомств, департаментов и служб</b>
---	--	--	--

<sup>28</sup> Правовой вакуум в части изъятия у руководителя государственного СЭО обязанности ознакомления судебного эксперта с его правовым статусом и ответственностью вообще можно расценивать как юридический нонсенс.

<b>Российской Федерацией</b> <sup>29</sup>			
Европейская социальная хартия (1996 г.)	ФЗ о ГСЭД, выполняющий многие пробелы процессуальных кодексов, относящиеся к статусу руководителя СЭО	Постановление Пленума Верховного Суда Российской Федерации от 21 декабря 2010 г. № 28 «О судебной экспертизе по уголовным делам»	Приказ Минюста РФ от 20.12.2002 N 347 "Об утверждении Инструкции по организации производства судебных экспертиз в судебно - экспертных учреждениях системы Министерства юстиции Российской Федерации"
Основные принципы независимости судебных органов (1985 г.)			
Декларация основных принципов правосудия для жертв преступлений и злоупотребления властью (1985 г.)	Федеральный закон от 12.01.1996 № 7-ФЗ (с изм. от 29.07.2018) «О некоммерческих организациях», относящийся к регулированию негосударственных СЭО	Постановление Пленума Высшего Арбитражного Суда Российской Федерации от 20.12.2006 № 66 «О некоторых вопросах практики применения арбитражными судами законодательства об экспертизе»	Приказ МВД России от 29.06.2005 N 511 "Вопросы организации производства судебных экспертиз в экспертно-криминалистических подразделениях органов внутренних дел Российской Федерации"
Кодекс поведения должностных лиц по поддержанию правопорядка (1979 г.)			

Соответственно, наличие указаний на руководителя СЭО и его правовое положение в различных правовых источниках говорит о высокой степени самостоятельности данного субъекта<sup>30</sup>. Но, несмотря на это, в ФЗ о ГСЭД, регулирующем судебно-экспертную деятельность и процессуальных кодексах до сих пор нет отдельной статьи, посвященной руководителю СЭО, его квалификации и должностных обязанностях, которые на сегодняшний момент установлены в отдельных ведомственных актах и должностных инструкциях. Все это приводит лишь к трудностям, так как каждое ведомство старается установить свои особенные требования, связанные со сферой именно их деятельности, естественно, делая это без согласованности с другими.

<sup>29</sup> Все они содержат общие обязанности, относящиеся к работникам правоохранительной и судебной систем при отправлении правосудия, которые в какой-то степени можно отнести и к российским руководителям СЭО, независимо от их ведомственной принадлежности.

<sup>30</sup> Толоконников В.К. Проблемные вопросы процессуального статуса судебного эксперта и руководителя экспертного учреждения / Вестник Самарской гуманитарной академии. Серия «Право». 2011. № 2(10). С. 67.

Безусловно хотелось бы обратить внимание на то, что законодательное регулирование установлено только в отношении государственных СЭО. А что относительно правового статуса, прав и обязанностей руководителя негосударственной СЭО, то их деятельность сегодня не имеет четкой правовой легализации.

Тем не менее в Постановлении Пленума Высшего Арбитражного суда РФ от 20 декабря 2006 № 66 «О некоторых вопросах практики применения арбитражными судами законодательства об экспертизе» упоминается возможность производства экспертиз в негосударственной СЭО и, что немаловажно, определяется их отнесение к виду некоммерческих организаций, созданных в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации и Федеральным законом «О некоммерческих организациях»<sup>31</sup>, осуществляющих судебно-экспертную деятельность в соответствии с принятыми ими уставами.

Аналогичное упоминание имеется и в Постановлении Пленума Верховного Суда Российской Федерации от 21 декабря 2010 г. № 28 "О судебной экспертизе по уголовным делам", но при этом дается более разнообразная их организация (некоммерческие партнерства, частные учреждения или автономные некоммерческие организации).

Указание Пленумов на возможность, помимо государственных СЭО, для производства экспертиз использовать и негосударственные СЭО (с оговоркой на «если в государственном СЭО не имеется такая возможность») и организационно-правовую форму негосударственной СЭО представляет собой весьма значительное уточнение, так как на практике при назначении экспертизы бывают случаи поручения судебной экспертизы коммерческим организациям, не обладающим статусом экспертного учреждения. С таким видением солидарна и позиция многих ученых. Так, Россинская Е.Р. пишет о том, что «принципиальным отличием коммерческой и некоммерческой

---

<sup>31</sup> Федеральный закон от 12.01.1996 N 7-ФЗ (ред. от 29.07.2018) "О некоммерческих организациях"// "Российская газета", 1996. № 14

организаций является та фундаментальная цель, ради которой они создаются: нацеленность на извлечение максимальной прибыли для первой и служение общественному благу для второй. Данное различие носит первостепенный характер при определении правового статуса судебно-экспертной организации исходя из целей и задач судопроизводства»<sup>32</sup>. Общественный характер, целевые установки и задачи судебно-экспертной деятельности противоречат целям коммерческих организаций, обращенных к извлечению прибыли.

На наш взгляд, данные вопросы являются хоть и дискуссионными, но, однозначно, право принятия решения в какой именно экспертной организации проводить экспертизу все-таки стоит предоставить инициаторам проведения экспертизы, ну а организационно-правовая форма негосударственной СЭО должна соответствовать принципам независимости и беспристрастности, очерчивая рамки экспертного производства, не связывая себя с обогащением. Только вид некоммерческой организации отвечает этим требованиям<sup>33</sup>.

Таким образом, сегодняшнюю правосубъектность руководителя СЭО, особенно в процессуальном законодательстве, нельзя назвать достаточной, и это порождает сложности в и так непростой работе правоприменителей, а также оживленные дискуссии среди ученых и практиков.

Так, например, при анализе судебной практики часто встречаются случаи неправильной трактовки законодательных актов в части разграничения прав и обязанностей инициатора экспертизы и руководителя СЭО, приводящие к подаче жалоб по исключению заключения эксперта из числа доказательств в связи с нарушением процессуального законодательства при ее производстве и затягиванию производства по делу «(например, адвокат в защиту осужденного К. ходатайствовал об отмене приговора вследствие нарушений уголовно-процессуального закона, которые выразились в том, что при назначении экспертизы следователь не предусмотрел их комплексный или

---

<sup>32</sup> Россинская Е.Р., Галяшина Е.И. Настольная книга судьи. Судебная экспертиза: Теория и практика, типичные вопросы и нестандартные ситуации. М.: Проспект. 2010. С. 85.

<sup>33</sup> Россинская Е.Р., Галяшина Е.И. Негосударственные экспертные учреждения, их правовой статус и организационные формы//Законность.2009. № 2.С. 30.

комиссионный характер. Несмотря на это, руководитель экспертного подразделения самостоятельно поручил производство экспертиз нескольким экспертам)»<sup>34</sup>.

Общественный интерес со стороны научного сообщества к правовому статусу и роли руководителя СЭО, расширения круга его процессуальных полномочий при осуществлении деятельности также по сей день остается живым и острым. Неоднократно высказывались мнения по расширению процессуальных полномочий руководителя СЭО, особенно активно авторы вступали в дискуссию относительно наделения руководителя СЭО процессуальной функцией вмешательства в процесс экспертной работы (контроль за качеством заключения эксперта) и действий в случае наступления разногласий с экспертом.

ФЗ о ГСЭД в ст. 14 такое правомочие за руководителем СЭО закрепляет (контроль за полнотой и качеством проведенных исследований, не нарушая принцип независимости эксперта), однако процессуальное законодательство не содержит на это указаний, что безусловно является поводом для обсуждения.

Также ФЗ о ГСЭД не дает точных разъяснений относительно действий, предусмотренных для руководителя СЭО при осуществлении контроля за полнотой и качеством проведенных исследований.

В научном сообществе существуют разные позиции по решению данного вопроса, в том числе с вопросом о несогласии руководителя СЭО с выводами эксперта.

Шляхов А.Р. предполагал «возможность руководителя СЭО давать методические рекомендации эксперту в ходе работы по производству экспертизы (обратить внимание на неполноту исследования, нечеткость изложения полученных результатов, неоднозначность методов, указать на

---

<sup>34</sup> Арсенова Н.В. Полномочия руководителя экспертного учреждения при назначении и производстве экспертизы по уголовным делам. Вестник Восточно - Сибирского института МВД России. № 4 (91).2019. С. 91-92.

необходимость в дополнительных исследованиях)»<sup>35</sup>. Похожую точку зрения разделял и Ароцкер Л.Е. указывающий на «этическую сторону проблемы и необходимость в расширении положительного научного влияния со стороны руководителя СЭО»<sup>36</sup>.

Орлов Ю.К. высказывался о «целесообразности и необходимости вмешательства руководителя СЭО в процесс экспертного исследования (за исключением выводов), указания которого идут лишь в пользу для судебного эксперта. А в случае несогласия возможность организации комиссионного исследования с включением в комиссию первоначального эксперта, по результатам которого (в случае разногласий) даются разные заключения»<sup>37</sup>.

Россинская Е.Р. пишет о «недостаточном урегулировании вопроса о последствиях несогласия руководителя СЭО с выводами эксперта, выраженном в отсутствии у руководителя права назначить другого эксперта, проводя аналогию с руководителем следственного органа, который таким правом обладает»<sup>38</sup>. С ней солидарна и Лазарева Л.В., рассматривающая «возможность наделения руководителя СЭО большим правом по усилению контроля за качеством выполняющихся в СЭО экспертиз и с правом замены эксперта либо назначения комплексной экспертизы»<sup>39</sup>.

По мнению Арсеновой Н.В. руководитель СЭО в случае несогласия с заключением эксперта должен «высказывать свою позицию по поводу заключения эксперта (в форме справки, рецензии и т.п., направляемой вместе с заключением эксперта). В данном случае оформленная в письменном виде позиция руководителя экспертного учреждения с точки зрения ст. 74 УПК РФ

---

<sup>35</sup> Шляхов А.Р. Теория и практика комплексных исследований в судебно-экспертных учреждениях системы МЮ СССР // Проблемы организации и проведения комплексных экспертных исследований. Мат. Всесоюз. конф. М.: ВНИИСЭ, 1985. С. 6.

<sup>36</sup> Ароцкер Л.Е. Об этике судебного эксперта // Криминалистика и судебная экспертиза. – Киев. 1968. №5. С. 175.

<sup>37</sup> Орлов Ю.К. Современные проблемы доказывания и использования специальных знаний в уголовном судопроизводстве: научно-учебное пособие. – Москва: Проспект, 2016. С. 141.

<sup>38</sup> Россинская Е.Р. Теория судебной экспертизы (Судебная экспертология): учебник/Е.Р. Россинская, Е.И. Галяшина, А.М. Зинин; под ред. Е.Р. Россинской. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Норма: ИНФРА-М, 2016. С. 199.

<sup>39</sup> Лазарева Л.В. Особенности правового статуса субъектов судебно-экспертной деятельности // Актуальные проблемы российского права № 4. 2019. С. 114.

будет выступать в качестве заключения специалиста, с помощью которого должностным лицом (органом), назначившим экспертизу, проводится оценка полученного заключения и может быть принято решение о проведении дополнительной или повторной судебной экспертизы. при выявлении существенных недостатков либо экспертных ошибок в заключении эксперта»<sup>40</sup>.

А позиция Червинского А.С. заключается в возможности руководителя СЭО при несогласии с заключением эксперта направить инициатору экспертизы «спорное» заключение эксперта и собственное мнение, в котором обосновано несогласие с заключением эксперта<sup>41</sup>.

На наш взгляд, позиции авторов обоснованы и, безусловно, стоит придать полномочию руководителя СЭО по обеспечению контроля за полнотой и качеством проведенных исследований должное внимание со стороны правоприменителей.

По-видимому, правильное решение вопроса о допустимости контроля со стороны руководителя СЭО и его возможный предел может быть достигнут только при детальном анализе практических ситуаций. Этико – психологическая сторона взаимоотношений руководителя и эксперта, открытый диалог также могут являться связующей нитью к регулированию внутри СЭО вопросов разногласий.

В целях контроля и профилактики ситуаций разногласий можно также предусмотреть механизм локального рецензирования заключения, вызывающего сомнения, экспертом с большим опытом работы, который дает независимое заключение и комплекс рекомендаций для учета первоначальным экспертом. Такой подход, на наш взгляд, в какой-то степени усложнит и

---

<sup>40</sup> Арсенова Н.В. Полномочия руководителя экспертного учреждения при назначении и производстве экспертизы по уголовным делам. Вестник Восточно - Сибирского института МВД России. № 4 (91).2019. С. 91-92.

<sup>41</sup> Червинский А.С. Уголовно-процессуальный статус руководителя судебно-экспертного учреждения: автореф. дис. ... канд. юрид. наук. – Н. Новгород, 2011. – 24 с.

затянет производство «спорной» экспертизы, но с другой стороны облегчит ее последующую оценку судом.

Еще одним вопросом, вызывающим противоречивые оценки, является вопрос регламентации права руководителя СЭО (при наличии соответствующей возможности) самостоятельно проводить экспертизы в качестве судебного эксперта. Данный вопрос не находит ответа ни в процессуальных кодексах, ни в ФЗ о ГСЭД.

Практика производства экспертиз руководителем СЭО не такое уж редкое явление и существует, например, в судебно-экспертных учреждениях системы СЭУ Минюста России, МЧС России. Данное явление вызвано, как правило, большой нагрузкой на экспертный состав СЭО либо простой «привязанностью» к судебной экспертизе (многие руководители СЭО до назначения продолжительное время осуществляли должностные обязанности в качестве судебных экспертов и просто не способны отказаться от «любимого дела»).

Несмотря на отсутствие в законе прямого указания на возможность руководителя СЭО проводить экспертизы самостоятельно, равно, как и запрета, многие из норм ведомственного уровня предусматривают такое положение (например, приказ Минюста России от 20 декабря 2002 г. № 3472).

Соответственно, если руководитель СЭО берет в производство экспертизу самостоятельно и таким образом приобретает процессуальный статус эксперта со всеми вытекающими правами, обязанностями и ответственностью, не понятно в таком случае, кто должен выступать в качестве руководителя СЭО со своими обязанностями, которые несут весьма важный аспект, особенно при оценке допустимости заключения эксперта в качестве доказательства.

Судебная практика указывает на существующие прецеденты: «в апелляционной жалобе защитник осужденного Б. указывает, что перед началом производства судебных экспертиз, в нарушение требований ст. 57 УПК РФ, эксперту не были разъяснены права, обязанности и ответственность,



а в нарушение требований ст. 16 ФЗ N 73, эксперт незаконно принял поручение о производстве судебной экспертизы от органа предварительного следствия, минуя руководителя государственного судебно-экспертного учреждения. Судом жалоба была отклонена»<sup>42</sup>.

В таком случае целесообразно предположить, что функции по разъяснению экспертной правосубъектности с руководителя экспертного органа переходят на инициатора экспертизы.

В связи с этим законодательного отражения не имеет большой функциональный ряд руководителя СЭО, за исключением лишь организационной, тогда как остальные нуждаются в детальной доработке.

Отдельным вопросом, также заслуживающим рассмотрения, является вопрос возможности законодательного расширения либо пересмотр функции руководителя СЭО в части положений по регулированию оплаты за проведение «гражданских и арбитражных» судебных экспертиз. Существующая на сегодня практика имеет отрицательную динамику и реализация права на возмещение понесенных расходов за производство экспертизы не всегда гарантирована. Возникают ситуации, когда оплата за уже проведенное исследование либо приходит с большой задержкой, либо «оседает» на счетах судов общей юрисдикции до вынесения решения по делу, которое может затянуться не на один год, ущемляя при этом конституционные права граждан – судебных экспертов в части оплаты вознаграждения за труд.

Отсутствие единообразного толкования судами норм материального и процессуального права порождает случаи необоснованного отказа в оплате за производство экспертизы.

Так, «определением суда по делу была назначена судебная строительно-техническая экспертиза, производство которой было поручено экспертам ФБУ Рязанская ЛСЭ Минюста России. Определение было исполнено, заключение

---

<sup>42</sup> Апелляционное определение Ставропольского краевого суда от 24.07.2019 по делу N 22-3351/2019 // СПС КонсультантПлюс Электронный ресурс: URL: <http://www.consultant.ru/> 13.03.2020

подготовлено, однако расходы по экспертизе не оплачены. Отказ суда первой инстанции был обоснован тем, что выводы эксперта не были приняты судом и возникла необходимость назначения повторной судебной экспертизы»<sup>43</sup>.

Или «отказывая в удовлетворении заявления о возмещении расходов по проведению судебной автотехнической экспертизы суд исходил из того, что ответ на вопрос о соответствии повреждений обстоятельствам дорожно-транспортного происшествия судебного эксперта носит предположительный характер. В исследовательской части не усматривается, на основании чего эксперт пришел к выводу о соответствии повреждений транспортного средства механизму дорожно-транспортного происшествия. В указанной части экспертиза представляет собой сокращенное описание обстоятельств дорожно-транспортного происшествия, отраженных в административном материале. Каких-либо научных или логических обоснований сделанного вывода экспертиза не содержит, в связи с чем не может быть принята как доказательство по делу»<sup>44</sup>.

«Бюджетный кодекс строго распределяет бюджетные ассигнования, и расходы на оплату экспертизы имеют предельную стоимость. Законодатель в соответствующих статьях АПК РФ, ГПК РФ и КАС РФ предусмотрел механизм финансовых гарантий оплаты судебных расходов по инициативе стороны посредством внесения денежных средств на депозитные счета. Руководитель СЭО не должен озадачивать себя взысканием денежных средств за выполненную экспертизу. Это прямая обязанность суда обеспечить ее оплату. А на деле складывается, что СЭО вынуждено неоднократно обращаться к заказчикам с требованием о возмещении расходов, направлять

---

<sup>43</sup> Апелляционное определение Судебной коллегии по гражданским делам Рязанского областного суда от 22.05.2019 № 33-1314/2019 Электронный ресурс: URL <https://oblsud--riz.sudrf.ru> 20.03.2020

<sup>44</sup> Определение Судебной коллегии по гражданским делам Верховного Суда Российской Федерации от 14.05.2019 N 16-КГ19-3 // СПС КонсультантПлюс Электронный ресурс: URL <http://www.consultant.ru/> 13.03.2020.

заявления взыскателя о выдаче исполнительных листов либо о направлении этих листов в службу судебных приставов»<sup>45</sup>.

Анализ нормативных положений, регламентирующих вопросы оплаты судебных экспертиз, а также практические сложности экспертных организаций по их взысканию позволили сделать вывод о неэффективности существующего механизма и необходимости доработки или выработки нового правового регламента для совершенствования данного направления и его единообразной фиксации в положениях процессуальных кодексов и законодательстве о судебно-экспертной деятельности.

В связи с этим полагаем необходимым рассмотреть возможность СЭО самостоятельно регулировать весь процесс по оплате экспертиз, для чего руководителю СЭО необходимо предоставить право на отказ в проведении производства экспертного исследования в гражданских процессах на основании неоплаты, по аналогии с законодательными нормами Республики Беларусь, которые будут рассмотрены ниже.

Далее обратим внимание на зарубежную практику применения законодательства в сфере судебной экспертизы, а также новый национальный законопроект о судебно-экспертной деятельности.

Кратко остановимся на опыте ряда следующих стран.

В 2017 году в Республике Казахстан был принят новый закон «О судебно-экспертной деятельности» (далее – закон РК), который стал «результатом многолетних исследований ученых и практиков, направленных на полноценное регулирование правоотношений, возникающих при судебно-экспертной деятельности во всех видах судопроизводств на современном этапе»<sup>46</sup>. Система, сформированная в Республике Казахстан проложила

---

<sup>45</sup> Князева Н.В., Бочаров Г.Г. Анализ положений законодательства РФ по оплате судебных экспертиз в гражданском судопроизводстве: практика взаимодействия ФБУ Ярославская ЛСЭ Минюста России с судами общей юрисдикции. Теория и практика судебной экспертизы. №2 (13). 2018. С. 114-115.

<sup>46</sup> Комментарий к Закону Республики Казахстан «О судебно-экспертной деятельности» от 10.02.2017 г. № 44-VIЗРК/ под общей редакцией док. юрид. наук, проф. Сейтенова К.К. Астана, Университет КАЗГЮУ им. Нарикбаева М.С. 2018. С. 10-11.

дорожку новой структуре отношений по осуществлению судебно-экспертной деятельности.

Впервые Закон РК отдельную главу посвятил руководителю органа судебной экспертизы и судебному эксперту. Отметим также, что законом РК определено понятие «орган судебной экспертизы», который представлен государственным юридическим лицом, осуществляющим судебно-экспертную деятельность. Процессуальные вопросы производства судебных экспертиз органами судебной экспертизы устанавливаются уголовно-процессуальным кодексом Республики Казахстан, организационные - указанным законом РК и подзаконными нормативными актами<sup>47</sup>.

В Законе РК также регламентировано руководство деятельностью органа судебной экспертизы, при этом указывается не только непосредственное лицо, осуществляющее руководство текущей деятельностью организации, но и его заместители, которым делегируется часть его полномочий на время отсутствия.

Весьма важными положениями, указанными в комментарии к Закону РК являются профессиональные и квалификационные требования, предъявляемые к руководителю. Среди них выделяются требования о высшем «экспертном» образовании или иное высшее образование и дополнительное профессиональное образование в области судебной экспертизы. Особо следует отметить требование о высшей экспертной квалификации по производству какого-либо рода (вида) судебной экспертизы и обладание специальными знаниями различных экспертных специальностей для распределения заданий, обозначенных судом или следователем.

Согласно Закону РК руководителю предоставлено право ходатайствовать о привлечении судебного эксперта другого государства, обладающего необходимой квалификацией и сертифицированного к производству экспертиз.

---

<sup>47</sup> Бычкова С.Ф., Сейтенов К.К. Правовые, организационные и научно-методические основы судебной экспертизы. Нур-Султан, 2019. С. 122.

Закон РК определил и международное сотрудничество в области судебной экспертизы. Деятельность руководителя в данной сфере представляет особую актуальность в настоящее время. В рамках международного сотрудничества в сфере судебной экспертизы оказывается помощь в создании системы менеджмента качества; помощь в создании национальных баз данных генетической идентификации, идентификации жертв катастроф и несчастных случаев и многое другое.

В Кыргызской Республике судебно-экспертная деятельность регулируется Законом «О судебно-экспертной деятельности» (далее – Закон КР). Им определены судебно-экспертные организации, которые могут быть государственными (учреждения уполномоченных государственных органов) и негосударственными (организации, судебно-экспертная деятельность для которых является основной).

Несмотря на законодательное закрепление негосударственных СЭО законодатель статьями Закона КР деятельностью по организации «научно-методического обеспечения производства судебных экспертиз, а также профессиональной подготовки и повышению квалификации»<sup>48</sup> судебных экспертов наделил лишь руководителей государственных СЭО. Единым государственным органом, формирующим политику в сфере судебной экспертизы, является Государственная судебно-экспертная служба при Правительстве Кыргызской Республики. Видимо, законодатель, установил данное требование с целью единства подходов к образовательной деятельности экспертов и научно-методического обеспечения производства экспертиз.

Законом также предусмотрено право руководителя привлекать судебного эксперта иностранного государства и осуществлять международное сотрудничество.

---

<sup>48</sup>Лобан, И.Е. Судебно-медицинская деятельность в уголовном судопроизводстве: правовые, организационные и методические аспекты / И.Е. Лобан, Г.И. Заславский, В.Л. Попов. — СПб.: «Юридический центр Пресс», 2003. – 467 с.

В Республике Беларусь (далее – РБ) весь спектр требований по осуществлению судебно-экспертной деятельности закреплен в отраслевом законе РБ «О судебно-экспертной деятельности» от 18.12.2019 г. № 281-З. В соответствии с положениями данного закона в РБ судебно-экспертную деятельность могут осуществлять государственные СЭО, а также организации и (или) индивидуальные предприниматели, получившие лицензию на право осуществления деятельности по проведению судебных экспертиз.

«Постановлением № 8 от 15.05.2014 Государственного комитета судебных экспертиз РБ установлено ограничение на перечень видов судебных экспертиз, по которым выдается свидетельство о присвоении квалификации судебного эксперта, намеревающегося осуществлять судебно-экспертную деятельность в качестве индивидуального предпринимателя или работая по трудовому договору»<sup>49</sup>.

Закон не содержит отдельных профессиональных и квалификационных требований к руководителю СЭО, однако закрепляет заслуживающие внимания, на наш взгляд, *права* по «возвращению суду, назначившему судебную экспертизу, определения о назначении судебной экспертизы по гражданскому или экономическому делу без исполнения, если в течение тридцати календарных дней стороны не внесли денежные средства для оплаты проведения судебной экспертизы на счет СЭО»; (данное право, возможно, облегчит процесс оплаты судебных экспертиз и снимет проблемный вопрос формирования задолженности);

*Обязанностей* по «организации оказанию судебным экспертам необходимой научно-методической и практической помощи; контролю проведения судебных экспертиз, не нарушая принципа независимости судебного эксперта» (данная обязанность расширяет законодательную значимость руководителя СЭО по выполнению своих контрольно-управленческих функций);

---

<sup>49</sup> Парамонова Л.Ф. Институт частной судебной экспертизы в СНГ: сравнительно-правовой анализ//Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. 2018 № 4. С. 139.

*Ответственности* «за неисполнение или ненадлежащее исполнение своих обязанностей установленную отдельными законодательными актами»<sup>50</sup>, формирующая установку руководителя СЭО к правопорядку при осуществлении своей деятельности.

Централизованной системой государственных органов, объединившей всех участников государственного судебно-экспертного сообщества и осуществляющей полномочия в сфере судебно-экспертной деятельности в РБ является Государственный комитет судебных экспертиз. Принятый в 2015 году Закон «О Государственном комитете судебных экспертиз в Республике Беларусь» устанавливает его основные задачи и полномочия, а также правовой статус, гарантии правовой и социальной защиты его сотрудников, имеющих специальные звания и лиц гражданского персонала<sup>51</sup>.

Особо следует отметить удобство данной организационной структуры деятельности комитета. Отсутствие структурной разветвленности государственных судебно-экспертных организаций республики Беларусь отмечает вопросы согласований с инициаторами проведения экспертиз, о привлечении лиц, для производства экспертизы, не работающих в данной организации, что сокращает сроки ее производства.

В Украине законодательство о судебной экспертизе построено на отраслевом законе и других нормативно-правовых актах, согласно которым производство судебных экспертиз возлагается на «государственные специализированные учреждения (исключительно государственными специализированными учреждениями осуществляется судебно-экспертная деятельность, связанная с проведением криминалистических, судебно-медицинских и судебно-психиатрических экспертиз), судебных экспертов, не являющихся работниками указанных учреждений и иных специалистов

---

<sup>50</sup> Ст.15 Закона Республики Беларусь «О судебно-экспертной деятельности» от 18.12.2019 г. № 281-3/ Электронный ресурс URL:<http://pravo.by> 14.05.2020

<sup>51</sup> Закон Республики Беларусь «О государственном комитете судебных экспертиз в Республике Беларусь» от 15.07.2015 № 293-3/ Электронный ресурс URL:<http://pravo.by> 17.07.2020

(экспертов) обладающих специальными знаниями и осуществляющих судебно-экспертную деятельность в соответствии с законодательством»<sup>52</sup>.

Негосударственные экспертные организации и частные эксперты могут привлекаться к производству судебных экспертиз только если прошли соответствующую аттестацию и внесены в государственный реестр, ведение которого закреплено за Министерством юстиции Украины.

Закон Украины не содержит отдельных указаний на правовое положение руководителя СЭО, его квалификацию и профессиональные характеристики, ответственность. В нем указано лишь на право государственных специализированных учреждений устанавливать международные связи с целью обмена опытом «в сфере судебных экспертиз и криминалистики (проводить совместные научные конференции, симпозиумы, семинары, обмениваться стажерами, научной информацией и печатными изданиями и осуществлять совместные издания в области судебной экспертизы и криминалистики)»<sup>53</sup>.

Организация и управление деятельностью государственных экспертных учреждений возложена на министерства и органы исполнительной власти, в чьих положениях, возможно, и предусмотрены основные регуляторы деятельности руководителя СЭО.

В Узбекистане судебно-экспертная деятельность регулируется законом<sup>54</sup> и иными актами законодательства.

Правомочными субъектами, осуществляющими производство судебных экспертиз, являются государственные судебно-экспертные учреждения и иные организации и лица, под которыми, вероятно, понимаются частные СЭО и частные судебные эксперты.

---

<sup>52</sup> Закон Украины от 25.02.1994 № 4038-ХІІ «О судебной экспертизе» / Электронный ресурс: URL: <http://akt-zakon.ru> 17.07.2020

<sup>53</sup> Там же.

<sup>54</sup> Закон Республики Узбекистан от 01.06.2010 г. N ЗРУ-249 "О судебной экспертизе" (Принят Законодательной палатой 18.11.2009 г., одобрен Сенатом 07.05.2010 г.) Электронный ресурс: URL: <http://akt-zakon.ru> 17.07.2020



Организация деятельности государственных судебно-экспертных учреждений реализуется соответствующими государственными органами, в ведении которых они находятся.

Научное и методическое наполнение для производства судебных экспертиз возлагается только на государственные судебно-экспертные учреждения.

Руководящее лицо СЭО в законе республики Узбекистан обладает комплексом прав и обязанностей, но не определен требованиями в части квалификации и иных профессиональных характеристик.

В России действует ФЗ о ГСЭД, вступивший в силу в 2001 году и, как показала практика, уже довольно устаревший, требующий внесения бесчисленных изменений. Закрепление правовой базы для негосударственных СЭО, негосударственных экспертов и иных новаций по совершенствованию судебно-экспертной деятельности легли в основу разработки Минюстом России проекта нового федерального закона о судебно-экспертной деятельности.

В нем предполагается учесть и привести в соответствие все противоречия и дисбаланс в полномочиях между государственными и частными СЭО, а также конкретизировать статус руководителя СЭО, устраняющие некоторые несовершенства предыдущего акта.

Законодателем планируется разграничить СЭО, производящие судебные экспертизы на «государственные СЭО» и «частные СЭО». Причем в качестве частной СЭО должна выступать «некоммерческая организация, созданная в соответствии с законодательством Российской Федерации, к основному виду деятельности которой относится судебно-экспертная деятельность, осуществляемая в соответствии с установленными требованиями к производству судебной экспертизы».

Также определено понятие руководителя СЭО, который может выступать в роли «руководителя государственной СЭО либо лица, осуществляющего полномочия единоличного исполнительного органа

частной СЭО в соответствии с учредительными документами такой организации. Помимо этого, прописаны профессиональные и квалификационные требования и ограничения, закрепляющие «требования к руководителю государственной СЭО, которые определяются уполномоченными федеральными государственными органами в ведении которых находится соответствующая организация» и руководителю частной СЭО – «им может быть гражданин Российской Федерации, имеющий высшее образование и прошедший обучение по дополнительным профессиональным программам переподготовки в области судебной экспертизы»<sup>55</sup>.

Вокруг законопроекта по сей день не утихают споры в связи с чем принятие согласованного между ведомствами варианта законопроекта застыло на месте. На последнем заседании Правительственной комиссии по координации судебно-экспертной деятельности в Российской Федерации, проведенном Минюстом России была подготовлена финальная редакция поправок к законопроекту с учетом ряда межведомственных замечаний.

Ряд замечаний направлен на:

- «закрепление правовых норм, устанавливающих персональную ответственность судебного эксперта за законность и достоверность сделанного им заключения, четкий правовой механизм обжалования действий (бездействий) судебного эксперта или руководителя СЭО, нарушающих права, свободы и законные интересы человека либо юридического лица, а также виды юридической ответственности, к которой могут быть привлечены эксперт или руководитель СЭО, и порядок привлечения к такой ответственности»;

- «необходимость учесть в требованиях к образованию руководителей СЭО и государственных судебных экспертов, которые обязаны иметь высшее и дополнительное профессиональное образование по конкретной экспертной специальности, лиц, имеющих высшее профессиональное образование по

---

<sup>55</sup> Законопроект № 306504-6 Федерального закона «О судебно-экспертной деятельности в Российской Федерации» Электронный ресурс: URL: <https://sozd.duma.gov.ru/bill/306504-6>. 15.09.2019

специальностям «Судебно-медицинская экспертиза», Судебно-психиатрическая экспертиза», «Судебная экспертиза». В связи с этим предложено, что лица, имеющие высшее образование по указанным выше специальностям, не нуждаются в получении дополнительного профессионального образования»;

- «необходимость закрепления права уполномоченных федеральных государственных органов самим определять вид программ дополнительного профессионального образования (повышение квалификации или профессиональная переподготовка)»;

- «необходимость в соответствии с ч. 2 ст. 199 УПК РФ предусмотреть исключение руководителя государственного СЭО из числа лиц, разъясняющих эксперту его права и ответственность, предусмотренные ст. 57 УПК РФ»;

- «необходимость в устранении различий в требованиях, предъявляемых к руководителям СЭО. Так, требование о наличии гражданства Российской Федерации относится только к руководителям частных СЭО, что представляется не совсем обоснованным, также указано на различный объем требований об отсутствии судимости у руководителей СЭО и судебных экспертов (руководителем СЭО не может быть лицо, имеющее непогашенную или снятую судимость, при этом для экспертов установлено дополнительное ограничение – истечение трех лет с момента погашения или снятия судимости)»;

- «необходимость распространения требований о независимости и незаинтересованности не только на судебного эксперта, но и на руководителя СЭО, поскольку заинтересованность руководителя СЭО также служит поводом, препятствующим к производству экспертизы»<sup>56</sup>.

---

<sup>56</sup> Письмо помощника Президента Российской Федерации – начальника управления Брычевой Л.И. от 03.07.2020 № А6-5649; письмо Следственного Комитета Российской Федерации от 02.06.2020 № 201-62-2020; письмо помощника Президента Российской Федерации Серышева А. от 21.05.2020 № А4-7834ас;

Полагаем, что с принятием нового закона о судебно-экспертной деятельности институт судебной экспертизы заиграет новыми красками, что приведет к повышению эффективности деятельности всей системы<sup>57</sup>, укреплению положения руководителя, качеству экспертных заключений, сокращению сроков, не будет способствовать росту тарифов, позитивно скажется на судопроизводстве и охране прав и законных интересов граждан. Однако для его эффективной работы необходима четко сформулированная концепция – «научное обеспечение обоснованности проекта закона, выражающееся в системе идей о содержании, целях и средствах регулирования этим нормативно-правовым актом конкретного участка юридически значимой деятельности»<sup>58</sup>.

Подводя итог всему вышеизложенному отметим, что выявленные нами проблемы диктуют необходимость принятия мер по координированию процессуального и судебно-экспертного законодательства путем введения единообразия правового регулирования судебно-экспертной деятельности<sup>59</sup>. Соответственно важно и внесение соответствующих изменений и дополнений в нормативно-правовые акты, регламентирующие организационно-правовую, в частности административно-управленческую деятельность руководителя. При этом, следует уделить особое внимание всем составляющим элементам правового статуса руководителя, усовершенствовав правовую регламентацию всех направлений его деятельности, поскольку эффективность судебно-экспертной деятельности во многом зависит от состояния ее организации.

Для этого целесообразно предложение по совершенствованию нормативно-правовой базы в области судебной экспертизы, а именно:

---

<sup>57</sup> Россинская Е.Р. Судебная экспертология: генезис, современное состояние, направление развития. // Вестник экономической безопасности. № 4. 2016. С. 93.

<sup>58</sup> Аминев Ф.Г. О проблемах судебно-экспертной деятельности в Российской Федерации и путях их решения// Пробелы в российском законодательстве Юридический журнал. № 3 2017. С. 390, 393. [Электронный ресурс]: <https://xn--h1ap6b.xn--b1aew.xn--p1ai/> 17.07.2020

<sup>59</sup> Парфенова М.В. Совершенствование деятельности судебно-экспертных учреждений в Российской Федерации/М.В. Парфенова//Эксперт-криминалист. 2014. № 2. С. 14.

- закреплению исчерпывающего круга лиц и организаций, осуществляющих судебную-экспертную деятельность (*руководители и судебные эксперты, работающие в государственных СЭО; руководители и судебные эксперты, работающие в частных СЭО, образованных в форме некоммерческих организаций; частные эксперты, имеющие соответствующие сертификаты компетентности*), а также установлению единых норм и предписаний для них на федеральном уровне;

- изложению статьи «Руководитель судебной-экспертной организации» законопроекта «О судебной-экспертной деятельности в Российской Федерации» в следующей редакции:

*«1. Руководитель судебной-экспертной организации - директор или начальник (заведующий) государственной судебной-экспертной организации (подразделения) или лицо, осуществляющее полномочия исполнительного органа частной судебной-экспертной организации в соответствии с учредительными документами, осуществляющий в соответствии с трудовым законодательством управленческие функции по организации судебной-экспертной деятельности.*

*2. Руководителем судебной-экспертной организации может быть совершеннолетний, беспристрастный, дееспособный гражданин Российской Федерации, имеющий высшее образование и прошедший профессиональное обучение в области судебной экспертизы, а также обладающий набором необходимых знаний, умений и компетенций в области управления организацией в соответствии с квалификационным справочником и(или) профессиональным стандартом для данной категории должностей.*

*3. Руководителем судебной-экспертной организации не может быть лицо, признанное в установленном порядке недееспособным или ограниченно дееспособным, а также лицо, имеющее непогашенную или неснятую судимость».*

- дополнению УПК РФ, ГПК РФ, АПК РФ, КАС РФ и КоАП РФ статьей «Руководитель судебной-экспертной организации», в которой закрепить

определение и процессуальное положение руководителя СЭО, при этом дополнив его правомочность по проведению контрольных мероприятий за полнотой и качеством проводимых экспертами СЭО исследований, а также закреплению за руководителем СЭО права самостоятельно производства экспертиз;

- дополнению ГПК РФ, АПК РФ, КАС РФ и КоАП РФ и законодательства о судебной экспертизе правомочием руководителя СЭО по *«возможности возвращать суду, назначившему судебную экспертизу, определения о назначении судебной экспертизы без исполнения, если в течение тридцати календарных дней стороны не внесли денежные средства для оплаты проведения судебной экспертизы на счет СЭО»*.

Принятие вышеуказанных законодательных норм позволит рационально ввести руководителя СЭО в структуру участников судопроизводства, наделив его необходимым набором процессуальных прав/обязанностей/ответственности.

## **§ 1.2. Особенности участия руководителя судебно-экспертной организации при взаимодействии субъектов и структур судебно-экспертной деятельности**

Рассмотрев значимость роли руководителя СЭО и признав его полноценным субъектом судебно-экспертной деятельности, не обойдем стороной и постараемся раскрыть не менее насущный вопрос – взаимодействие и взаимоотношения субъектов и структур экспертной деятельности как одну из форм достижения эффективной работы СЭО.

Обеспечение эффективности в работе СЭО является одной из перспективных направленностей, стоящих перед руководителем СЭО. Неблагоприятные тенденции в развитии преступности диктуют необходимость поиска эффективных способов посредством разработки инновационных судебно-экспертных технологий. В качестве важнейшего

условия выступает увеличение интереса со стороны юридической общественности к проблеме оживления всех имеющихся возможностей судебной экспертизы во всех видах судопроизводства с помощью форм взаимодействия и выстраивания взаимоотношений различных субъектов экспертной деятельности.

Взаимодействие субъектов судебной экспертизы является одним из центральных в сложном комплексе правоотношений, возникающих в процессе судебно-экспертной деятельности.

Интерпретация категории «взаимодействие» представляется в виде слаженной деятельности, заключающейся в разумном выборе и реализации правовых, организационных мер, направленных на создание оптимальных условий для решения задач путем осуществления упорядоченных и встречных действий двух или более субъектов<sup>60</sup>. Судебно-экспертное взаимодействие обычно осуществляется между субъектами, назначившими экспертизу, экспертом – исполнителем и руководителем СЭО, организатором работы экспертного состава, создающим условия полноценного и эффективного использования специальных знаний в организации. Нас в первую очередь интересует руководитель СЭО, поэтому рассмотрим более детально характер взаимодействий и взаимоотношений руководителя СЭО.

Основные цели взаимодействия руководителя СЭО – обеспечить согласованность усилий разнообразных субъектов и структур при осуществлении профессиональной деятельности для дальнейшего развития судебно-экспертной деятельности. Среди уровней взаимодействия для руководителя СЭО первостепенное значение имеют те, которые направлены на улучшение качества организации судебно-экспертного производства.

Это, во-первых, взаимодействие руководителя СЭО с судебно-экспертными организациями разных министерств и ведомств, негосударственных СЭО. Данный уровень обусловлен сложностями,

---

<sup>60</sup> Киричек Е.В. Взаимодействие полиции и институтов гражданского общества в Российской Федерации: понятие, цели, принципы, типы и формы // Lex Russica . 2014. № 9. С. 1096.

вытекающими из различий, имеющих место при организации работы и правовых нормах (положения, инструкции) деятельности, что, безусловно, порождает препятствия к оперативному взаимодействию между собой и выбору оптимальной тактики и методики при проведении экспертиз.

Проведя анализ экспертной практики СЭУ Минюста России (наблюдательных производств РФЦСЭ за 2018-2019 годы) по повторным судебным экспертизам после первичных экспертиз другого ведомства нами было установлено, что в 85% случаев выводы повторной экспертизы не совпадали с первичной экспертизой. Всему виной отсутствие единого способа организации рабочих процессов (каждое ведомство предпочитает работать по своим правилам), разобщенность научно-методического и технического обеспечения, информационного обмена, влияющих на процесс экспертного производства, а также затягивания производства по делу и вынесения судебного решения. Порой эксперты государственных СЭО одного и того же профиля, имеющие одинаковую квалификацию, исследующие однородные объекты приходят к совершенно противоположным выводам при проведении судебной экспертизы одних и тех же объектов, так как используют различные методики, что в последующем вызывает колоссальные трудности при оценке заключения эксперта судом.

Негосударственные экспертные организации также по-разному реализуют свои рабочие операции, отличаясь некачественным научно-методическим обеспечением, приводящим к недостоверным выводам. По этому поводу справедливо высказалась Жижина М.В. указав на то, что «у большинства негосударственных экспертов наблюдается настоящий «методический вакуум» в силу того, что, не будучи ведомственными экспертами, методически обеспеченными в централизованном порядке, они в качестве методической используют литературу, очень часто не имеющую ничего общего с экспертными методиками»<sup>61</sup>.

---

<sup>61</sup> Жижина М.В. Унификация методического обеспечения как обязательная составляющая института судебной экспертизы в Российской Федерации. Теория и практика судебной экспертизы. Том 13(2). 2018. С. 82.



Данный факт усложняет и проведение судебных экспертиз в комиссии с привлечением к участию экспертов из других ведомств, из-за их разночтений во взглядах относительно одной и той же профессии.

Ведомственная разобщенность давно беспокоит судебно-экспертное сообщество. Так, Белкин Р.С. и Корухов Ю.Г. по этому вопросу писали: «Судебно-экспертные учреждения СССР и экспертно-криминалистическая служба МВД СССР решают в области судебной экспертизы одни и те же задачи. Но между ними нет развитых деловых связей, координации проводимых исследований, обмена опытом»<sup>62</sup>.

Указанная проблематика сохранилась до сих пор и по-прежнему требует повышенного внимания со стороны руководителей СЭО. Мы указали на руководителей СЭО не просто так.

На наш взгляд, именно на плечах руководителей лежит решение вопроса согласованности работы экспертных учреждений различных ведомств, в том числе и негосударственных экспертных организаций. Именно их желание сотрудничать и коллегиальное обсуждение возникающих несоответствий, а также заинтересованность в плодотворном развитии всей системы и закреплении совместных решений в акте федерального уровня, способно повернуть ситуацию. Как, например, утверждение нового законопроекта о судебно-экспертной деятельности, который до сих пор не принят из-за все тех же межведомственных разногласий.

Создание в 2018 году Правительственной комиссии по координации судебно-экспертной деятельности в Российской Федерации<sup>63</sup>, в состав которой вошли представители различных ведомств и иных заинтересованных федеральных органов государственной власти и подведомственных учреждений облегчило положение вещей. Целями деятельности комиссии

---

<sup>62</sup> Белкин Р.С., Корухов Ю.Г. Судебная экспертиза: нужды и перспективы развития // Социалистическая законность. -М.: Известия, 1989. – № 7. – С. 55.

<sup>63</sup> Постановление Правительства РФ от 08.12.2018 N 1502 (ред. от 17.07.2019) "О Правительственной комиссии по координации судебно-экспертной деятельности в Российской Федерации". Электронный ресурс: URL: <https://legalacts.ru> 20.08.2020

является формирование единой государственной политики и совершенствования законодательства в сфере судебно-экспертной деятельности, что вселяет определенные надежды на скорейшее принятие указанного законопроекта.

Единственный минус в организации работы данной комиссии, на наш взгляд, заключается в отсутствии представителей негосударственного сектора экспертных учреждений, которые, как и государственные, являются составной частью всего судебно-экспертного сообщества и имеют право на представление своих взглядов относительно организации судебно-экспертной деятельности в Российской Федерации.

Вторым уровнем взаимодействия руководителя СЭО является постоянный деловой контакт с инициаторами судебных экспертиз (орган дознания, следователь, суд).

Сегодняшняя реальность диктует актуальную необходимость информационного взаимодействия заказчика экспертиз и руководителя СЭО, так как насущной проблемой, сложившейся на практике, является полное незнание специфики работы взаимодействующих сторон при производстве экспертиз. При этом органы, назначающие экспертизы относятся к СЭО как универсальному средству получения доказательственной информации, а весь научно-технический потенциал судебной экспертизы или не используется вообще, или используется не в полной мере.

По данной проблеме справедливо высказалась профессор Смирнова С.А., указав на то, что «институт судебной экспертизы принято воспринимать умозрительно, как некий идеальный автомат или черный ящик, на вход которого подается проблемная следственная (или судебная) ситуация (вместе с объектом экспертного исследования), а на выходе получается готовое решение проблемы (вместе с заключением эксперта)»<sup>64</sup>.

---

<sup>64</sup> Смирнова С.А., Колдин В.Я. Судебно-экспертные технологии: современный облик и перспективы // Теория и практика судебной экспертизы. 2019. Том 14. № 4. С. 138.

Действительно, такое отношение не способствует выявлению полного реального спектра возможностей, решаемых при помощи судебных экспертов и правоприменителей, порождая изъяны в организационной схеме уровней взаимодействия от руководителей до экспертов, тактическим и процессуальным ошибкам и, как следствие, ухудшение результатов всего функционала действий. При этом стороны находятся в состоянии разобщенности и непонимания тех возможностей, к которым способны прийти, действуя совместно и осознавая нюансы и специфику каждой из сфер деятельности.

Недостаток информационного обмена между следователем, судом или иным лицом, назначившим экспертное исследование, и экспертной организацией (судебным экспертом) на стадии возбуждения экспертного производства, понятной для эксперта структуры решаемых задач, недостаток и неполнота дополнительных материалов в первую очередь отражается на качестве заключения эксперта. В свою очередь, неясные двусмысленные фразы и формулировки выводов экспертизы, неправильное понимание их смысловой нагрузки, преуменьшение или преувеличение их доказательственной роли как итог могут привести к судебным ошибкам при вынесении решения по делу.

Выстраивание оперативной связи между субъектами, обоюдное понимание существующих проблем и коллективный поиск их решения – насущная задача для укрепления качества судебно-экспертного производства.

Для руководителя СЭО указанная связь может выражаться в совместной работе, как, например, практикуется в РФЦСЭ – проведение разъяснительных бесед, чтение лекций, оказание научно-технической помощи, научно-методическая работа, научные консультации по стыковочным вопросам назначения и производства экспертиз для заинтересованных представителей судебно-следственных органов. Данная практика на сегодняшний день доказала свою практическую пользу.

Также представляется целесообразным создание технических возможностей для обмена информацией между СЭО и заказчиком экспертиз посредством информационно-телекоммуникационных систем.

Обратная связь руководителя СЭО является огромным плюсом и для иных участников судопроизводства (представителей сторон, посредников в разрешении внесудебных споров), возникая в процессе производства по гражданским, арбитражным, административным делам, а также новым видам внесудебных отношений по урегулированию споров - медиации. Положительный опыт взаимной работы сказывается прежде всего на недопущении ошибок при достижении конечной цели. Это очень важно, так как о нюансах производства судебных экспертиз и их колоссальных возможностях большинство субъектов просто не осведомлены. А обмен информацией, проведение совместных целевых мероприятий (конференций, семинаров), издание информационных документов (пособий, методичек), иногда обоснованно и создание рабочих групп по конкретным вопросам совместной работы, дает общее представление относительно частных проблем, возникающих при назначении судебных экспертиз.

При совместной работе с судебными органами помимо методической деятельности экспертных организаций, организационно важным для СЭО является уровень взаимодействия с судами по вопросам оплаты экспертиз. Это связано с колоссальными проблемами по неоплате экспертиз судами, приводящая к возникновению потерь в виде невыплаченных вознаграждений экспертам, а также увеличению расходов СЭО, в том числе в виде возмещения расходов, связанных с явкой в суд, и уплаты налогов с выручки, фактически не полученной организацией<sup>65</sup>.

Здесь активные коммуникация и переписка руководителя СЭО с председателями судов, финансовыми отделами судебных корпусов и

---

<sup>65</sup> Князева Н.В., Бочаров Г.Г. Анализ положений законодательства РФ по оплате судебных экспертиз в гражданском судопроизводстве: практика взаимодействия ФБУ Ярославская ЛСЭ Минюста России с судами общей юрисдикции // Теория и практика судебной экспертизы. 2018; Том № 2 (13). С. 110.

судебными приставами, а также отстаивание интересов по этому направлению в курирующих органах власти, способны послужить эффективной мерой по предотвращению накопления задолженностей. Ну и конечно же вопрос взаимодействия руководителя СЭО с судами должен найти законодательное решение.

Укрепление материальной базы для руководителя СЭО является приоритетным направлением. Для примера рассмотрим финансовую составляющую работников системы СЭУ Минюста России.

СЭУ являются бюджетными организациями с относительно невеликим финансовым обеспечением (государственными субсидиями). Зарботная плата штатного сотрудника СЭО на сегодняшний день занимает самую минимальную позицию по сравнению со специалистами с тем же уровнем образования. Данный факт ставит под угрозу престижность профессии судебного эксперта, приводя к недостатку кадрового состава и его текучести. Внебюджетное финансирование частично способствует решению части проблем. Одной из особенностей данной формы СЭО является возможность привлечения к производству экспертиз внештатных экспертов, что способствует выполнению необходимого объема экспертиз в условиях недостаточной штатной численности штатных экспертов. Но это, безусловно, не способно решить данную финансовую проблему в полной мере (в частности потому, что экспертизы и экспертные исследования в рамках уголовного судопроизводства проводятся бесплатно, а труд внештатных экспертов оплачивается на договорной основе).

Для восстановления должной финансовой устойчивости и престижа экспертной ниши на рынке труда для руководителя СЭО выходит на передовую разработку рабочих проектов по разрешению данного несоответствия. Для этого от руководителя скорее всего потребуются проведение четкой политики по налаживанию совместно со своим учредителем взаимосвязи на уровне министерств – Министерство финансов Российской Федерации и Министерство экономического развития Российской

Федерации. Данная задача несомненно является достаточно сложной, но вполне разрешимой.

Так, например, директором РФЦСЭ в 2019 году был преодолен один из бюрократических барьеров. С помощью упорства, целеустремленности, высокого профессионализма, развитой коммуникации и любви к судебной экспертизе было достигнуто желаемое, а именно, выделено дополнительное бюджетное финансирование не только для своей организации, но и для всей системы СЭУ Минюста России на 2020-2021 годы. Приведенный пример является вариантом перспективного взаимодействия руководителя СЭО с таким рабочим механизмом, как деловое общение, способность убеждать и формировать взаимовыгодные сотрудничество, с помощью которых можно формировать необходимые связи во благо развития судебно-экспертного производства.

С точки зрения научного обеспечения судебно-экспертной деятельности также имеется необходимость в наращивании связей с высшими учебными заведениями, предусматривающих расширение научных контактов, совместных научных исследований и реализации общих образовательных программ, например, посредством введения специализированных магистерских программ подготовки, сопряженных с судебной экспертизой.

В качестве положительного примера взаимодействия руководителя СЭО с образовательными организациями назовем факт создания в 2015 году на базе Юридического института Российского университета дружбы народов (РУДН) и РФЦСЭ при Минюсте России кафедры судебно-экспертной деятельности. Данный союз стал необходимым шагом «по расширению рамок образовательной подготовки юристов, поиска новых знаний, востребованных в современной юридической практике»<sup>66</sup>. Кафедра направлена на глубокую и всестороннюю подготовку специалистов по магистерской программе «Судебно-экспертная деятельность в правоприменении» и программе

---

<sup>66</sup> Чеснокова Е.В. Кафедра судебно-экспертной деятельности Пример синтезе науки, экспертной практики и образования. Вестник РУДН. Серия: Юридические науки. 2020 Т. 24 № 1 С. 194.

подготовки высших педагогических кадров (аспирантуры) по специальности 12.00.12 — криминалистика, судебно-экспертная деятельность, оперативно-розыскная деятельность.

В основе работы кафедры заложен прочный фундамент практической экспертной науки, синтезирующийся с построением учебного процесса. Это дает возможность обеспечить надлежащую подготовку специалистов в области судебно-экспертной науки и заложить основы не только с точки зрения теории судебной экспертизы, но и ее практики, так как большинство преподавателей являются и высокопрофессиональными экспертами-практиками.

Таким образом, построение взаимовыгодного сотрудничества с образовательными заведениями для руководителя СЭО прокладывает путь к активному использованию возможностей качественной подготовки и переподготовки судебных экспертов и иных представителей судебно-экспертного сообщества, а также внедрению востребованных знаний в области судебно-экспертного производства. А направленность руководителя СЭО на стимулирование научного потенциала у экспертного состава (направление на обучение) либо построение и совершенствование в СЭО своей научной школы в будущем всегда отражается на повышении качества судебно-экспертной деятельности.

Определенным плюсом для организации качественной работы как со стороны инициатора судебных экспертиз, так и судебного эксперта является взаимодействие в определенных ситуациях руководителя СЭО со средствами массовой информации (СМИ).

Общественный резонанс зачастую подталкивает к открытой работе, что всегда идет на пользу СЭО, отвечая принципам прозрачности и согласованности. Здесь полностью можно согласиться с Президентом России

В. Путиным, который отметил, что «излишняя закрытость вредна, создавая информационный барьер, она ставит ложные клише на работе правосудия»<sup>67</sup>.

В современной реальности СМИ формирует общественное и независимое мнение, с которым нельзя не считаться. Поэтому, во взаимоотношениях со СМИ, на наш взгляд, руководитель СЭО должен придерживаться сотрудничества (они не оппоненты, а в какой-то мере даже союзники) и предоставлять по запросам максимум информации, разрешенной к разглашению, причем не только по резонансным экспертизам, но и по внутренней организационной деятельности СЭО (различные статистические сведения, кадровые назначения и другое).

Настраивая взаимодействие со СМИ, руководитель СЭО должен с должным вниманием учитывать интересы СМИ, их читателей и, несомненно, целевой функционал, преследуемый ими. Данный механизм можно расценивать как достижение определенного влияния на общественное мнение, что, безусловно, способствует укреплению авторитета СЭО.

Взаимная ступенчатая работа руководителя СЭО с подчиненными – это еще один уровень в повышении качества экспертного производства. Ее можно подразделить на процессуальную и непроцессуальную. Первая просматривается через призму процессуальных прав и обязанностей и не выходит за рамки процессуального законодательства, из этого нам целесообразнее уделить большее внимание непроцессуальной форме. Ее в свою очередь также можно разделить на формальную и неформальную подсистемы.

*Формальная подсистема* взаимодействия руководителя СЭО призвана обеспечить надлежащее функционирование экспертной организации. Она включает законодательную регламентацию хода производства экспертиз в организации, прав и обязанностей ее участников, а также руководство экспертным коллективом. С помощью данной подсистемы взаимодействия

---

<sup>67</sup> Электронный ресурс: URL: <https://www.rbc.ru/society/30/11/2004/5703c4ca9a7947dde8e0cab5> 13.05.2020



руководитель СЭО способен стандартизировать всю производственную деятельность коллектива с учетом требований процессуальных норм и специфики задач по производству экспертиз.

В данную подсистему входит и организационно-технологическая структура СЭО, которой обычно свойственен ступенчатый характер. Именно в этой структуре от руководителя СЭО требуется хорошо выстроенное организованное взаимодействие между линейными подразделениями и их руководителями. Речь идет о грамотном делегировании части своих полномочий, связанных с обеспечением всем необходимым для производства экспертиз, осуществлением контрольных функций за качеством экспертиз и конечно, наличие технической базы и методик.

Работа руководителя СЭО сложна и многогранна. Занятие руководящего поста предполагает осуществление важнейшей управленческой функции – грамотно «дирижировать» действиями всего вверенного коллектива. Для того, чтобы направлять персонал организации в нужном русле важно уметь грамотно ставить задачи и мотивировать на достижение соответствующего результата.

На первый взгляд все кажется просто и понятно – ставь цели, направляй и получай результаты. Но если провести внутренний анализ, видно, что, каким бы талантливым управленцем ни был руководитель, он, всего лишь, только один человек.

В соответствии с уставом СЭО при разработке организационной структуры и штатного расписания могут быть предусмотрены должности заместителя руководителя. Заместитель руководителя выполняет особую роль в деятельности организации, поскольку он выполняет часть полномочий, делегированных ему руководителем<sup>68</sup>.

Делегирование – это один из немногих способов масштабироваться за пределы физических ограничений, способность находиться в нескольких

---

<sup>68</sup> Шайхутдинова Н.П. О некоторых особенностях регулирования труда заместителя руководителя организации. // Вестник Удмуртского университета. Выпуск 4. 2011. С. 166.

местах одновременно, возможность сосредоточиться на более значимых вещах. Иными словами, делегирование – это способ для руководителя выиграть побольше времени, которое в противном случае было бы потрачено на выполнение рутинных задач, а не на то, что действительно важно.

При умелом делегировании руководитель сохраняет самый ценный и ограниченный ресурс - время. Оно является катализатором работы с максимальным потенциалом.

Процесс делегирования – это в строгом смысле слова передача подчиненному: задач или действий из сферы деятельности руководителя; необходимой компетенции, а также ответственности<sup>69</sup>. В этой связи необходимо уточнить, допускает ли законодатель возможность процесса делегирования полномочий руководителя СЭО своим заместителям. Проанализируем законодательство по этому вопросу.

Процессуальное законодательство определяет четкий порядок назначения судебной экспертизы, при котором руководитель СЭО после получения постановления поручает производство судебной экспертизы конкретному эксперту или нескольким экспертам из числа работников данной организации. Как видим, процессуальным законодательством прямо не предусмотрено поручение судебной экспертизы эксперту заместителем руководителя<sup>70</sup>. Также оно не разъясняет, что следует понимать под «руководителем экспертной организации» как участнике процесса.

Тем не менее при анализе статей федерального закона о ГСЭД руководителю СЭО предоставлено такое право «передать часть своих прав и обязанностей, связанных с организацией и производством судебной экспертизы, своему заместителю, а также руководителю структурного подразделения». В то же время трактовка закона не подразумевает отнесение к категории «руководитель экспертного учреждения» ни заместителя, ни

---

<sup>69</sup> При этом следует учесть, что управленческая ответственность за руководство не делегируется.

<sup>70</sup> Цховребова И.А. О порядке направления материалов для производства судебной экспертизы // Вестник экономической безопасности. № 4. 2016. С. 114.

руководителя структурного подразделения, как например, это прописано в законе Республики Казахстан «О судебно-экспертной деятельности»<sup>71</sup>, в котором определено понятие «орган судебной экспертизы», при этом указывается не только непосредственное лицо, осуществляющее руководство текущей деятельностью организации, но и его заместители, которым делегируется часть его полномочий.

Трудовое законодательство также не предусматривает процесс делегирования полномочий руководителя организации своему заместителю, определяя лишь отдельные положения по временному возложению обязанностей на своего заместителя, как правило, на случай непродолжительного отсутствия (нетрудоспособность, командировка, отпуск). При таких условиях обеспечить нормальное функционирование СЭО затруднительно, так как выполнение обязанностей заместителем наиболее эффективно обеспечивается лишь при условии полного исполнения обязанностей руководителя организации.

Указанное обстоятельство, на наш взгляд, относится к числу многочисленных коллизий, имеющих место в практике нормотворчества.

Отсутствие в законодательстве четкой регламентации порядка передачи части полномочий руководителя СЭО, может привести, в частности, к незаконному делегированию его полномочий. В результате действия заместителя могут быть признаны незаконными со всеми вытекающими отсюда негативными последствиями.

Итак, для определения предмета делегирования необходимо в первую очередь выделить типичные должностные обязанности, выполняемые руководителем СЭО исходя из целей деятельности.

Должностные обязанности руководителя СЭО:

1.1. утверждение организационно-штатной структуры и сметы расходов СЭО.

---

<sup>71</sup> Закон Республики Казахстан от 10.02.2017 № 44-VI «О судебно-экспертной деятельности» (с изменениями от 18.04.2017 г.). Электронный ресурс: URL: <http://akt-zakon.ru> 17.07.2020

- 1.2. кадровые перемещения, оплата труда персонала.
- 1.3. руководство и контроль за экспертной, научно-методической и производственно-хозяйственной деятельностью.
- 1.4. определение основных направлений научно-производственного и социального развития СЭО.
- 1.5. руководство за разработкой и реализацией перспективных и текущих планов деятельности.
- 1.6. управление деятельностью по организации судебно-экспертного производства (для государственных организаций – обеспечение выполнения заданий и решений федерального органа исполнительной власти, осуществляющего функции по выработке и реализации государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере судебно-экспертной деятельности).
- 1.7. организация изучения существующей экспертной практики и определения направлений ее развития.
- 1.8. обеспечение условиями, необходимыми для проведения экспертных исследований (наличие приборной базы, материалов и средств информационного обеспечения, соблюдение техники безопасности и производственной санитарии, сохранности представленных объектов исследований и материалов дела).
- 1.9. координация деятельности подведомственных организаций.
- 1.10. организация производства экспертных исследований на договорной основе по обращениям граждан и юридических лиц.
- 1.11. осуществление сотрудничества СЭО со всеми учреждениями и организациями Российской Федерации, в том числе иностранными, работающими в области судебной экспертизы.
- 1.12. руководство деятельностью ученого и специализированного советов СЭО.
- 1.13. руководство научными исследованиями по наиболее важным направлениям судебно-экспертной деятельности.

1.14. организация и контроль процессов профессионального роста работников.

Исходя из этого руководителю СЭО практичнее всего, на наш взгляд, делегировать заместителю простые задачи вспомогательного характера, рутинную (простую и однотипную) работу, подготовительную работу, а также узкоспециализированные экспертные задачи. Также можно делегировать в некоторых ситуациях представительские функции, частные задачи, требующие уникальных качеств (квалификации, опыта) сотрудника и комплексно - стратегические функции руководителя по определению целей, задач, стратегий.

Среди множества обязанностей руководителя существуют и такие, которые делегировать нельзя, так как они носят чисто управленческие позиции, предполагая, в некоторых случаях, персональную ответственность, например, масштабные финансовые вопросы, штатные перемещения персонала, управленческие решения по результатам контроля (поощрения или наказания), задачи особой важности, высокой степени риска, вопросы безопасности, постановка целей, окончательное решение по стратегическим вопросам, вопросы мотивации работников, конфиденциальные задачи.

Делегировав полномочия, руководителю не стоит выключать постоянный контрольный мониторинг за ходом исполнения порученного. Тем более, что передача полномочий не исключает снятия с руководителя ответственности за результаты работы организации.

Это положение подтверждается позицией Конституционного Суда РФ, который рассматривал жалобу на неконституционность ч. 1 ст. 273 Трудового кодекса, определяющей, что руководитель организации – это физическое лицо, которое осуществляет руководство этой организацией, в том числе выполняет функции ее единоличного исполнительного органа<sup>72</sup>. В данной жалобе заявитель указывал, что по смыслу, придаваемому этой норме

---

<sup>72</sup> КС РФ напомнил о невозможности расширительного толкования термина "руководитель организации", Электронный ресурс: URL: <https://www.garant.ru/news/1407552/>, 24.08.2020.

правоприменительной практикой, она включает в понятие "руководитель организации" заместителя руководителя организации. При этом Конституционный Суд РФ отказал в рассмотрении этой жалобы на основании того, что сама по себе оспариваемая норма прав заявителя в рассматриваемом случае не нарушает. В то же время, суд в своем определении отметил, что по своему буквальному смыслу норма ТК РФ о руководителе не предполагает в рамках трудовых отношений отнесения к руководителям организаций лиц, на которых не возложено в установленном порядке выполнение функций единоличного исполнительного органа. Кроме того, было указано, что из п. 2 постановления Пленума ВС РФ от 2 июня 2015 г. № 21 следует, что действие норм гл. 43 ТК РФ об особенностях регулирования труда руководителя организации и членов ее коллегиального исполнительного органа не распространяется на работников, осуществляющих руководство отдельными сферами деятельности организации, без возложения на них функций единоличного исполнительного органа организации. Таким образом, при рассмотрении вопросов делегирования следует придерживаться функционального критерия и учитывать существенную разницу между руководством отдельными предметными сферами в деятельности организации, с одной стороны, и, с другой, руководством организацией как таковой, а также отличать руководство обособленными структурными подразделениями от руководства организацией в целом<sup>73</sup>.

Далее перейдем к рассмотрению следующего уровня взаимной ступенчатой работы руководителя СЭО с подчиненными, а именно, неформальной ее стороны.

*Итак, неформальная подсистема* охватывает сферу межличностного взаимодействия руководителя СЭО с подчиненными и иным внешним окружением. Оно регулируется условиями субординации, координации и сотрудничества (партнерства).

---

<sup>73</sup> КС РФ напомнил о невозможности расширительного толкования термина "руководитель организации", Электронный ресурс: URL: <https://www.garant.ru/news/1407552/>, 24.08.2020.

Субординация строится на системе соподчинения, которая устанавливает поведение одних групп специалистов с другими, более высокими с точки зрения иерархии, например, подчиненный — руководитель. Как правило, субординацию в СЭО задает высшее руководство (директор), устанавливая ее локальными нормативными актами или негласно.

Понятие субординация скорее этическое, чем юридическое и в большей степени регулируемое нормами профессиональной этики и морали. Правильно поставленная субординация выражена в таком варианте, при котором нижестоящий персонал должен признавать авторитет вышестоящих, беспрекословно выполняя их указания и проявляя инициативу в рамках своей компетенции. Руководители в свою очередь должны проявлять уважение к своим подчиненным, придерживаясь этики поведения и общения, выраженного в постановке корректных формулировок при выдаче указаний или критики. Успешность использования неформального метода взаимодействия при субординации — это когда руководитель СЭО выступает в роли наставника, а не надзирателя.

Для обеспечения синхронизации судебной-экспертной деятельности и взаимодействия различных ее частей в качестве метода управления используется координация.

Координация как функция менеджмента играет роль деятельности по согласованию и упорядочению усилий, объединенных общностью целей и коллективной деятельностью работников СЭО. Она призвана обеспечить взаимодействие различных частей СЭО в интересах выполнения стоящих перед ней задач, указывая конкретного исполнителя, предмет поставленной задачи и время выполнения, а также порядок взаимодействия с другими участниками деятельности.

Необходимость в исполнении функций имеется всегда и, если руководитель СЭО не настроит формальных механизмов координации, работники просто не смогут плодотворно взаимодействовать между собой при выполнении совместных задач. Без соответствующей формальной

координации структурные подразделения и отдельные исполнители легко могут потерять производительную функцию, сосредоточившись на обеспечении своих собственных интересов, а не на общих корпоративных целях. Примером отсутствия неудовлетворительного механизма координации могут служить экспертизы, выполненные экспертами СЭО, но не в роли представителей организации, а как частных экспертов.

Сотрудничество (партнерство) как следующий уровень неформального взаимодействия руководителя СЭО означает построение отношений с персоналом взаимного и равного участия в осуществлении судебно-экспертной деятельности. Современные отношения в рамках сотрудничества между руководителями и подчиненными постепенно стираются, приобретая образ коллег, соисполнителей в общем процессе, строящегося на основе доверия, открытых и даже дружеских отношениях.

При этом происходит смещение в принятии решений, который перекладывается на операционный уровень, а все ответственные исполнители самостоятельно контролируют процесс своей работы. В итоге, происходит упрощение взаимодействия как на уровне руководителей и подчиненных, так и между рядовыми сотрудниками. При следовании такому уровню взаимодействия руководитель СЭО получает способность к более производительному потенциалу трудовых ресурсов, раскрепощения и полному раскрытию творческого потенциала экспертного состава, благодаря отсутствию в рамках таких отношений жестких формализованных нормативов<sup>74</sup>.

Таким образом от квалифицированного сочетания методов формального и неформального руководства зависит нравственный климат внутри экспертной организации, происходит сплоченность коллектива и возрастает авторитетная установка на выполнение поставленных задач. Проявление моральных качеств со стороны руководства, как рациональная

---

<sup>74</sup> Карантиян З.О. Роль неформальных отношений в организации // Научная мысль Кавказа. 2013. № 4. С. 184..



требовательность, сочетаемая с благосклонностью и уважением к работникам, простотой и терпимостью в обращении, способны установить позитивные межличностные отношения в процессе субординационного взаимодействия.

Такое отношение способно обеспечить положительный отклик в сердцах работников, выраженный в стремлении к инициативным трудовым действиям, понимании важности и ответственности поставленных целей. Соответственно противоположное отношение руководителя СЭО, выраженное в форме мелочной опеки, постоянных придирок, сплетен, недоверия и унижительным принуждениям, способно, напротив, породить негативные склонности в рабочей атмосфере, приводящие к конфликтным ситуациям и потере эффективности.

Для судебно-экспертной организации неформальные межличностные отношения становятся тем ядром, на котором сфокусированы формальные, процессуальные отношения руководителя и экспертной группы при производстве комиссионных экспертиз. В таких условиях на руководителя ложится груз выбора группы экспертов вне зависимости от их предпочтений и привязанностей. Данная конъюнктура рождает известные трудности при взаимодействии членов комиссии экспертов и обязывает уделить особое внимание сочетанию процессуальных, организационных и этико-психологических требований, способных привести к успеху работы комиссии.

При организации группы мало добиться совместимости, необходима сплоченность членов комиссии – роль руководителя при этом заключается в умении не только грамотно организовать подбор экспертов, способных справиться с поставленным заданием, но и добиться полного единодушия во взглядах, взаимоуважения и самоотдачи.

### **§ 1.3. Роль руководителя судебно-экспертной организации в развитии международного сотрудничества**

И, наконец, последним рассмотрим уровень международного взаимодействия руководителя СЭО, который выступает не менее важным элементом повышения качества экспертного производства.

Основными целями развития международного сотрудничества на современном этапе являются:

- обеспечение реального участия СЭО на международных платформах сотрудничества в целях эффективного поиска практических решений задач по защите прав и свобод граждан и интересов государства посредством проведения судебной экспертизы;

- обеспечение практико-методических конструктов использования специальных знаний при рассмотрении дел с участием российской стороны в зарубежных, либо международных судах;

- исследование опыта организации судебно-экспертной деятельности других стран и, при необходимости, использование его для инновационного роста своей деятельности и повышения профессионального мастерства работников СЭО;

- интеграция российской методологии криминалистики и судебной экспертизы с зарубежным правовым полем.

В настоящее время одним из актуальных направлений международного сотрудничества руководителей СЭО является участие в работе международной профессиональной общественной организации судебно-экспертных институтов ENFSI. Причем присоединение к этой организации зависит, прежде всего, от личной позиции руководителя СЭО, его приоритетов в своей деятельности и внимания к значимости международного сотрудничества. Примером этому является принятие первых российских судебно-экспертных организаций в ENFSI в 1998 г., которое произошло по личной инициативе руководителей ЭКЦ МВД России (И.П. Карлина) и Северо-Западного РЦСЭ Минюста России (С.А. Смирновой).

История ENFSI берет свое начало с 1992 года, когда наиболее прогрессивные руководители западноевропейских судебно-экспертных

организаций и лабораторий решили собраться для обсуждения наиболее важных проблем судебной экспертизы и криминалистики, посвященным обеспечению качества и аккредитации, автоматизации лабораторий, а также обучению персонала. Встреча оказалась плодотворной, в связи с чем, последующие встречи стали привлекать все большее число участников из разных стран. Центр тяжести постепенно смещался с чисто национальной ориентации на международную.

Вплоть до начала 1990-х годов объединенной международной площадки для взаимодействия между учеными и практиками в области судебной экспертизы и институтами судебной экспертизы не существовало, хотя интерес к совместным встречам руководителей крупных СЭО из разных стран для обсуждения общих для них управленческих проблем непременно был высок.

В октябре 1995 года на шестом совещании ENFSI руководители подписали Меморандум о взаимопомощи, который придал их неформальной группе официальный статус. В то время ENFSI насчитывал тридцать членов, представляющих девятнадцать европейских стран. Со временем ENFSI выросла до 41 члена из 26 стран, включая представителей из Средней и Восточной Европы; ENFSI сейчас охватывает большую часть Европы.

Первая рабочая группа ENFSI была создана в начале 1995 года. Это была рабочая группа ENFSI по огнестрельному оружию и следам выстрела. За этим последовало увеличение рабочих групп по различным экспертным направлениям. Рабочие группы стремятся содействовать сотрудничеству между экспертами лабораторий-членов в рамках их соответствующих областей знаний. Они призваны сосредоточиться на разработке методов и стандартов для улучшения качества результатов исследований.

Большая часть работы ENFSI выполняется в рабочих группах и комитетах. Решения и выводы в рамках ENFSI и его рабочих групп, как правило, основаны на консенсусе и обсуждаются, а затем принимаются на ежегодных встречах директоров организаций-членов ENFSI.

Благодаря увеличению международных контактов и налаживанию связей в области судебной экспертизы с 1990 г. и по сей день существует прочная основа для сотрудничества и разработки новых методов и методик. Организации на управленческом уровне, такие как ENFSI формируют стимулирующие платформы, которые дают руководителям СЭО возможность обсудить их проблемы и высказать необходимость в разработке объективных методов повышения качества судебно-экспертной деятельности, а также согласования общих методов и методик судебно-экспертных исследований.

Международное взаимодействие возможно и со стороны Американского общества директоров криминалистических лабораторий по борьбе с преступностью (ASCLD) - некоммерческое профессиональное общество, занимающееся обеспечением передового опыта в области криминалистики и судебной экспертизы посредством передовых инновационных разработок. Ее целью является поощрение профессиональных интересов, оказание помощи в разработке принципов и методов лабораторного управления; приобретение, сохранение и распространение криминалистической информации на высоком научном уровне; поддержание и улучшение коммуникации между руководителями лабораторий по борьбе с преступностью, а также продвижение и сохранение самых высоких стандартов практики в этой области<sup>75</sup>. Поддержание информационного взаимодействия и обмен опытом с обществом обеспечит стабилизацию передового уровня развития российских судебно-экспертных технологий и правоприменения.

Сегодняшний опыт международно-правового взаимодействия на уровне руководителей СЭО постепенно наращивается пласт объединяющего страны информационного поля, облегчающего связи всего правоохранительного сегмента, включая судебно-экспертное производство.

На фоне внедрения новых информационных каналов взаимодействия возрастают и укрепляются международные контакты руководителей СЭО. С

---

<sup>75</sup> Электронный ресурс: URL: <https://www.asclد.org> 15.11.2019

помощью активного взаимодействия и обмена опытом судебная экспертиза России постепенно встает на рельсы следования всемирного развития, впитывая в себя все самое прогрессивное и приносящее пользу качеству.

Для этого руководителю СЭО следует развивать направления в области: налаживания международных контактов и их укрепления; создания общего информационного поля международного взаимодействия; совершенствования обмена «научными разработками, участия в работе международных академий судебно-экспертных наук; участия в разработке и внедрении международных стандартов в области судебной экспертизы»<sup>76</sup>.

Следует отметить, что именно руководитель СЭО определяет стратегию международного сотрудничества «на долгосрочную перспективу во взаимосвязи с долгосрочными и краткосрочными целями и задачами, с учетом основных тенденций развития межгосударственных отношений, а также структуры и динамики как национальной, так и транснациональной преступности»<sup>77</sup>. Так, в связи с неуклонным ростом преступлений против дикой флоры и фауны руководством РФЦСЭ было принято инициативное решение о создании Евразийской судебно-экспертной сети в области охраны дикой флоры и фауны и проведение международных научно-практических конференций, посвященный данной тематике. Руководитель РФЦСЭ при Минюсте России С.А. Смирнова приняла участие в работе международной организации – Общества судебно-экспертного исследования объектов дикой флоры и фауны (Society for Wildlife Forensic Science – SWFS) и Трасологической судебно-экспертной природоохранной сети (Trace Wildlife Forensic Network – TWFN – TRACE), направленных на проведение судебных экспертиз по делам, связанным с нарушениями в области дикой флоры и

---

<sup>76</sup> Хазиев Ш.Н. Актуальные проблемы международного судебно-экспертного сотрудничества // Теория и практика судебной экспертизы. 2016. Том № 3(43). С. 117, 119,121.

<sup>77</sup> Хазиев Ш.Н. Теоретические основы и организация международного сотрудничества в области судебно-экспертной деятельности: дисс. ... док. юрид. наук: 12.00.12 / Хазиев Шамиль Николаевич – М., 2017. – 462 с.

фауны, а также оказание помощи в разработке методической документации по данному экспертному направлению<sup>78</sup>.

Ряд важных инициатив стратегического международного сотрудничества был выдвинут руководством РФЦСЭ не только в рамках европейского судебно-экспертного сотрудничества (ENFSI) но и в рамках Евразийского экономического сотрудничества (ЕврАзЭС – ЕАЭС), Шанхайской организации сотрудничества (ШОС)<sup>79</sup>.

На руководителе СЭО лежит также и обязанность содействия участию подчиненных работников в деятельности международных судебно-экспертных профессиональных и научных организаций, обеспечение соблюдения основных принципов международного судебно-экспертного сотрудничества<sup>80</sup>.

Особого внимания руководителя СЭО в международном сотрудничестве, на наш взгляд, заслуживают вопросы участия судебно-экспертных лабораторий в межлабораторном профессиональном тестировании (МПТ). Ведь, согласно требованиям международного стандарта 17025 – именно проведение межлабораторного профессионального тестирования выступает в виде центральной процедуры по управлению качеством, позволяющая оценить эффективность и пригодность используемых методов, удостоверение достоверности результатов лабораторных измерений, увеличение надежности, полученной в ходе исследования, информации о показателях состава и свойств исследуемых объектов судебной экспертизы.

---

<sup>78</sup> См.: Смирнова С.А., Омелянюк Г.Г., Кузьмин С.А. Международная научно-практическая конференция Общества судебно-экспертного исследования объектов дикой флоры и фауны // Теория и практика судебной экспертизы. 2017. Том 12. № 3. С. 122–124.

<sup>79</sup> См.: Смирнова С.А., Бекжанов Ж.Л. Перспективы гармонизации судебно-экспертной деятельности государств-членов ЕврАзЭС на основе внедрения систем менеджмента качества // Теория и практика судебной экспертизы. 2014. № 2(34). С. 103–107; Усов А.И. Перспективы гармонизации судебно-экспертной деятельности в формате взаимодействия государств-членов Шанхайской Организации Сотрудничества // Теория и практика судебной экспертизы. 2014. №3(35). С. 126–129.

<sup>80</sup> См.: Хазиев Ш.Н. Принципы международного права и судебная экспертиза // Материалы V Международной научно-практической конференции «Теория и практика судебной экспертизы в современных условиях» (г. Москва, 22-23 января 2015 г.). М., 2015. С. 482–484.

Как показывает опыт РФЦСЭ сегодня актуальной для МПТ выступает плоскость по разным судебно-экспертным направлениям: судебно-техническая экспертиза документов, почерковедческая, трасологическая, баллистическая, криминалистическая экспертиза материалов, веществ и изделий, компьютерно-техническая экспертиза, автотехническая экспертиза, экспертизе видео- и звукозаписей и др. Большая роль в успехе МПТ и ее востребованности в совершенствовании судебно-экспертной деятельности отводится двум организациям, имеющих статус Провайдера и Координатора соответственно. На руководителя, возглавляющего организацию-провайдер проведения МПТ накладываются серьезные обязательства по осуществлению руководства и координации деятельности в сфере разработки и проведению программ МПТ. А руководитель организации-координатора обеспечивает непосредственное проведение МПТ, настраивает организационно-координационные процедуры по проверке компетентности выполнения лабораториями-участниками экспертных исследований определенного вида.

Опыт участия РФЦСЭ в международных программах МПТ и Институтом судебных экспертиз Министерства юстиции Китая по компьютерно-технической экспертизе показал, насколько проведение данного мероприятия важно для анализа имеющегося инструментария, приборной базы, методического наполнения СЭО, учета особенностей законодательства разных стран. МПТ – это эффективный сравнительный процесс, позволяющий выявить действительно нужные и требующие доработки сторон, как производственной деятельности СЭО, так и управленческих действий руководителя по проверке компетенции своих лабораторий и результативности методик.

Следует учесть, что успешная работа в рамках конкретной программы МПТ может служить подтверждением компетентности только для данного судебно-экспертного исследования, но может не являться отражением постоянной компетентности. Аналогично, неудовлетворительная работа в рамках конкретной программы может являться отражением случайного

отклонения от нормального состояния, характеризующего компетентность судебно-экспертной лаборатории. По этой причине руководители СЭО должны стремиться в постоянном расширении перечня программ МПТ, в которых участвуют вверенные им организации.

Таким образом, в работе руководителя СЭО на передовую позицию выходит нахождение оптимальных путей решения вопросов следования гармонизации во взаимодействиях с субъектами и структурами экспертной деятельности как перспективной формой обеспечения эффективности экспертной деятельности. Для этого, на наш взгляд, было бы полезным *внести для разработки нормативно-правовой документ, позволяющий оперативно настроить все уровни взаимодействия руководителя СЭО (основные понятия и определения, задачи, порядок организации и рабочий алгоритм связей), а также единую информационную систему электронного взаимодействия, например, для облегчения информационного взаимодействия и обмена данными с правоприменителем (в первую очередь, с судебными органами).*

В целом, подводя итоги по рассматриваемой области, следует отметить, что только оптимизация административных и организационных процессов взаимодействия руководителя СЭО позволит существенно повысить качество и сократить сроки производства судебных экспертиз, что в конечном счете послужит справедливому и своевременному рассмотрению и разрешению гражданских и уголовных дел.

#### **§ 1.4. Ответственность руководителя судебно-экспертной организации**

Одним из основных способов обеспечения правопорядка является использование института ответственности. До настоящего времени вопрос об ответственности в сфере судебной экспертизы, в частности, руководителя СЭО представляет собой один из наименее разработанных, хотя и имеющих большое значение для судебно-экспертной деятельности охранительный



способ поддержания порядка.

Большинство ученых-юристов, в своих исследованиях в той или иной степени касаются проблем юридической ответственности (Овсепян Ж.И., Лазарев В.М., Федоров В.Г., Липинский Д.А.). Вопросами ответственности интересовались и ученые в области судебной экспертизы, среди них: Аверьянова Т.В., Смирнова С.А., Белкин Р.С., Орлов Ю.К., Россинская Е.Р. и другие. Эти работы, рассматривающие, в основном в большей степени вопросы ответственности судебного эксперта, касались ответственности руководителя СЭО весьма бегло.

Поэтому крайне принципиальным является вопрос необходимости и важности более детального рассмотрения института ответственности руководителя СЭО.

Для погружения в сущность ответственности руководителя СЭО необходимо выяснить ее целевое предназначение. По мнению Шабурова А.С., целью является идеализированные представления субъекта о результатах своих действий<sup>81</sup>. В ответственности руководителя СЭО целью является достижение охраны общественного порядка в экспертной организации, предупреждение правонарушений в рядах экспертного состава, а также осознание личной ответственности и следование благоразумию в делах.

Деятельность по управлению организацией требует высокой степени ответственности и интеграции, характеризующейся в первую очередь принятием решений, направленных на разрешение различного рода возникающих проблем. В большинстве случаев она представлена в виде совокупности работ, связанных между собой, имеющих определенное единство. Содержание управленческой деятельности рассматривается в виде совокупности руководящих функций, причем каждая функция обладает своей самостоятельностью, и всякая предыдущая функция выступает в роли необходимой предпосылки для выполнения последующей.

---

<sup>81</sup> Теория государства и права: Учебник для юрид. вузов/Под ред. Корельского В.М. и Перевалова В.Д. М., 1998. С. 419.

Термин «руководство» необходимо рассматривать в двух аспектах - широком и узком. В широком оно выступает как «деятельность по определению целей и путей их достижения; стратегия развития и управления»<sup>82</sup>, то есть система действий. В узком — как орган или лицо, обладающее соответствующими полномочиями и несущая ответственность. Руководитель организации принимает решение по всем важным направлениям деятельности организации: по финансово-хозяйственным и административным вопросам, по вопросам, связанным с наймом и работой персонала. Поэтому, для руководителя не менее значимым является вопрос его персональной ответственности за принимаемые решения.

При нарушении руководителем СЭО правовых норм и принципов страдают интересы граждан и юридических лиц, государства. Когда руководитель СЭО нарушает права или в силу каких-либо обстоятельств отступает от своих обязательств, встает вопрос о его ответственности.

Статья 5 ФЗ о ГСЭД дает прямое указание о недопустимости отступления от законодательных норм при исполнении профессиональной деятельности, за которое непременно следует наступление ответственности.

Под ответственностью понимают предназначенный субъекту уровень негативных последствий при нарушении им введенных требований.

Традиционно выделяют следующие виды юридической ответственности: уголовную, гражданско-правовую, административную, дисциплинарную и материальную<sup>83</sup>. Такого вида деление достаточно полно отражает отраслевую принадлежность норм права, а также вид правонарушений.

**Уголовная ответственность** руководителя СЭО наступает в следствие совершения преступных умышленных действий, причиняющих вред нормальному ходу организации производства экспертиз в СЭО, что может неблагоприятно сказаться на установлении истины по делу.

---

<sup>82</sup> Ожегов С.И., Шведова Н.Ю. Толковый словарь русского языка // Издательство "Азъ", 1992. С. 1049.

<sup>83</sup> Лазарев В.В., Липень С.В. Теория государства и права: Учебник для вузов. 2-е изд. М., 2000. С. 205.

Регулируется Уголовным кодексом Российской Федерации<sup>84</sup> (далее – УК РФ).

Уголовной ответственности подлежит руководитель СЭО при:

1) разглашении данных предварительного расследования (статья 310 УК РФ). Данная статья относится к руководителю СЭО в части создания в организации активных профилактических мер по неразглашению сведений экспертами и иными работниками.

2) злоупотреблении должностными полномочиями (статья 285 УК РФ). Норма, непосредственно относящаяся к руководителю СЭО, выступающего в качестве особого субъекта правоотношений в сфере судебно-экспертной деятельности и выражающаяся в использовании своих должностных полномочий вопреки принципам судебной экспертизы. Главный критерий - деяние должно быть совершено из корыстной или иной личной заинтересованности. Подробные разъяснения квалификации состава преступления указаны в Постановлении Пленума Верховного Суда Российской Федерации от 16.10.2009 № 19 «О судебной практике по делам о злоупотреблении должностными полномочиями и о превышении должностных полномочий».

3) нецелевом расходовании бюджетных средств (статья 285.1 УК РФ).

Данная статья предусматривает уголовную ответственность в отношении руководителя СЭО за нарушения существующей в организации финансовой дисциплины. Значение данной нормы, на наш взгляд, весьма значительно для осуществления судебно-экспертной деятельности, так как нецелевое расходование специально выделенных государственных субсидий на нужды, не определенные под них, способно расстроить внутреннюю систему современного материально-технического и приборного оснащения экспертной организации, что в конечном счете приведет к снижению качества экспертных исследований.

4) превышении должностных полномочий (статья 286 УК РФ).

---

<sup>84</sup> Уголовный кодекс Российской Федерации от 13.06.1996 № 63-ФЗ (с изм. и доп.). // СПС КонсультантПлюс Электронный ресурс: URL: <http://www.consultant.ru/> 15.05.2019.

Вид преступления, при котором руководитель СЭО совершает действия, открыто не входящие в круг его компетенций, влекущих за собой нарушение прав и законных интересов физических и юридических лиц.

5) получении взятки (статья 290 УК РФ).

Руководитель СЭО, как должностное лицо, располагающее обилием контактных связей, особенно подвержен подобного рода преступлениям. К взяточничеству относится получение лично или через посредника взятки в виде денежных средств, ценных бумаг, иного имущества либо услуг имущественного характера.

б) совершении служебного подлога (статья 292 УК РФ).

Служебный подлог, то есть внесение руководителем СЭО в документы заведомо ложных сведений, а равно внесение в указанные документы исправлений, искажающих их действительное содержание, совершенные из корыстной или иной личной заинтересованности. Под внесением в документы ложных сведений необходимо понимать отражение и (или) заверение заведомо не соответствующих действительности фактов как в уже имеющиеся (подчистка, дописка, дорисовка) так и путем изготовления нового, в том числе с использованием официального бланка экспертной организации<sup>85</sup>.

7) халатности (статья 293 УК РФ).

Халатность проявляется в неисполнении или ненадлежащем исполнении руководителем СЭО своих обязанностей вследствие недобросовестного или небрежного отношения к обязанностям по должности, если это повлекло причинение крупного ущерба или значительное нарушение прав и законных интересов граждан или организаций либо охраняемых законом интересов общества или государства.

Уголовно наказуемая норма предполагает в неукоснительном порядке, чтобы исполнение соответствующих обязанностей входило в круг

---

<sup>85</sup> п. 35 Постановления Пленума Верховного Суда Российской Федерации от 09.07.2013 № 24 «О судебной практике по делам о взяточничестве и об иных коррупционных преступлениях». Электронный ресурс: URL: <http://www.consultant.ru/> 15.05.2019.

правомочий руководителя, закрепленных в конкретном законе либо ином нормативном акте, а также в должностных инструкциях, приказах, распоряжениях и другое.

При решении вопроса об ответственности руководителя СЭО за совершение данного преступления необходимо определить конкретные не выполненные обязанности, либо исполненные ненадлежаще, и имелась ли реальная возможность исполнить их соответствующим образом. Отсутствие указанных критериев исключает ответственность за халатность.

8) коммерческом подкупе (статья 204 УК РФ).

Коммерческий подкуп, совершенный с участием руководителя СЭО, «предусматривает ответственность за деяния по передаче лицу, выполняющему управленческие функции в организации, денег, ценных бумаг, иного имущества, а также незаконное оказание услуг имущественного характера, предоставление иных имущественных прав»<sup>86</sup>.

Пункт 11 Постановления Пленума Верховного Суда РФ от 16.10.2009 № 19 к управленческим лицам в организации, относит лиц, выполняющих функции единоличного исполнительного органа, члена совета директоров или иного коллегиального исполнительного органа, а также лица, постоянно, временно или по специальному полномочию выполняющие организационно-распорядительные или административно-хозяйственные функции в этих организациях (например, директор, генеральный директор, член правления акционерного общества, председатель производственного или потребительского кооператива, руководитель общественного объединения, религиозной организации). Соответственно, к ним может относиться и руководитель СЭО<sup>87</sup>.

Иными словами, в силу своего должностного положения руководитель СЭО подвергается ответственности за указанное противоправное деяние, но

---

<sup>86</sup> Ельцов Д.А. Основные аспекты и история возникновения коммерческого подкупа // Отечественная юриспруденция. 2016. №11 (13). С. 17.

<sup>87</sup> Комментарий к Федеральному закону от 31 мая 2001 г. № 73-ФЗ «О государственной судебно-экспертной деятельности в Российской Федерации» (Аверина К.Н., Подкатилина М.Л., Шамаев Г.П.). 2018. Электронный ресурс: URL: <http://www.consultant.ru/> 15.05.2019

только при условии точно установленной передачи ему заинтересованным лицом объекта подкупа при наличии специально оговоренных до совершения действий (бездействий).

Руководитель СЭО также привлекается к уголовной ответственности за невыплату заработной платы и иных положенных работнику выплат (статья 145.1 УК РФ), а также за уклонение от уплаты налогов и (или) сборов с организации, неисполнение обязанностей налогового агента (статьи 199, 199.1 УК РФ). А в случае преступных действий, связанных с оказанием давления на эксперта, получением вознаграждения за неправомерную организацию заведомо ложного заключения эксперта, руководитель может быть привлечен к уголовной ответственности.

Санкциями при уголовной ответственности выступают – штраф, лишение права занимать должность или заниматься экспертной деятельностью, обязательные, исправительные и принудительные работы, арест, а также лишение свободы.

По выработавшейся практике дела об указанных выше преступлениях могут негативно сказаться на репутации руководителя СЭО, выставив и всю судебно-экспертную организацию не в лучшем свете.

Механизм *гражданско-правовой ответственности* реализуется в возмещении причиненного ущерба, как правило, в материальной форме. Статья 1064 Гражданского кодекса Российской Федерации<sup>88</sup> (далее – ГК РФ) признает под гражданско-правовой ответственностью обязательное возмещение в полном объеме виновным лицом, в том числе и руководителем СЭО вреда, причиненного физическому или юридическому лицу либо их имуществу.

Привлечение руководителя СЭО к такому виду ответственности возможно, если в юридическом составе деяния будут присутствовать критерии недобросовестности и неразумности в действиях и (или)

---

<sup>88</sup> Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 N 51-ФЗ. // СПС КонсультантПлюс Электронный ресурс: URL: <http://www.consultant.ru/> 15.05.2019.

бездействиях, например, не распорядился обеспечить сохранность имущества СЭО, где находились объекты исследований и материалы дела, из-за чего был причинен вред, выраженный в невозможности провести экспертизу и соответственно, получить дополнительные доказательства для правильного разрешения дела. Постановление Пленума Высшего Арбитражного Суда РФ от 30.07.2013 № 62 «О некоторых вопросах возмещения убытков лицами, входящими в состав органов юридического лица» имеет примеры недобросовестных и неразумных действий (бездействий) руководителя организации, которые считаются доказанными, если он:

1) действовал при наличии конфликта интересов и посчитал нужным скрыть это;

2) совершил сделку без требующегося в силу законодательства или устава одобрения соответствующих органов организации (учредителей);

3) знал или должен был знать о том, что его действия не отвечали интересам организации, например, одобрил сделку на заведомо невыгодных условиях или с заведомо неспособным исполнить обязательство лицом.

4) принял решение, не обладая достаточной информацией, имеющей значение для определенной ситуации;

5) заключил договор без соблюдения внутренних процедур согласования.

Для привлечения руководителя СЭО к гражданско-правовой ответственности в части образования убытков организации необходимо доказать сам факт наличия причинения убытков (причинную связь между действиями руководителя и возникшими убытками).

Необходимо доказать, что именно из-за недобросовестных или неразумных действий руководителя у организации возникли убытки.

При обращении к судебной практике можно сделать вывод, что в настоящее время она уже в достатке наработана по делам о взыскании убытков с руководителя организации. В частности, суды успешно взыскивают

убытки в случаях, когда руководитель не принял надлежащих мер по взысканию дебиторской задолженности и срок исковой давности истек<sup>89</sup>; беспочвенно увеличил зарплату, выплатил премию или материальную помощь себе или иным работникам<sup>90</sup>; перевел деньги организации третьим лицам безосновательно<sup>91</sup>; взял деньги под отчет и не доказал, что использовал их на нужды организации<sup>92</sup> и множество других.

Из этого можно заключить, что в действующем законодательстве весьма четко определены основания и признаки гражданско-правовой ответственности руководителя организации.

**Административная ответственность** руководителя СЭО предусмотрена за совершение административных правонарушений – противоправное виновное действие (бездействие) за которое в соответствии с Кодексом об административных правонарушениях Российской Федерации<sup>93</sup> (далее – КоАП РФ) предусмотрена административная ответственность.

За нарушение норм трудового законодательства руководитель СЭО может быть привлечен к административной ответственности. Например, за нарушение сроков выплаты заработной платы и иных сумм, причитающихся работнику руководитель может быть подвергнут административному штрафу.

Ответственность, предусмотренная за нарушение руководителем СЭО норм бухгалтерского и налогового законодательства, также влечет наложение административной ответственности. За нарушение требований в части финансового законодательства руководитель организации может быть привлечен к административной и даже уголовной ответственности. Четких положений, регламентирующих ответственность руководителя организации

---

<sup>89</sup> Определение Верховного Суда РФ от 31.08.2018 № 301-ЭС16-9770(2) Электронный ресурс: URL: <http://www.consultant.ru/> 15.05.2019

<sup>90</sup> Постановление Арбитражного суда Волго-Вятского округа от 07.11.2016 по делу № А17-4384/2015 Электронный ресурс: URL: <http://www.consultant.ru/> 15.05.2019

<sup>91</sup> Арбитражный суд Волго-Вятского округа от 18.08.2017 по делу № А43-323/2015 Электронный ресурс: URL: <http://www.consultant.ru/> 15.05.2019

<sup>92</sup> Постановление Арбитражного суда Дальневосточного округа от 21.02.2018 по делу № А73-1297/2017 Электронный ресурс: URL: <http://www.consultant.ru/> 15.05.2019

<sup>93</sup> Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях от 30.12.2001 № 195-ФЗ (ред. от 06.07.2016 с изм. и доп., вступ. в силу с 01.09.2016) // СПС КонсультантПлюс Электронный ресурс: URL: <http://www.consultant.ru/> 15.05.2019.



за ведение бухгалтерского учета, своевременное представление полной и достоверной бухгалтерской отчетности в законодательстве нет, но если в локальном акте указано на возложение таких обязанностей на руководителя, он может быть привлечен к административной ответственности за пропуск сроков представления или непредставление сведений для налогового органа, необходимых для осуществления налогового контроля, а также грубое нарушение правил ведения бухгалтерского учета и представления бухгалтерской отчетности (статьи 15.5, 15.6, 15.11 КоАП РФ).

Основанием возникновения дисциплинарной ответственности являются и нормы процессуального права. За неисполнение своих процессуальных обязанностей руководитель может быть подвергнут дисциплинарной ответственности, если, например, безосновательно откажется принимать материалы для производства экспертизы либо подчиненные эксперты не придерживаются сроков производства судебных экспертиз. При этом законодательные нормы, например, ГПК РФ (статья 85) в отношении нарушения сроков производства экспертиз можно интерпретировать неоднозначно, так как недостаточно конкретизирован вопрос ответственности руководителя СЭО.

Дисциплинарные нарушения порождают наступление *дисциплинарной и материальной ответственности*. Данная форма ответственности призвана обеспечить правопорядок в сфере применения наемного труда. При ней руководитель СЭО выступает в лице работодателя с целью обеспечить благоприятные трудовые отношения внутри коллектива экспертной организации. Регулируется Трудовым кодексом Российской Федерации<sup>94</sup> (далее – ТК РФ).

Дисциплинарной ответственности подвержены только работники организации, а вот к материальной могут быть привлечены обе стороны трудового договора. Руководитель СЭО как субъект, имеющий отличный от

---

<sup>94</sup> Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 16.12.2019). // СПС КонсультантПлюс Электронный ресурс: URL: <http://www.consultant.ru/> 15.05.2019.

иных работников статус, характеризуется повышенной ответственностью руководящих работников. Так, в соответствии со статьей 195 ТК РФ руководитель организации может быть привлечен к дисциплинарной ответственности за нарушение трудового законодательства и иных актов, содержащих нормы трудового права. Он может быть подвержен дисциплинарному взысканию и в некоторых случаях увольнению за грубое нарушение трудовых обязанностей. Привлечь к дисциплинарной ответственности руководителя СЭО может уполномоченный вышестоящий орган управления<sup>95</sup>.

Трудовую ответственность руководителя СЭО невозможно рассматривать лишь с позиции трудового права, в отрыве от норм гражданского законодательства. Он несет полную материальную ответственность за прямой действительный ущерб, причиненный организации. В случаях, предусмотренных федеральными законами в том числе и ГК РФ, руководитель СЭО возмещает организации убытки, причиненные его виновными действиями. Более подробно о гражданской ответственности говорилось выше.

В литературе можно встретить и иные виды ответственности, например, такие ее виды как *конституционную*<sup>96</sup> и *морально-этическую*<sup>97</sup>.

Первый вид «ответственности почти не исследован, хотя ее значение в обеспечении реализации охраны и защиты прав и свобод лица нельзя приуменьшать. Специфика конституционного вида ответственности состоит в роли конституционного права в системе права. Оно интегрирует все отрасли права»<sup>98</sup>, определяя основные принципы правового регулирования. Установление конституционной ответственности необходимо для ограничения всевластия, относящегося не только к высшим органам власти,

---

<sup>95</sup> Глебов В.Г., Казанцева О.Л. Актуальные вопросы трудовая ответственности руководителя организации//Известия АлтГУ. Юридические науки. № 3 (101). 2018. С. 133.

<sup>96</sup> Иванников И.А. Теория государства и права: Учебник: М.2012. С. 149-150.

<sup>97</sup> Захаров Д.Е. О позитивной юридической ответственности//Теория права. № 4 2018. С. 46.

<sup>98</sup> Колотыркина С.И. Виды ответственности в праве/Труды Института государства и права Российской академии наук. № 5. 2013. С.18.

но и к руководящим должностям, в нашем случае руководителя СЭО.

Как один из источников правовой основы судебно-экспертной деятельности Конституция Российской Федерации содержит в себе верные, продиктованные жизнью ответы на многие вопросы дальнейшего позитивного развития общества. В ней нашли отражение факторы, предопределяющие не только необходимость, но и важнейшую роль правосудия в современном обществе. Конституция устанавливает требования к состоянию права, а также исходные принципы<sup>99</sup>. Так, по мнению Толстых В.Л., нормы Конституции действуют в качестве целеопределяющих принципов, при этом реализуя функцию целостной ориентации: Конституция фиксирует основные государственные ценности и формирует стратегию поведения субъектов права, определяя их цели и задачи, организацию<sup>100</sup>.

Принципы судебно-экспертной деятельности (законность, соблюдение прав и свобод человека и гражданина, прав юридического лица, а также независимости эксперта, объективности, всесторонности и полноты исследований, проводимых с использованием современных достижений науки и техники). Нельзя забывать и об основополагающих принципах, на которых строится вся деятельность руководителя СЭО: конфиденциальность, беспристрастность, добросовестность, неподкупность, честность, незаинтересованность.

Конституционность основ деятельности руководителя СЭО прослеживается в невозможности «руководствоваться политической или национальной принадлежностью, материальным или должностным положением лица, в отношении которого производится экспертиза, их родственников или законных представителей. Обеспечению этого принципа служат система прав и гарантий участников судопроизводства в связи с назначением и производством судебной экспертизы, запрещение эксперту

---

<sup>99</sup> Яковлев В.Ф. Конституция Российской Федерации и судебная система современной России // Конституция Российской Федерации: К 20-летию принятия Основного Закона: Текст. Комментарии. Алфавитно-предметный указатель. М. «Статут», 2013. 160с. С. 109-110.

<sup>100</sup> Толстых В.Л. Актуальные проблемы современного конституционного и муниципального права // Конституционное и муниципальное право. 2002. № 4. С.10

разглашать данные, ставшие ему известными и уголовной ответственностью за нарушения закона при производстве экспертизы»<sup>101</sup>.

**Морально-этическая ответственность** имеет сложное строение внешнего выражения совести через анализ поведения субъекта и сопоставления с этически подобающим. Такой вид ответственности наступает за нарушение этических норм профессиональной деятельности руководителем СЭО. Хабриева Т.Я. про нормы этики справедливо отметила: «нормы права охватывают не все аспекты человеческих взаимоотношений. Этические нормы воздействуют на участников общественных отношений наряду с правовыми регуляторами. Более того, они способны восполнить законодательство в вопросах разрешения нравственных коллизий»<sup>102</sup>.

Осмысление роли ответственности с позиции этики началось в Древней Греции. Первым из философов-ученых, объяснивших природу ответственности, добра и зла, стал Сократ. Он предложил «умение человека отличать хорошее от плохого» выражать термином «благоразумие», то есть мыслить во благо, позитивно. При таком толковании оно должно совпадать с нравственным сознанием ответственности, которое и выражается в позитивной мысли. Главной добродетелью в становлении ответственности выступала нравственность. Философ Ксанф отмечал, что «ответственность принадлежит к человеческим задаткам, присутствуя в человеке с рождения»<sup>103</sup>.

С этими утверждениями нельзя не согласиться, так как каждая личность обладает своей собственной этикой, что вносит дополнительную сложность в этические воззрения человека. Личностная этика обычно вырабатывается под влиянием семейных ценностей, социальной среды, моральных качеств,

---

<sup>101</sup> Лобан И. Е., Заславский Г. И., Попов В. Л. Судебно-медицинская деятельность в уголовном судопроизводстве: правовые, организационные и методические аспекты. — СПб.: Издательство «Юридический центр Пресс», 2003. С. 52.

<sup>102</sup> Хабриева Т.Я. Правовые проблемы имплементации антикоррупционных конвенций//Противодействие коррупции: сборник аналитических материалов. М. 2012. С. 19.

<sup>103</sup> Антология мировой философии: в 4-х томах. М: Мысль, 1969. Ч.2. С. 583.

определенно сложившейся системы ценностей и жизненного выбора. И она несомненно связана с категорией профессиональной этики. Профессиональная этика формируется из «системы моральных принципов, норм и правил поведения специалиста с учетом особенностей его профессиональной деятельности и конкретной ситуации»<sup>104</sup>. Любые профессии характеризуются определенным набором знаний и навыков, которые должны иметь их носители. Кроме того, каждый специалист в своей профессии обязуется соблюдать присущие его области знаний нормы поведения, руководствуясь профессиональными этическими нормами<sup>105</sup>. Множество отраслей права следуют нормам этики, например, с нравственной точки зрения оцениваются в финансовом праве некоторые виды займов и рекомендуется применение мер, оказывающих ослабляющее их вредное влияние, этическими вопросами богата и область медицины (одним из первых профессиональных кодексов, отмечающих роль этики, стала именно клятва Гиппократова). Даже сферу творчества коснулись нормы этики, ибо и здесь возможны проявления «порочности и низких инстинктов»<sup>106</sup>.

Нравственные нормы, установленные профессиям судебно-экспертной сферы, отличаются своей характерностью. Задача судебно-экспертной деятельности состоит в оказании содействия государственным органам в установлении обстоятельств, подлежащих доказыванию по конкретному делу. Преимущественно организация и производство судебной экспертизы производится в судебно-экспертных организациях, центральной фигурой которых является руководитель – лицо, осуществляющее управленческие функции по распределению экспертных заданий<sup>107</sup> по установленным и закрепленным правилам. Как бы важны ни были такие правила деятельности,

---

<sup>104</sup> Бакштановский В.И., Согомонов Ю.В. Профессиональная этика // Ведомости. Вып. 14: Этнос среднего класса / Под ред. В. И. Бакштановского, Н. Н. Карнаухова. Тюмень: НИИПЭ, 1999. С. 154.

<sup>105</sup> Lindsay G. Transnational Ethical Guidance and the Development of the EFPA Meta-Code of Ethics // European Psychologist. 2011. Vol. 16 (2). P. 123.

<sup>106</sup> Кони А.Ф. Нравственные начала в уголовном процессе. (Общие черты судебной этики) // Юриспруденция. 2011. Т. 1. № 1. С. 75.

<sup>107</sup> Россинская Е.Р., Галяшина Е.И., Зинин А.М. Теория судебной экспертизы. (Судебная экспертология). Учебник / Под ред. Е.Р. Россинской. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Норма: Инфра-М, 2016. С. 198.

они могут потерять свою силу и смысл в несведущих или недобропорядочных руках. Чем больше отступлений в своем практическом употреблении пропускают эти правила, чем крепче касаются они личности и участия самого человека, чем более значительным интересам общественной жизни они служат.

К этике руководителя предъявляются повышенные этические потребности, которые предписывают ему нормы профессионального поведения на рабочем месте. Этика определяет сферу компетенции руководителя, обязывает его затрагивать вопросы, требующие благоразумного отношения. «Нормы надлежащего поведения руководителя — правила, основанные на знаниях этики, определяющих уважительное отношение руководителя к своим подчиненным и внешнему окружению. В своем профессиональном и общечеловеческом поведении руководитель должен являться примером для подражания»<sup>108</sup>.

В видении судебно-экспертной деятельности должность руководителя изображена в облике деятельности, носящей государственный характер, так как руководитель в большинстве случаев является должностным лицом, представляющим власть и реализующий полномочия для осуществления законности и справедливости, защиты интересов граждан, общества и государства, дарованных Конституцией Российской Федерацией<sup>109</sup>.

Социально-ответственный нрав его деятельности и учреждающие ее нормы профессиональной этики определяют нормативность требований к руководителю СЭО обладать этической компетентностью – цельной характеристикой личности, соединяющей знания, умения, навыки, мотивационные ориентации и личные качества вкупе с ответственностью за все управленческие решения.

Область морально-этической ответственности весьма важна, ведь

---

<sup>108</sup> Дроздов А. В. Нравственные основы экономической деятельности: учебное пособие [Электронный ресурс] / А. В. Дроздов. – Электрон. дан. – Омск : СибАДИ, 2014. – 403 с.

<sup>109</sup> Яковлев В.Ф. Конституция Российской Федерации и судебная система современной России / Крашенинников П.В., Степашин С.В., Яковлев В.Ф. Конституция Российской Федерации: К 20-летию принятия Основного Закона: Текст. Комментарии. Алфавитно-предметный указатель. М.: Статут, 2013. С.12.

каждый раз на практике руководителю СЭО приходится взвешивать, как Фемиде – богине Правосудия, все «за» и «против» и нести за каждое принятое решение ответственность. Последнее выступает как цель усовершенствования себя преимущественно в нравственной сфере, которой сегодня уделено недостаточное внимание.

Применительно к судебно-экспертной деятельности моральная ответственность выступает как бы уравнивателем между естественным поведением и рамочными стандартами, задаваемыми требованиями профессиональной экспертной этики и деонтологии. Неотделимость поступка от личной ответственности для руководителя СЭО должно выступать важнейшей ценностью в межличностных связях при реализации экспертного производства. Выходит, моральная ответственность руководителя СЭО наступает как отражение невыполнения профессионального долга в связи с несоответствием реального и должного поведения. При этом имеют место два варианта исхода, это либо:

- осознание неправомерного поступка руководителем СЭО и немедленное устранение несоответствия (санкцией выступает нравственные терзания);

- либо осознание неправомерного поступка руководителем СЭО, но намеренное игнорирование несоответствия при выполнении профессионального долга (здесь может последовать наказание не только в виде моральных, но и правовых санкций).

Принятие ответственного решения — это всегда сознательный выбор для руководителя, который формируется из массы факторов. Одни из них не определяются содержанием норм и выражены в конкретных личных интересах, чувствах и желаниях, опыте. «Другие наоборот носят нормативный характер, требующий соблюдения норм закона, обычая, должностных инструкций, морально-этических принципов и норм»<sup>110</sup>. Решения,

---

<sup>110</sup> Рахманкулова Н.Ф. Этическая ответственность в принятии решений // Электронное научное издание Альманах Пространство и Время. 2015. №2. С.6.

принимаемые на различных уровнях управления должны опираться не только на право, но и на нормы морали и нравственности, принятые в данной области.

Нередко при принятии решений руководитель может столкнуться с так называемым моральным конфликтом. Он присутствует в момент внутреннего противоречия при столкновении различных нравственных требований и прагматических взглядов.

Рахманкулова Н.Ф. в контексте морального конфликта справедливо замечает: «Суть морального конфликта — конфронтация ценностей, в которой воля к добру (к максимальной, из возможного, реализации нравственного императива) необходима для принятия решения в пользу высшей ценности. Моральный конфликт — внутриличностный, который может дополняться межличностным, личностно-групповым, личностно-общественным и так далее. При этом важным критерием оценки той или иной альтернативы при принятии решений является эффективность. Наиболее эффективным будет максимальное выполнение задачи с минимальными затратами. Однако эффективность может прийти в столкновение с нравственностью. В этом случае мы видим пример перехода морального выбора в стадию морального конфликта.

Для судебно-экспертной деятельности нравственные коллизии должны сводиться к минимуму, так как для руководителя СЭО требования профессионального долга не должны вступать в противоречие с нравственностью. Применение рабского труда приводит к эффективности, но унижает человеческое достоинство»<sup>111</sup>.

Одним из эффективных путей преодоления и разрешения этических конфликтов является, на наш взгляд, следование высоким этическим мировым стандартам профессиональной деятельности, лучшим практикам управления и принципам доверия, взаимного уважения, законности, объективности и честности. Все они формируются в различных кодексах этики и служебного

---

<sup>111</sup> Рахманкулова Н.Ф. Этическая ответственность в принятии решений // Электронное научное издание Альманах Пространство и Время. 2015. №2. С.6-7.



поведения.

В России кодекс этики и должного профессионально-этического поведения руководителя СЭО пока не получил документального оформления.

Из наиболее известных в сфере судебной экспертизы функционирует пока кодекс этики эксперта государственного судебно-экспертного учреждения Минюста России. Он был разработан на основе типового кодекса этики и служебного поведения государственных и муниципальных служащих, который регулирует служебное поведение чиновников на морально-ценностном уровне и предъявляет строгий контроль за соблюдением этических стандартов - необходимые условия реального повышения качества государственного управления<sup>112</sup>.

Кодекс этики судебного эксперта соединил в себе общеправовые требования к экспертам и профессиональные принципы судебно-экспертной деятельности<sup>113</sup>, а также оказал поддержку упрочнению авторитета, нравственного значения профессии эксперта. Формирование такого кодекса стало насущной необходимостью, так как судебный эксперт по роду своей деятельности постоянно взаимодействует с участниками процесса, коллегами и должен иметь свое характерное отношение, обозначенное определенными нравственными ценностями<sup>114</sup>. Область применения норм профессиональной этики СЭО собирается из определенного круга лиц, на которых распространяются правила – это в первую очередь эксперт как носитель и источник достоверных сведений, а также не менее важное лицо экспертной организации – ее руководитель, выполняющий управленческие и организационные функции. Но к сожалению положения, обращенные на раскрытие нужных руководителю этических компетенций, не нашли должного отражения в этическом кодексе эксперта. Единственная обязанность

---

<sup>112</sup> Оболонский А.В. Этика и ответственность в публичной службе // Вопросы государственного и муниципального управления. 2015. № 1. С. 9.

<sup>113</sup> Смирнова С.А. Мультимодальное издание «Судебная экспертиза: перезагрузка». Ч. 1. Вызовы времени и экспертные технологии в правоприменении. М.: Эком, 2012. С. 385-386.

<sup>114</sup> Marriner B. Forensic Clues to Murder. Forensic Science in the Art of Crime Detection. UK: Arrow, 1991. P.59.

руководителя СЭО в контексте статей данного кодекса охватываются лишь устранением возможных конфликтов, возникающих во взаимоотношениях сторон при производстве судебных экспертиз.

ФЗ о ГСЭД имеет отсылку к профессиональной этике, отраженной в правовых принципах, являющиеся по своему содержанию нравственно-этическими. Все они определяют характер экспертной этики, которая реализуется в нравственных нормах морали и правилах поведения во всех областях профессиональной судебно-экспертной деятельности<sup>115</sup>. Но опять в них специфика профессиональной этики руководителя СЭО не достаточно отражена.

Следование принципам профессиональной этики должно быть внутренним убеждением руководителя СЭО, способствующим укреплению доверия со стороны общества, уверенности в независимости, беспристрастности и справедливости при осуществлении деятельности. К числу основополагающих можно отнести принципы: объективности и беспристрастности, равенства, неподкупности, честности, незаинтересованности и добросовестности. Закрепление в законодательных актах, регулирующих судебно-экспертную деятельность, таких основных принципов даст возможность установить конкретные требования, обращенные к личности и поведению руководителя СЭО, его ответственности.

В других странах ситуация с профессионально-этическими компетенциями складывается несколько эффективнее.

Так, например, Европейская сеть судебно-экспертных учреждений - European Network of Forensic Science Institutes (ENFSI), обеспечивающая качественное развитие международного обмена информацией о научных достижениях, повышающих уровень производства экспертиз и подготовки кадров по всей Европе вопросам профессиональной этики придает большую практическую значимость. Профессионально-этические стандарты

---

<sup>115</sup> Корухов Ю.Г. Словарь основных терминов судебных экспертиз. М.: СУДЕКС, 2009. С. 113.

пронизывают всю деятельность организации. Конституция ENFSI основной целью выделяет такой принцип деятельности, как «общественная польза», выражающаяся в определенной моральной категории, преследующей отсутствие конфликта интересов. Принцип пользы проявляет зависимость человека как носителя частного интереса от других людей и, следовательно, его сориентированность на общественно значимые ценности<sup>116</sup>.

В целях соблюдения профессиональной этики ENFSI также утвержден к применению Кодекс поведения эксперта, в соответствии с которым «судебные эксперты ENFSI должны действовать честно, открыто, и объективно, иметь четкое представление о своих обязанностях и ответственности»<sup>117</sup>.

В Канаде функционирует большое количество законодательных норм об этике поведения. Там существуют два варианта этических кодексов: для уровня руководителей и для работников низких уровней. Помимо этого, предусмотрен отдельный Кодекс конфликта интересов. Во всех кодексах предусмотрена ответственность за нарушение морально-этических норм. Так, в канадском Кодексе ценностей и этики государственных служащих мерам по преодолению конфликта интересов посвящена целая глава. В ней предусмотрено множество обязанностей служащего, которые ему следует выполнять, способы его действий в разных ситуациях, а также разновидности возможных отступлений<sup>118</sup>. Указанная форма построения этических кодексов других стран может быть предложена в качестве примера для судебно-экспертных организаций нашей страны.

Чрезвычайно важна роль профессиональной этики, а также ответственности в случае пренебрежения ее постулатами, персонала СЭО, в частности, экспертного состава. Ведь, как говорится в известной фразе, «вы хороши настолько, насколько хорошее у вас окружение»<sup>119</sup>.

---

<sup>116</sup> Электронный ресурс: URL: <https://iphlib.ru> 16.03.2020

<sup>117</sup> Электронный ресурс: URL: <http://enfsi.eu> 16.03.2020

<sup>118</sup> Оболонский А.В. Этика и ответственность в публичной службе // Вопросы государственного и муниципального управления, № 1, 2015. С.9-10.

<sup>119</sup> Остин Клеон. Кради как художник. 10 уроков творческого самовыражения. Изд.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. С.23.

Для СЭО показателями результативности и эффективности непременно является уровень компетентности ее персонала. И это не только качественная профессиональная подготовка, но и уровень культуры, умение анализировать жизненные ситуации с позиции морально-нравственных ценностей, умение вести общение эффективно и бесконфликтно<sup>120</sup>.

Для нравственного воспитания молодых экспертных кадров руководителю необходимо систематически предпринимать меры. Профессиональное становление в значительной степени формируется в первые годы работы, поскольку именно этот период считается своего рода тем испытательным сроком, который в дальнейшем определяет позиции эксперта в профессиональной среде. Для неоперившегося эксперта вхождение в деятельность сопровождается высоким эмоциональным стрессом, требующим организованности всех внутренних ресурсов.

В целях продуктивной адаптации молодых экспертов, развитию у них профессионально-этических качеств более всего, на наш взгляд, подойдет система наставничества, которую используют во многих государственных судебно-экспертных учреждениях. Наставничество – это одна из наиболее эффективных форм устройства, содействующая повышению профессиональной компетентности. При данной системе подготовки эксперту-стажеру, под руководством опытного эксперта-наставника, прививают элементарные экспертные правила<sup>121</sup>. В нашем случае задача наставника будет заключаться не только в становлении первооснов экспертного дела, но и в организации помощи реализовать себя, развить профессионально-этические качества и коммуникативные умения. Роль наставника при этом выполняет особый человек, отобранный непосредственно руководителем СЭО, обладающий устойчиво сложившейся

---

<sup>120</sup> Черниговский В.Н. Требования к деятельности преподавателя вуза МВД России по формированию профессионально-нравственной позиции курсанта при подготовке судебных экспертов / Сб. науч. трудов II Международного форума «Теория и практика судебной экспертизы: международный опыт, проблемы, перспективы» (Москва, 4–5 апреля 2019 г.). М.: Московский университет МВД России имени В.Я. Кикотя, 2019. С. 353.

<sup>121</sup> Майлис Н.П. О подготовке экспертных кадров в учебных заведениях и в системе государственных судебно-экспертных учреждений // Теория и практика судебной экспертизы. 2007. № 2 (6). С. 35.

профессиональной этикой. Его опыт и нравственные качества, в особенности важны в духовно-просвещенческом воспитании молодых экспертных кадров<sup>122</sup>. Указанный механизм способен наладить процесс профессионального становления молодого эксперта, сформировать у него желание работать над собой, развиваться и быть достойным представителем экспертного сообщества.

Таким образом приведенный анализ законодательных норм позволяет нам констатировать, что ответственность имеет существенное значение в обеспечении эффективности при организации руководителем рабочих моментов, а также предупреждает его от неправомερных действий. Ответственность является главным элементом в регулировании правового статуса руководителя СЭО, выступая в виде целенаправленного влияния на его поведение с помощью юридических средств. Благодаря этому происходит упорядочение социально-правовых отношений как внутри СЭО, так и за ее пределами, придавая системность и стабильность следованию закрепленным принципам судебно-экспертной деятельности.

По результатам исследования института ответственности представляется целесообразным дополнить:

- ст. 4 ФЗ о ГСЭД дополнительными принципами судебно-экспертной деятельности – *«конфиденциальность, беспристрастность, добросовестность, неподкупность, честность, открытость»*.
- ст. 14 ФЗ о ГСЭД отдельными положениями в части обязанностей руководителя СЭО, конкретизирующими его ответственность в связи с результатами осуществления своей деятельности – *«нести полную ответственность за неисполнение или ненадлежащее исполнение возложенных должностных обязанностей, за правонарушения, совершенные в период осуществления профессиональной деятельности, а также за*

---

<sup>122</sup> Кинжаева Г.С. Требования к личности педагога-наставника в процессе духовно-просвещенческого воспитания студентов / Педагогическое мастерство. Материалы III Междунар. науч. конф. (Москва, июнь 2013 г.). М.: Буки-Веди, 2013. С. 13.

*причинение материального ущерба в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации».*

*– «руководствоваться этическими принципами в работе, соответствовать высоким стандартам делового поведения и заложенным ценностям (профессионализмом, ответственностью, справедливостью, демократичностью). Культура и этичность в профессиональной среде являются приоритетом и зоной ответственности».*

## **ГЛАВА 2. Организационные аспекты осуществления профессиональной деятельности руководителя судебно-экспертной организации**

### **§ 2.1. Компетентностный подход при назначении руководителя судебно-экспертной организации**

В условиях рыночной экономики повышение качества выполнения судебных экспертиз и снижение сроков судебно-экспертного производства стало одним из главных гарантов, определяющих выживание и устойчивое экономическое положение СЭО. Для оптимизации данных процессов требуется хорошо настроенная организационно-управленческая модель и способность руководителя СЭО эффективно использовать конкретную методику экономического управления своей организацией, соответствуя требованиям окружающего нас мира, в котором многое изменилось<sup>123</sup>. СЭО не способна раскрыть весь потенциал без эффективного лидера, который будет вести свою команду к успеху, вырабатывая рабочие результативные управленческие приемы и навыки. Для этого следует определить ключевые компетенции, необходимые руководителю СЭО для развития результативности и значимости управления, которые дают возможность реагировать на изменения и достижение поставленных целей.

Использование компетентностного подхода при назначении руководителя СЭО – это существенное условие повышения качества судебно-экспертной деятельности. Для плодотворной деятельности в современных условиях руководитель СЭО должен, на наш взгляд, обладать следующим набором базовых компетентностей: технологической, информационной, финансовой, коммуникативной и научно-исследовательской.

Особенностью технологической компетентности выступает интегративно-профессиональная черта личности, включающая в себя

---

<sup>123</sup> Henseler H., Roording J. Information Technology. The Development and Regulation of New Forensic Investigative Methods. In: Nijboer J.F., Sprangers W.J.J.M. (eds). Harmonization in Forensic Expertise. Series Criminal Sciences. Amsterdam: Thela Thesis, 2000. P. 233.

готовность руководителя СЭО к освоению новых управленческих технологий, их выстраивание и распространение в организации. Инновационная деятельность задает при этом основы функционирования технологической компетентности руководителя СЭО, так как инновационный процесс несет в себе созидательную функцию по формированию новаций, внедрению их в практическую деятельность СЭО. Технологическая компетентность руководителя СЭО проявляется в виде ведущей характеристики его профессионализма и обуславливается современными приемами, методами и технологиями, направленными на повышение качества судебно-экспертной деятельности, осуществляемой в организации.

Управленческие технологии очерчивают необходимый инструментарий современного руководителя СЭО, обладающего потенциалом для повышения своего профессионального искусства управления, достижения целей СЭО по изучению инновационного опыта в решении многоаспектных задач своей профессиональной деятельности.

Тенденции развития технологической компетентности руководителя СЭО охватывают технологическое обеспечение инновационной деятельности в экспертной организации:

- технологический прогресс и оптимизация инновационной деятельности в аспекте обогащения научно-методического инструментария судебной экспертизы;
- упор на современные информационные технологии в условиях технического оснащения судебно-экспертной деятельности;
- стремление к технологизации судебно-экспертной деятельности.

Именно поэтому технологическая компетентность в более технологического подхода обладает комплексностью действий, их приспособляемостью и адресностью. Понимание тонкостей управленческих технологий является узловой характеристикой, определяющей сторону развития технологической компетентности руководителя СЭО.



Тем более в век активного развития информационных технологий, модернизации института судебной экспертизы, инициативному следованию стандартам качества возрастает и значение информационно-технического, а также технологического оснащения СЭО. Это, прежде всего, обеспечение экспертных лабораторий и отделов качественным оборудованием и материалами, отвечающим последним веяниям научно-технического прогресса. Техническая раскрепощенность судебно-экспертной деятельности способствует лишь ее развитию, а для руководителя применение в профессиональной деятельности информационных приемов и методов способно привести современные профессиональные инструменты наблюдения, управления и контроля.

Важнейшей задачей информационно-технического обеспечения судебной экспертизы является коалиция таких форм информирования участников всех видов деятельности, которые позволяют максимально использовать достижения современной науки и техники<sup>124</sup>.

Повысить эффективность работы судебных экспертов в связи с раскрытием и расследованием преступлений, рассмотрением гражданских, арбитражных и административных дел в настоящее время невозможно без интеграции в деятельность СЭО новых информационных технологий, позволяющих значительно повысить качество и результативность информационно-аналитической работы. Они действенны также при решении самых различных экспертных задач, в частности, связанных с составлением процессуальных документов. Решение такой задачи предполагает использование не только текстовых и фото редакторов, но и автоматизированных систем, позволяющих формировать текст, группируя все собранные признаки.

Компьютерные системы, специально разработанные под нужды судебной экспертизы, содержат типовые (автоматизированные) экспертные

---

<sup>124</sup> Основы судебной экспертизы Часть 1. Общая теория / Под ред. Ю.Г. Корухова. М.: РФЦСЭ, 1997. С. 368.

методики, предназначенные для оказания помощи судебному эксперту в работе и при обучении стажеров. В зависимости от конкретной экспертной задачи эти системы предлагают алгоритм действий с изложением всего процессуального порядка и особенностей. Система содержит также справочные материалы, необходимые судебному эксперту в работе.

Всемирная компьютеризация и стремительное развитие компьютерных технологий позволили выявить целый ряд инструментов, позволяющих рационализировать труд персонала СЭО<sup>125</sup>. Для получения более полной картины текущего развития процессов информатизации и автоматизации в конкретном СЭО, рассмотрим подробнее использование руководителем в деятельности информационных систем на примере Российского федерального центра судебной экспертизы при Министерстве юстиции Российской Федерации.

В РФЦСЭ внедрена и продуктивно действует Комплекс управления ведомственным контентом (далее – КУВК), разработанный в рамках реализации федеральной целевой программы «Развитие судебной системы России на 2013- 2020 годы». Эта система позволяет систематизировать и управлять всеми внутренними процессами СЭО. Такая категория информационных систем предназначена, прежде всего, для синтетического управления различными видами документационных потоков в организации (в формате электронного документа) – от официальных документов до публикаций в социальных медиа-ресурсах. Система управления контентом позволяет создать в рамках организации единое автоматизированное информационное пространство, упорядочивающее все информационно-коммуникационные потоки в области системы документооборота, веб-сайтов, внутренних порталов, внутренних систем коммуникации (ведомственные

---

<sup>125</sup> Любименко Д.П. Современное состояние и перспективы развития информационного обеспечения и автоматизации судебной строительно-технической экспертизы // Теория и практика судебной экспертизы. 2018. Т. 13. № 2. С. 67.

форумы, площадки информационного обмена), а также хранилища полезного контента и архивы СЭО.

При использовании указанного программного комплекса в РФЦСЭ решаются самые существенные организационные задачи по унификации и централизации информационных потоков и коммуникаций; созданию коллективного информационного пространства, объединяющего структурные подразделения и региональные центры; повышению качества и оперативности работы за счет доступности необходимой информации; обеспечению защищенности информационных потоков благодаря отказу от бумажных носителей; повышению исполнительской дисциплины и контроль над соблюдением регламентов документооборота.

Таким образом автоматизированный программный комплекс последнего поколения в деятельности СЭО оказывает значительную помощь, что позволяет в десятки раз сократить время выполнения рутинных и весьма сложных операций при организации судебно-экспертной деятельности и тем самым значительно повысить эффективность в отношениях «руководитель – подчиненный»<sup>126</sup>.

Соответственно, оптимизация при сохранении «человеческого капитала» возможна только с переходом на современные цифровые технологии. Инновации в деятельности работников СЭО, «обеспечивающего выявление, собирание, исследование материальных следов преступления, в современных условиях должны быть технологичными, то есть нацелены на достижение гарантированного результата при оптимальных затратах трудовых и материальных ресурсов»<sup>127</sup>.

Международный опыт также свидетельствует о положительных результатах применения информационных технологий в судебно-экспертной деятельности. Тотальный переход стран к «информационному обществу,

---

<sup>126</sup> Суровая О.А. Современные профессиональные компетенции руководителя судебно-экспертной организации. Теория и практика судебной экспертизы. 2020. Том 1. № 15. С. 70.

<sup>127</sup> Юматов В.А. Оптимизация информационных параметров в судебно-экспертной деятельности на уровне крупного мегаполиса // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. 2012. № 2 (1). С. 299.

внедрению технологий искусственного и гибридного интеллекта как эффективных средств поддержки принятия важных решений и оптимизации борьбы с преступностью в мировом (трансграничном, транснациональном) измерении побуждают»<sup>128</sup> к формированию и использованию в практической деятельности руководителя СЭО информационной компетентности. И это особенно важно, если учесть, что хорошо подготовленный в сфере информационных технологий и понимающий важность их использования в деятельности руководитель способен привести и умело организовать «информационную среду, отвечающую всем требованиям к программно-аппаратному обеспечению, к учебно-методическому наполнению информационных ресурсов, а также к обучению и организованной работе коллектива СЭО»<sup>129</sup>.

Основной помехой при следовании трендам повышения качества судебной экспертизы и организации цифрового пространства судебно-экспертной деятельности являются многочисленные финансовые расходы.

Наличие финансовой грамотности, в условиях глобализации современной экономики, набирает обороты. Особенно актуальна финансовая грамотность руководителя организации, целью которого является содействие принятию компетентных финансовых решений и повышение финансовой безопасности организации. Повышение финансовой грамотности руководителя организации является его персональной ответственностью. Выполнение надлежащей управленческой функции руководителем СЭО возможно только в условиях широкого внедрения экономической и финансовой составляющей в различные программы по управлению, а формирование финансовой грамотности – через воспитание экономических компетенций.

---

<sup>128</sup> Белоус В.В. Информационные технологии в криминалистике: постановка проблемы // Проблемы законности. 2012. № 121. С. 185.

<sup>129</sup> Кузнецова Е.С., Семенец Н.В. Использование информационных технологий в деятельности ДОУ как отражение информационно-коммуникативной компетентности руководителя // Современное дошкольное образование. Теория и практика. 2013. № 8. С. 54.

По причине трансформации функционала деятельности руководителя в условиях реформирования судебно-экспертной деятельности возникает необходимость в формировании финансовой компетентности руководителя СЭО. Под финансовой компетентностью понимается способность руководителя СЭО реализовать весь финансово-экономический потенциал организации так, чтобы это привело к повышению качества судебно-экспертной деятельности и способствовало комфортным условиям труда персонала.

Финансовая компетентность становится стержнем профессиональной деятельности руководителя СЭО, определяющим качество управленческой деятельности, выраженного в способности действовать разумно, независимо и ответственно.

Финансово-хозяйственная деятельность состоит в обеспечении организации трудовыми, финансовыми и материальными ресурсами. Значительные финансовые нагрузки способна осилить не каждая СЭО, если учесть тот факт, что большинство функционируют в рамках бюджетных пределов. Для некоторых СЭО, организованных как бюджетное учреждение, согласно законодательству, допускается сверх установленного государственного задания для граждан и юридических лиц за плату выполнять работы, оказывать услуги, относящиеся к его основным видам деятельности, иными словами официально разрешено вести внебюджетную деятельность. Способность иметь внебюджетную деятельность с одной стороны, предоставляет руководителю организации финансовую независимость, но с другой, требует опытного распределения таких средств. Именно в таких случаях для руководителя СЭО передовую позицию будет занимать умение разбираться в вопросах экономики и финансового управления по мобилизации бюджетных и внебюджетных средств, которая имеет свою специфику, требующую знаний по их финансовой координации. Финансовое управление подвергает анализу имеющиеся в организации ресурсы и определяет стратегию и тактику по их распределению, а иногда и привлечению

дополнительных ресурсов, требуемых для обеспечения выигрышных направлений деятельности.

Для преимущества в должном техническом и технологическом оснащении СЭО, развитии возможностей функционирования ее на базе современных международных стандартов качества, технического роста, потребуется формирование у руководителя СЭО дополнительных знаний в области управления денежными потоками, развития умений и навыков результативного использования организационных механизмов, оптимизации судебно-экспертной деятельности.

Основными индикаторами в построении финансово-грамотного поля для руководителя СЭО могут выступать:

- организация и непрерывный мониторинг управления денежными потоками СЭО;
- контроль рентабельности расходования средств на основе четкого перечня индикаторов результативности;
- общий анализ хозяйственной деятельности СЭО и разработка рабочих программ, способствующих оптимизации оборота денежных средств, повышению рентабельности и других аспектов, направленных на улучшение показателей результативности;
- способность к анализу экономических рисков и нахождения способов их устранения;
- объединение финансово-экономических знаний с управленческими навыками;
- способность к комбинированию разных аналитических подходов;
- организовать финансовую деятельность с помощью междисциплинарных команд профессионалов.

Все это говорит о том, что сегодня руководитель СЭО должен быть не просто руководящим звеном, но и «работающим менеджером». Руководить организацией в качестве хорошего специалиста в своей области уже не актуально, нужно обладать дополнительной специфической компетенцией

управленца, иметь коллективное сознание для выстраивания ценностных ориентаций по направлению организационной, финансово-хозяйственной и иных видов деятельности. Успешная деятельность современного руководителя СЭО зависит от умения обеспечить достижение поставленных целей и получения ожидаемых результатов, нахождения путей своевременного свершения нужных организации перемен, проверенных мировой практикой.

Такая концепция предполагает, что руководитель СЭО – это «двигатель процесса», профессионально и квалифицированно реализующий свои компетенции по управлению организацией, среди которых немаловажное значение занимает коммуникативная компетентность.

Коммуникация – это своего рода информационный обмен между взаимодействующими субъектами, содержащий обширный перечень социокультурных смыслов, объединенных общей спецификой, в большей мере, направленной на построение взаимоотношений внутри коллектива, создание благоприятного климата, а взаимодействие предусматривает обмен информацией и эмоциями между субъектами. Тема коммуникации и диалога тесно связана с языковыми и знаковыми построениями между собеседниками.

Для руководителя СЭО языковое совершенство, умение оперировать точными терминами, ораторскими маневрами, соответствующими нюансам конкретной ситуации, имеет существенное значение. Это своего рода способность, от которой может зависеть успешность переговоров. Настроенная коммуникация важна для руководителя по следующим причинам:

во-первых, большую часть времени руководитель тратит на коммуникацию, в общей совокупности на это уходит до 65% всего рабочего времени;

во-вторых, коммуникации необходимы для эффективного управления организацией;

в-третьих, с помощью активных коммуникаций руководитель выражает свою волю и повышает свой авторитет;

в-четвертых, хорошо обустроенное коммуникативное взаимодействие содействует установлению организационной эффективности.

Область работы руководителя СЭО - это, прежде всего, управление, вся совокупность действий которого сводится к речи (общению). В общении с подчиненными руководителю СЭО необходим навык в поиске баланса, правильного слова, тона, чтобы достичь убеждения в чем-либо. Это выражается в возможности руководителя дать точный социально-психологический прогноз коммуникативной ситуации. Такого рода прогноз состоит в процессе разбора ситуации, в которой предстоит проводить общение.

Коммуникативная компетентность руководителя СЭО должна строиться на умении организовать диалог, способный оказать влияние на своих подчинённых. Без такого умения не представляется возможным вовлечь людей, скоординировать и организовать деятельность экспертного коллектива<sup>130</sup>.

Развитие навыков компетентного общения видится как оперативное средство, устанавливающее готовность и умение строить контакт на разной психологической дистанции - от отстранённой до близкой. Возможны и трудности, связанные с пассивностью позиции – установление одной из них и её многократное использование независимо от характера собеседника и тонкости ситуации.

Поэтому, для достижения достаточного мастерства в науке управления людьми при помощи коммуникации руководителю СЭО необходимо постоянно наращивать свои знания и практический опыт, в том числе со стороны психологии общения.

---

<sup>130</sup> Кудрина Е.А., Кобзева Т.В. Коммуникативная компетентность руководителя как фактор успешности его профессиональной деятельности. // Коммуникология: электронный научный журнал. 2019. Том 4. №3. С. 24.



Научно - исследовательская компетентность – особое направление для совершенствования профессиональных функций руководителя СЭО. Становление и развитие института судебной экспертизы неразрывно связано с осуществлением научно-исследовательской деятельности – неиссякаемым источником для поиска нового и усовершенствования старого.

Активный интерес и участие в такой деятельности руководителя СЭО стимулирует к прогрессу, позволяет использовать различные варианты реконструкции профессиональной деятельности и личного роста.

Основной компонент научно-исследовательской компетентности руководителя СЭО включает базовые знания, практические навыки и умения построения научного направления судебно-экспертной деятельности в СЭО, организация которого жизненно необходимо для качественной работы обоих.

Таким образом, «уровни сформированности научно-исследовательской компетентности характеризуются как ее качественные состояния, определяемые мерой развития способности действовать со знанием дела при исполнении совокупности служебных обязанностей, так и количественные объёмы, соответствующие конкретным условиям ситуаций профессиональной деятельности»<sup>131</sup>.

Сегодня актуализация компетенций руководителя СЭО, его профессиональная подготовка, определение требований по уровню знаний, навыков, умений и личным качествам стоит на особом месте, так как задает решающий вектор развития организационно-управленческой политики СЭО. Модель компетенций - это набор ключевых навыков, нужных руководителю для благополучного достижения долгосрочных планов организации, с достижением показателей и их проявлений в профессиональной деятельности, что в конечном счете отразится на совершенствовании деятельности всей СЭО.

---

<sup>131</sup> Комарова Ю.А. Научно-исследовательская компетентность специалистов: функционально-содержательное описание // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. № 68, 2008. С. 77.

Проблема подготовки административно-управленческого персонала СЭО стала предметом рассмотрения не так давно. Достаточно часто высказывалось мнение, что ей достаточно не отличаться от подготовки схожих профессий. Однако сейчас назрела необходимость сконцентрироваться на детальной подготовке руководителя СЭО со всей его рабочей спецификой и пониманием роли судебной экспертизы на современном этапе. Для этого необходимо установить особенности подготовки и требования, предъявляемые к профессии руководителя СЭО в настоящее время.

Еще в древности люди определили первые наброски профессиональных требований к профессиям, которые можно было заметить над мастерской кузнеца – в виде наковальни, над цирюльной — ножниц и другое. Но все же мир не стоит на месте, многие имеющиеся требования к должностям и профессиям безнадежно теряют свою актуальность. Многие требования были сформированы более 20 лет назад, и в них перечень того, что следует уметь конкретному специалисту, занимает несколько предложений<sup>132</sup>, а в федеральном законодательстве о судебной экспертизе относительно этих положений не установлено конкретных регуляторов. А ведь квалификационные характеристики призваны обеспечить рациональное разделение труда, создать рабочий механизм разграничения функций, полномочий и ответственности на основе четкой регламентации трудовой деятельности руководителя СЭО.

ФЗ о ГСЭД дает ссылку на руководителя государственного СЭО, который в соответствии со своими должностными обязанностями осуществляет руководство всей производственной деятельностью в СЭО, а также, на наш взгляд, «несет ответственность за организационно-хозяйственную деятельность». Точных указаний на квалификационные характеристики руководителя экспертной организации указанный закон пока не содержит, но имеются указания на профессиональные и квалификационные

---

<sup>132</sup> Петрушко М. Зачем нужны профстандарты? // Контур. 2014. Электронный ресурс: URL: <https://kontur.ru> 25.12.2019

требования и ограничения к должности руководителя СЭО в законопроекте № 306504-6 «О судебной-экспертной деятельности в Российской Федерации», принятом Государственной Думой Федерального Собрания Российской Федерации в первом чтении 20 ноября 2013 года. В нем закреплены «требования к руководителю государственной судебной-экспертной организации, которые определяются уполномоченными федеральными государственными органами в ведении которых находится соответствующая организация» и руководителю негосударственной судебной-экспертной организации – «им может быть гражданин Российской Федерации, имеющий высшее образование и прошедший обучение по дополнительным профессиональным программам в области судебной экспертизы»<sup>133</sup>.

В едином квалификационном справочнике должностей руководителей, специалистов и служащих определены профессиональные качества и характеристики руководителя организации, его должностные обязанности, требования к стажу и уровню профессиональной подготовки, но они не способны отразить той специфической функции, необходимой руководителю СЭО.

Одним из документов, предполагающих регламентирование более развернутого перечня необходимых требований и полномочий к должности руководителя на сегодняшний момент является профессиональный стандарт<sup>134</sup>, содержащий обобщенные трудовые функции (компетенции), которые по объему значительно шире, чем квалификационные характеристики и отражают инновационную суть требований государства и общества к профессионализму руководителя<sup>135</sup>.

---

<sup>133</sup> Суrowая О.А. Проблематика судебной-экспертных организаций в трудах профессора Е.Р. Россинской\Материалы междуна. науч.-практ. конф. «Развитие криминалистики и судебной экспертизы в трудах профессора Е.Р. Россинской» (Москва, 27 ноября 2019). Москва: Проспект. 2019. С. 432.

<sup>134</sup> Порядок регламентации профессиональных стандартов установлен Трудовым кодексом Российской Федерации с 2016 года статьями 195.2 «Порядок разработки и утверждения профессиональных стандартов» и 195.3 «Порядок применения профессиональных стандартов».

<sup>135</sup> Сажина С.Д. Компетентностный подход как условие подготовки руководителей образовательных организаций на современном этапе\Человек. Культура. Образование. 2019. С. 206.

Под профессиональными стандартами понимается характеристика квалификации, которая требуется конкретному работнику для осуществления определенного вида профессиональной деятельности, «в том числе выполнения определенной трудовой функции»<sup>136</sup>. Иными словами, профессиональный стандарт предстает в виде нормативно-правового акта, содержащего современные ключевые квалификационные характеристики и должностные обязанности (умения и навыки), требуемые индивиду для осуществления того или иного вида профессиональной деятельности. Целесообразно предположить, что тенденция в развитии именно профстандартов в ближайшем будущем зарекомендует себя как фундаментальная основа, определяющая ключевые требования к образованию и квалификации руководителя СЭО.

Сопоставление требований к руководителю СЭО, представленных в законодательстве о судебной экспертизе и в квалификационном справочнике показал, что руководитель СЭО в реальной жизни все же обязан решать стратегические, тактические и оперативные задачи по всем направлениям деятельности экспертной организации для достижения конечных целей: качественного роста судебно-экспертной деятельности; роста мотивации экспертного состава к творческой и инновационной деятельности; роста численности персонала, желающих развиваться в данной области и др. Соответственно сегодня вопрос разработки профессиональных стандартов для судебной экспертизы не кажется таким уж фантастичным. А необходимость разработки профессионального стандарта для руководителя СЭО, отражающего все нюансы его профессиональной деятельности, еще более значительна. Еще в 2018 году Эпштейн В.А. писал о необходимости разработки и утверждении профессиональных стандартов для судебно-экспертных организаций, предусмотреть возможность формирования в структуре СЭО центров независимой оценки квалификации, а также

---

<sup>136</sup> Иконникова И.В. Использование профстандартов в практической деятельности: проблемы и их решение // KANT. 2017. № 2 (23). С. 156.

доработки программы дополнительного профессионального обучения<sup>137</sup> для руководящего состава экспертной организации, который должен обладать знаниями и умениями в сфере управленческой деятельности, понимать особенности и значимость развития судебно-экспертной деятельности в современных условиях, а также в условиях рыночной экономики, осознавать ответственность за свою деятельность.

Организационная структура профстандарта представлена в виде трудовых функций, выполняемых специалистом, требований к уровню образования, практическому опыту, знаниям и умениям, для определенного вида должностей – наличие специального допуска. Профессиональный стандарт служит неким образцом квалификационных требований, которые рекомендованы для той или иной профессиональной сферы в целях дальнейшего формирования требований рынка труда.

В приложении к настоящему исследованию нами приведен примерный профстандарт руководителя СЭО, разработанный в рамках настоящего исследования (Приложение 2).

На базе современного образования профессиональный стандарт необходим прежде всего, как фундамент «для разработки высшими учебными заведениями новых образовательных программ в связи со Стратегией развития информационного общества в России, формированию программ дополнительного профессионального образования для подготовки/переподготовки опытных практиков, работающих в сфере управления без специального образования»<sup>138</sup>. И хотя на сегодняшний день профессиональные стандарты носят рекомендательный характер большая часть прогрессивных организаций используют их для организации рабочих процессов (например, для обучения и аттестации персонала; формирования

---

<sup>137</sup> Эпштейн В.А. Вопросы применения профессиональных стандартов в судебно-экспертных учреждениях Российской Федерации // Теория и практика судебной экспертизы. 2018. Т. 13. № 3. С. 23.

<sup>138</sup> Аллабердина А.Я., Майская А.Э. Система квалификаций в области административно-управленческой и офисной деятельности // Научный вестник Крыма. № 5 (16). 2018. С. 4-5.

кадровой политики; управленческих процессов; разработки систем оплаты труда).

При фактической реализации профессионального стандарта руководителя СЭО в первую очередь будет необходимо:

- провести сравнительный анализ квалификации руководителя СЭО и его заместителей на соответствие профессиональным характеристикам профстандарта;

- при выявлении несоответствий предусмотреть план по повышению квалификации и его реализации.

Фактором, подтверждающим соответствие квалификации руководителя СЭО положениям профстандарта будет служить процедура независимой оценки квалификаций (НОК), проводимой центрами оценки квалификации (ЦОК) (юридические лица, принимающие профессиональные экзамены в соответствии с Федеральным законом N 238-ФЗ "О независимой оценке квалификации" (действует с 1 января 2017 года)). Экзамен направлен на оценку уровня профессиональных знаний (в форме тестирования) и поэтапную оценку профессиональных умений и стабильных результатов деятельности (в форме экспертизы профессиональной деятельности).

Упоминая прикладной аспект использования профессиональных стандартов и объективной оценки квалификации руководителя СЭО, то следует отметить и на существующую сегодня проблему, выраженную, в первую очередь, в отсутствии побуждающего фактора для построения целостного подхода к организационно-методическому обеспечению профориентации специалистов, занятых в судебно-экспертной деятельности, в том числе руководящего состава, выступающего в виде компонента обновления профессиональных знаний и навыков, их актуализации и подтверждения.

Так, проведенное в рамках настоящего исследования анкетирование руководящего состава СЭО на предмет необходимости в разработке профессионального стандарта для руководителя СЭО и механизма его

квалификационной оценки показало половинчатую динамику распределения мнений респондентов (52,38% и 47,62%), что свидетельствует о пока еще не понимании, зачем им нужна эта система, и не готовности менять существующий порядок.

По мнению опрошенных (более 60%), руководителю СЭО сегодня достаточно иметь высшее образование + программы дополнительного профессионального образования в области судебной экспертизы (повышение квалификации или переподготовка), закрепленное на законодательном уровне.

Однако, при таких результатах нельзя и отрицать положительное влияние на будущее скорейшее внедрение указанного механизма в судебно-экспертную деятельность.

Обобщая вышеизложенное, можно сформировать вывод о скорой необходимости изменения, унификации и повышении уровня существующих подходов к установлению четких и полных квалификационных требований к профессии руководителя СЭО. На сегодняшний момент существующие требования раздроблены, в них нет единства, это создает многочисленные трудности на практике. Формирование четких и полных квалификационных характеристик, а также дополнительных компетенций в деятельности руководителя СЭО затрагивает особый пласт результативности всей деятельности экспертной организации. Соответственно, их модификация с помощью правового закрепления является насущной необходимостью. Это необходимо для выработки четкого понимания перспектив и возможностей руководителя СЭО достигать поставленные результаты допустимого использования передовых достижений науки и техники в судебной экспертизе.

Предложенная автором концепция использования новых компетенций руководителя СЭО, а также разработка его профессионального стандарта в известной мере условна и носит порой умозрительный характер незаконченной и нуждающейся в доработке гипотезы. Однако ее важная особенность состоит в том, что она представляет собой вытекающий из практических нужд логически сформулированный инструментарий, который

способен обеспечить наиболее эффективный способ управленческой деятельности руководителя СЭО, способствовать повышению компетентности субъектов судебно-экспертной деятельности, а также решению задач, стоящих перед СЭО по повышению качества и снижению сроков экспертного производства, что в конечном итоге, безусловно, повысит эффективность судопроизводства в целом.

## **§ 2.2. Психологические основы профессиональной деятельности руководителя судебно-экспертной организации**

Современное состояние экономических процессов, всеобщая глобализация и внедрение инноваций в производственные отрасли создают предпосылки совершенствования и непрерывного развития эффективной системы управления. Управленческая деятельность охватывает все производственные процессы и комплексы организации, ее субъектов, постоянно актуализируя принятую методологию управления. При таких условиях первостепенное значение приобретают личностные качества руководителя организации в их психологическом аспекте, способном создать четкую структуру управления и, тем самым, повысить уровень производительности труда и качества выпускаемого товара.

Казанцев Д.И. отмечает, что «в последнее время к управленцам нового типа предъявляются новые требования, соответствующие уровню личности, готовой взять на себя колоссальную ответственность, что, в свою очередь, порождает значительные управленческие трудности, которые требуют от руководителя стратегически точных решений, умения находить выход из любой ситуации»<sup>139</sup>. При этом важно помнить, что искусство управления не закладывается в процессе обучения, на руководителя организации не учат, нет

---

<sup>139</sup> Казанцев Д.И. Профессионально-психологическая готовность современного руководителя образовательного учреждения к управленческой деятельности (модуль управленческих компетенций) // Актуальные проблемы психологического знания. № 1(30). 2014. С. 31.



спецкурсов по управлению или пошаговых методик, где подробно разъяснен весь процесс по достижению положительного руководства.

Проблематику психологических основ деятельности руководителя организации или психологии управления и ее влияние на эффективность руководства затрагивали многие российские исследователи (работы Абульхановой-Славской К.А., Божович Л.И., Климова Е.А., Мамардашвили М.К., Пряжникова Н.С.).

Все они посвящены самовыражению личности, внутреннему осознанию и включенности в профессиональную среду, при этом авторы солидарны в том, что от «характера профессионального самоопределения специалиста зависит уровень формирования его управленческой готовности»<sup>140</sup>.

Заставенко В.А. указывает на «недостаточную оценку психологической составляющей управленческой деятельности многими современными руководителями, рассматривающими участников управленческой деятельности только как субъектов социального взаимодействия, выполняющих профессиональные задачи. Тогда как современные теории менеджмента исходят из парадигмы, где центральное место в системе управления закреплено за человеком и совокупности его индивидуально-психологических особенностей, интересов и отношений. Следовательно, успех управления будет достигнут только в том случае, если руководитель задействует не только базовые знания и опыт производственной деятельности, но и знания личностной психологии (как собственной, так и работника) и научится эффективно применять методы психологического воздействия в процессе управленческой деятельности»<sup>141</sup>.

Личность - это социально-психологическое образование, формируемое жизненными, интеллектуальными, социокультурными, морально-волевыми факторами человека в обществе. Это та роль, которую человек примеряет на

---

<sup>140</sup> Там же. С. 32.

<sup>141</sup> Заставенко В.А. Управленческая деятельность руководителя как психолого-педагогический феномен // Петербургский Экономический журнал • № 1. 2014. С. 43.

себя в процессе своей жизнедеятельности. Основными чертами, характеризующие личность являются социальная обусловленность (привязанность к обществу) и неповторимость (обладание уникальными свойствами).

Современная психология при изучении личности применяет так называемый системный подход, суть которого состоит в объединении в одном организме общих систем, связей и отношений. С этой точки зрения личность можно охарактеризовать как единое целостное явление, все стороны которого взаимосвязаны и взаимообусловлены.

Профессиональная деятельность – это деятельность, формирующая у индивида определенные навыки и умения в той или иной профессиональной среде. Составным элементом в ней выступает субъект, к которому и предъявляются требования, присущие нормальному функционированию всей системы. Причем субъекту свойственны как общие психологические процессы любой осуществляемой деятельности, так и особенные, характерные для определенного рода профессии.

Но какую взаимосвязь имеют личность и профессиональная деятельность? Ведь на первый взгляд — это два совершенно разных понятия, но при попытке рассмотреть их взаимосвязанность все видится куда сложнее.

Психология по этому поводу говорит о единстве личности и профессиональной деятельности. И с этим нельзя не согласиться, глядя на людей буквально «вжившихся» в профессию. На протяжении долгих лет их личные качества формировались с привнесением профессиональных ноток, плодотворно отразившихся на производственных взаимоотношениях<sup>142</sup>. И только благодаря этим профессиональным вкраплениям специалист становится тем необходимым элементом в цепи развития отрасли знаний. В связи с чем формируем вывод о необходимости изучения личностных

---

<sup>142</sup> Лаврентюк Г.П. Вечные ценности и роль нравственности в профессиональном образовании/Учебно-методическое пособие. 3-е изд. с доп. СПб., 2011. С. 84.

характеристик человека, психологических основ сквозь призму профессиональной деятельности.

Судебно-экспертная деятельность является особым видом профессиональной деятельности. Она призвана обеспечить защиту прав и свобод граждан, интересов государства посредством проведения научно обоснованных судебных экспертиз в современном судопроизводстве.

Рассмотрение психологической составляющей в судебно-экспертной деятельности не является чем-либо принципиально новым для юридического сознания. Многие из экспертного сообщества не раз касались этой увлекательной темы. Так, Ю.Г. Корухов, В.Ф. Орлова привели общую характеристику профессиональной деятельности судебного эксперта, а А.М. Зинин и Н.П. Майлис выделили основные требования к субъекту судебно-экспертной деятельности, являющиеся сочетанием психологических, психофизиологических свойств и нравственных установок, а также раскрыли основные ее компоненты<sup>143</sup>. Существует даже кодекс профессиональной этики судебного эксперта, в котором заложены нравственные начала, в том числе психологические основы осуществления судебно-экспертной деятельности. Но мы не будем подробно останавливаться на этом, так как в большей степени это относится к изучению личности эксперта<sup>144</sup>. Тем не менее немаловажным аспектом в исследовании психологических основ субъектов судебно-экспертной деятельности, на наш взгляд, должно являться рассмотрение личности руководителя СЭО. Поэтому далее подробнее остановимся на свойствах и качествах, относящиеся непосредственно к личности руководителя СЭО.

Ни для кого не секрет что эффективность управления в организации, в том числе и в организациях, осуществляющих судебно-экспертную деятельность, во многом зависит от качественного административного

---

<sup>143</sup> Зинин А.М. Майлис Н.П. Судебная экспертиза. Учебник. М:Право и закон; Юрайт-Издат, 2002. С.219.

<sup>144</sup> Арсеньев В.Д., Белкин Р.С. Нравственные начала деятельности судебного эксперта // Методология судебной экспертизы. М., 1986. С.81.

состава. В наши дни развитие любой организационной структуры трудно представить вне связи с личностью ее руководителя. Течение и развитие жизни в организации находится под влиянием множества различных факторов: финансово-экономических, материально-технических, организационных, социально-нравственных и других. Следует подчеркнуть, что во всем многообразии определяющих развитие организации факторов важно выделить морально-психологическую атмосферу в самом коллективе судебно-экспертной организации (подразделения, отдела). Под морально-психологической атмосферой понимается актуализированное эмоциональное настроение ее работников. Характер этой атмосферы зависит в целом от степени прогрессивности, сплоченности коллектива, профессиональной подготовки экспертов, их профессиональных и личностных отношений друг с другом, и несомненно от личности руководителя и стиля управления<sup>145</sup>. Среда с подходящим психологическим климатом выявляет потенциал коллектива и повышает его результативность.

Профессия руководителя СЭО отличается своей специфичностью и повышенной ответственностью. Это одна из узловых фигур, на которой сходится вся организационная деятельность. Звание руководитель, пределы свободы его самостоятельности, обязательные правила его действий и нравственные требования, предъявляемые к нему, дают очевидную картину состояния всей организации<sup>146</sup>. И здесь, несомненно, важно установление соответствия системы личности руководителя СЭО тем требованиям (психическим характеристикам), которые могут предъявляться к подобного рода должностям, что в процессе плодотворно скажется на обеспечении качества выполняемой деятельности. При отсутствии же такого соответствия профессиональная деятельность может оказаться весьма затруднительной, а иногда и вообще противопоказанной.

---

<sup>145</sup> Аверьянова Т.В. Судебная экспертиза: Курс общей теории. М.: НОРМА, 2009. С. 320.

<sup>146</sup> Суровая О.А. К вопросу о профессиональной этике руководителя судебно-экспертного учреждения // Теория и практика судебной экспертизы. 2019. Том 3. №14. С.73.

Психологические установки руководителя СЭО имеют принципиально важное значение на всех этапах его управленческой деятельности, особенно характерно они проявляются на этапе принятия ключевых решений. Грубо говоря, на плечах руководителя СЭО лежат самые ответственные и определяющие дальнейшее развитие организации решения, которые требуют осознания права выбора и права ответственности за них.

Право обдуманного выбора обозначает психологически прорисованный метод принятия решения, применимого к реализации намеченной цели. Такие решения должны формироваться единолично руководителем СЭО, прежде всего, из-за их специфики, обуславливающую особую ответственность. Конечно, при обсуждении стратегических планов возможно коллективное мнение, а иногда и готовое решение, но при коллективных решениях никогда не наступает ответственность за их выполнение. При этом следует учитывать психологию отдельных субъектов коллективных решений (их заинтересованность).

Именно поэтому окончательный выбор должен делать руководитель организации, так как он и физически и психологически принимает на себя ответственность за все принятые им решения, который одновременно выступает мотивационным стимулом в достижении поставленной им цели.

Далее стоит отметить необходимость наличия таких элементов в личности руководителя СЭО как интуиция и инсайт.

Беря в расчет интуицию (внезапно, без логического продумывания) возможно нахождение правильных или сомнительных решений. Интуитивное решение рождается как внутреннее просветление мыслей, раскрывающее суть изучаемого вопроса. Допущение интуитивного мышления является неизменным компонентом творческого процесса. Психология связывает интуицию с чувственно-логическим познанием и практической деятельностью как само явное знание в его связи со знанием приобретенным.

Инсайт – это подсознательное формирование ответа на какую-либо проблему, неожиданная подсказка разума, озарение, постижение. Благодаря

непродолжительным эмоциональным всплескам произошла масса легендарных открытий, например, периодическая таблица Менделеева или ньютоновский закон всемирного тяготения.

Психологические основы деятельности руководителя СЭО также могут исследоваться в других инвариантах – биографические параметры; талант (способности); особенности личности.

К первым относятся его возрастные и половые характеристики, социальная значимость и образованность.

Возрастные характеристики - это, в первую очередь, жизненный опыт. «Анализируя данные об исследованиях взаимосвязи возраста и эффективности руководства, Кричевский Р.Л. приходит к выводу, что такой взаимосвязи не выявлено, приводя примеры как эффективных руководителей молодого возраста (21-25 лет), так и чрезвычайно зрелого возраста»<sup>147</sup>. Стоит также отметить, что для судебной-экспертной деятельности работники (эксперты, руководители) с большим опытом ценятся выше и более востребованы, чем менее опытные. Практика показывает, что работники, у кого стаж работы более 40 лет, успели поработать еще в предыдущей командно-административной системе с твердой идеологической базой и особенностями, касающимися и мотивационной доминанты, и социально-психологического климата, и возможностей преодоления сложившихся стереотипов.

Вопрос половых характеристик к должностям руководителя также не имеет четких и обоснованных данных. Исторически и преимущественно руководитель — это мужчина, однако в современном обществе данную позицию все больше реализуется в сторону женского руководства. Так, больше половины руководителей СЭО системы СЭУ Минюста России, включая головную организацию – ФБУ РФЦСЭ при Минюсте России, это женщины.

Характеристики, относящиеся к социальной значимости и образованию руководителя СЭО располагают к высокому уровню эффективности

---

<sup>147</sup> Моисеева Е.А. Психологическая характеристика руководителя // Электронный научный журнал «Личность в меняющемся мире: здоровье, адаптация, развитие», № 3(10). 2015. С. 61.

руководства, позволяя руководителю действовать профессионально, автономно, наиболее правильно и ответственно.

Второй компонент личности, как талант или способности, выражен в интеллектуальных данных, а также компетенциях, знаниях и умениях руководителя СЭО.

Интеллект следует понимать, как врожденную способность человека к самоопределению, практической реализации познавательного процесса и эффективному решению проблем, в частности при овладении чем-то новым (новым кругом жизненных задач).

По исследованиям ученых (Гизелли Е., Коно Т.) «отношение между интеллектом и эффективностью руководства носит криволинейный характер, как правило, наиболее эффективными оказываются руководители не с чрезмерно высокими или низкими показателями, а с промежуточными по степени выраженности оценками»<sup>148</sup>.

Компетенции, знания и умения напрямую связаны с уровнем интеллекта и формируются на основе обучения и профессионального направления деятельности.

Особенности личности, как третий компонент, представляется в виде личных характеристик (доминантность, уверенность в себе, эмоциональная уравновешенность, стрессоустойчивость, креативность, предприимчивость, ответственность, надежность в выполнении задач, независимость). Все указанные характеристики призваны уравновесить управление и повысить его продуктивность.

Проведенное нами анкетирование руководителей СЭО (см. приложение 1) эмпирическим путем выявило оптимальный набор личностных характеристик руководителя СЭО (более 50%). Приоритетными среди них являются:

– эмоциональная устойчивость;

---

<sup>148</sup> Там же. С.61

- психологическая целостность;
- ответственность;
- честность и порядочность;
- настойчивость и проницательность;
- беспристрастность.

Это говорит о том, что для современного руководителя СЭО важными характеристиками сегодня являются те, что помогают в выражении профессиональной компетентности и осуществлении задач и реализации основных принципов судебно - экспертной деятельности.

Продолжая в данном контексте рассмотрение психологических основ деятельности руководителя СЭО, остановимся на еще одной важной переменной – стиль руководства.

Каждый руководитель выстраивает свой стиль управления и использует при этом свойственные именно ему различные методы и средства, способствующие результативности деятельности. В литературе выделены три типа (стиля) руководства: авторитарный, демократический и либеральный. Каждому из них свойственны определенные типы личности руководителя:

- властвующий единолично при полном администрировании и ограничении контактов с подчиненными (авторитарный);
- коллегиальность руководства, доброжелательность, доверчивость и справедливость при контактах с подчиненными (демократический);
- пассивность и безынициативность руководства, подчиненным предоставлена полная самостоятельность (либеральный).

Такая разрозненность между стилями руководства обычно сказывается на результатах производственной деятельности, которая остается низкой для первого и третьего варианта, а там, где преобладает второй – высокой.

Конечно, для руководителя СЭО лучшим вариантом станет демократический стиль руководства, так как именно он отвечает всем параметрам работы с экспертным составом, особенно в части соблюдения принципов независимости и самостоятельности судебного эксперта.



Отдельно хотелось бы выделить момент наличия у руководителя СЭО способности к построению научной идеологии.

При изучении психологических основ деятельности руководителя такая функция, как научная идеология выступает в виде идеологического мышления, преобразующее информационные данные в контекст усвоенной идеологии. Иными словами, это способность руководителя организации мыслить и практически руководствоваться в соответствии с принятой им на веру идеологией (мыслями об идеально правильном порядке вещей).

Брандес М.Э. преподносит «идеологию как науку об идеях, которая сможет исследовать природу человеческого мышления и обеспечить адекватное восприятие действительности и выявить реальные нужды людей, разрешив таким образом все проблемы большинства»<sup>149</sup>.

Для судебной экспертизы идеологическая политика чрезмерно важна как фактор развития судебно-экспертной деятельности. Идеология формирует интересы, мировоззрение и идеалы судебно-экспертной службы для экспертного состава. А для руководителя СЭО понимание и умение привести работу в соответствие с научной идеологией судебной экспертизы будет означать успех его управленческой политики. Отсутствие же таковой может критически отразиться на работе СЭО.

Морозов Л.П. под идеологией судебной экспертизы представляет «систему концептуально оформленных идей и упорядоченных взглядов на организацию экспертных исследований и производства судебной экспертизы в судебно-экспертной деятельности, которая объединяет и сплачивает экспертов, определяет мотивацию их дел, поступков»<sup>150</sup>.

Научная идеология, по мнению Чесноковой Е.В., представляет собой «объективно верную картину мира и является надежным ориентиром в практической деятельности. Так, идеология способствует принятию руководителем решений на основе стремления к постоянному улучшению

---

<sup>149</sup> Брандес М.Э. Идеология и миф: общие черты // Политическая наука. № 4. 2003. С. 44, 47.

<sup>150</sup> Шартлами Леонид Дама в шляховской шляпе / Л.П. Морозов. – Чебоксары: Перфектум, 2020. С. 32.

качества судебно-экспертной деятельности. Предложенная идея, активно поддерживаемая сотрудниками СЭО, повышает качество производства экспертиз»<sup>151</sup>.

Полагаем, что данные высказывания ученых обоснованы, так как научная идеология, как составная психологической характеристики личности руководителя СЭО, играет огромную роль в построении управленческой деятельности и повышении ее качества.

Еще одну переменную – авторитет – в психологическом портрете руководителя СЭО также следует рассмотреть более подробно.

В части управления авторитет руководителя выражен некой эфемерной категорией, его нельзя потрогать, а можно лишь заслужить. Он является одним из базовых инструментов управления, строящийся на психофизиологических качествах руководителя: мировоззрении, нравственных качествах, компетентности, деловых качествах и отношению к подчиненными.

В большинстве случаев устоявшийся авторитет руководитель приобретает благодаря своим ярким человеческим качествам, опыту, стилю управления. Для судебно-экспертной деятельности это, в основном, лидеры из числа экспертного состава, обладающие многолетним практическим опытом, знающие и чувствующие сильные и слабые стороны профессии, коллектива, готовые, благодаря своим волевым качествам, упорно отстаивать интересы СЭО и всего судебно-экспертного сообщества.

Руководитель СЭО в роли просветителя, лидера-идеолога всегда будет иметь авторитет среди подчиненных, а его психологической настрой и стремление к реализации идеального механизма судебно-экспертного производства, безусловно, принесет плоды в виде качественно выполняемых судебно-экспертных исследований.

---

<sup>151</sup> Чеснокова Е.В. Преемственность традиций научной школы ФБУ РФЦСЭ при Минюсте России в организационных, научных и педагогических достижениях деятельности С.А. Смирновой. // Теория и практика судебной экспертизы. №15(2). 2020. С.30.

Таким образом, можно сделать вывод, что психологические основы деятельности руководителя СЭО (личность, стиль руководства, авторитет) оказывают существенное влияние на эффективность руководителя и всей организационной деятельности СЭО.

Уже одно это показывает важность дальнейших направлений исследования психологических основ деятельности руководителя СЭО, влияющих на его профессиональную сферу. Анализ влияния индивидуальных черт руководителя СЭО на способы его управленческой деятельности показывает, что чем более сложной и активной она является, тем большую роль в ней играют свойства его личности.

При выборе стратегии и приемов управления СЭО, на наш взгляд, должен использоваться какой-то определенный образец личности (психологической модели) руководителя такого типа организаций, который в первую очередь строится из опыта и профессиональных знаний, которые служат наращиванию информатизации рабочих процессов и глубины вхождения в профессиональную область.

Все изложенное свидетельствует о необходимости совпадения личности руководителя СЭО и той психологической матрицы, которая будет главенствующей для текущей экспертной деятельности, то есть то, что он обладает необходимыми психологическими характеристиками для реализации основных компонентов такой деятельности<sup>152</sup>. Для этого считаем целесообразным привести вариант психологической модели личности руководителя СЭО, которую можно поделить на два отдельных блока.

*Первый блок* модели посвящен качествам (индивидуально-психологическим особенностям), обеспечивающим успешность выполнения профессиональной деятельности руководителя СЭО.

#### I. Способности

- способность к логическим размышлениям;

---

<sup>152</sup> Яковлев Я.М. Основы психологии судебно-экспертной деятельности // Вопросы психологии и логики в судебно-экспертной деятельности. Сборник научных трудов. М.: Изд-во ВНИИСЭ, 1977, № 30. С. 5.

- способность к аналитике в управлении;
- способность к концентрации и устойчивости внимания;
- способность убеждения;
- способность вести переговоры и налаживать контакты;
- способность к адаптации под ситуацию;
- способность к построению научной идеологии;
- способность абстрагироваться.

## II. Личные качества, интересы и склонности.

- организованность;
- ответственность;
- развитая интуиция;
- эмоциональная устойчивость;
- психологическая целостность;
- деловая хватка;
- уверенность в себе;
- энергичность;
- работоспособность;
- стрессоустойчивость;
- честность и порядочность;
- настойчивость и проницательность;
- наблюдательность;
- объективность;
- беспристрастность;
- принципиальность.

*Второй блок* открывается опытом руководителя СЭО, формирующегося путем обучения. Полученные знания, навыки и умения по мере их накопления способствуют прогрессу практической деятельности.

1. Знания, навыки, умения

1. Высокий уровень знаний в своей научной области.
2. Знания в области процессуального законодательства.
3. Новаторский подход к профессиональной деятельности.
4. Владение инновационными технологиями и способность осознавать их производительную мощь.
5. Владение методами, технологиями и инструментами мониторинга и оценки результатов.
6. Координирование деятельностью структурных подразделений, филиалов судебно-экспертной организации, всех участников трудовых отношений по реализации планов и программ, контроль за реализацией целевых программ, организация профессиональных сообществ по вопросам судебной экспертизы.
7. Владение способностью организовать коллектив и настроить управление им, принимая тактически правильные решения, предупреждение конфликтов и отстаивание собственной позиции.
8. Организация взаимодействия судебно-экспертной организации с правоохранительными, судебными и следственными органами по вопросам осуществления внешнего мониторинга, оценки судебно-экспертной деятельности и качества оказываемых услуг.
9. Владение тактично и профессионально выражать свою позицию при проведении общественных мероприятий.
10. Владение навыками правильно определять ход своих профессиональных стремлений исходя из политики и задач судебно-экспертной организации.

Итак, учитывая все положительные качества настоящего руководителя-профессионала можно вывести примерно одинаковый уровень

профессионально-личностных качеств, необходимых руководителю СЭО для совершенствования механизма своей руководящей деятельности. Причем все эти способности руководитель может успешно реализовывать и модернизировать на практике. Опыт практической работы в любой профессиональной среде, несомненно, важен и среди прочих навыков занимает топ-позицию. С опытом молодой специалист переходит в фазу профессионала, формируя ключевые навыки, а также трансформируя свои психологические качества, направляя их в нужное русло.

При этом детальному рассмотрению стоит подвергнуть и обратную сторону данного вопроса. Профессия руководителя СЭО является коммуникативно развитой, часто сопутствует эмоциональному напряжению, проявляющемуся в тревогах за состояние дел, взаимоотношениях с персоналом, государственными структурами, вышестоящим руководством, а также иными лицами, участвующими в судебной-экспертной деятельности. Сохранить непоколебимость, не подорвав внутренние психологические ресурсы крайне сложно для руководителя. Накопившийся стресс может оказать неблагоприятные последствия, отразиться на работе. Важно помнить, что руководитель не только создает рабочую действительность в организации, формируясь под ее влияние, но и чисто эмоционально переживает все, что происходит в этом пространстве, осмысливая и постоянно пропуская через себя.

Конфликтные ситуации и постоянно сопровождающий стресс, переутомление могут привести к деформации (выгоранию) профессиональных качеств.

Так называемый синдром профессионального выгорания или эмоционального истощения проявляется в утрате энергии, нервном истощении и физическом переутомлении<sup>153</sup>. Для руководителя СЭО, при всей

---

<sup>153</sup> Herbert J. Freudenberger. Staff Burn-Out//Journal of Social Issues. Volume 30. Issue 1. 1974. P. 160.

его ответственности, подобное состояние будет губительным и конечно же повлияет на качество экспертного производства.

Поэтому этот аспект необходимо учитывать при анализе психологических установок руководителя СЭО в процессе его профессиональной деятельности, продумав профилактические приемы противодействия. Среди них, как вариант, можно использовать делегирование обязанностей руководителя СЭО заместителям, а также внедрение системы менеджмента качества, способствующей синергизму и координации рабочих процессов.

Проведенное последовательное изложение психологических основ деятельности руководителя СЭО преследует цель продемонстрировать насколько своеобразна структура личности руководителя, какими разнообразными качествами он должен обладать, какие требования к нему должны предъявляться. Сформированные в данном исследовании положения могут послужить отправной точкой при моделировании психологической структуры личности руководителя СЭО и применимы для построения разнообразных обучающих программ<sup>154</sup>.

Изучение психологических особенностей руководителя СЭО непременно должно быть продолжено совместными усилиями психологов и специалистов в области теории управления, а также самими судебными экспертами.

### **§ 2.3. Деятельность руководителя судебно-экспертной организации в условиях стандартизации и аккредитации судебно-экспертной организации**

Инновационные образовательные технологии, развитие инфраструктуры, технический прогресс, тотальная конкуренция – одни из ключевых факторов современности. Любая система стремится к постоянному росту и развитию. В последние десятилетия технологического превосходства

---

<sup>154</sup> Основы судебной экспертизы. Часть I. Курс общей теории. (Методическое пособие для экспертов, следователей и судей). Отв. ред. Корухов Ю.Г. Москва. 1997. С. 212.

диктуют оперативное преобразование старых подходов к производственному процессу, затрагивая как современные виды производства, так и традиционные отрасли. Институт судебной экспертизы не исключение, если учесть, что судебная экспертиза как «важный институт обеспечения правосудия позволяет расширить границы познания каких-либо событий и фактов, ставших предметом изучения в процессе судопроизводства<sup>155</sup>, а итоговый ее продукт – заключение эксперта – имеет весомое доказательственное значение и должно отличаться качественным исполнением»<sup>156</sup>.

Специальным направлением инновационного развития всего института судебной экспертизы сегодня является практическая «реализация принципа верховенства права, гармонизация законодательства в сфере судебно-экспертной деятельности, возможность использования заключений эксперта в международных судах, консолидация усилий всех субъектов использования специальных знаний (как государственных, так и негосударственных) во всех видах судопроизводства. В основе реализации указанных направлений находятся вопросы качества экспертного производства, определенные профессиональным уровнем (компетентностью) судебных экспертов и доступным методическим инструментарием»<sup>157</sup>.

Для достижения вышеуказанных целей применимы достаточно новые для судебно-экспертной деятельности, но уже доказавшие свою пользу в мировой практике, механизмы – стандартизация, аккредитация, система менеджмента качества.

Направленность на разработку, внедрение и применение указанных инновационных механизмов позволит профессиональному экспертному сообществу получить уникальную базу знаний по всем направлениям

---

<sup>155</sup> Зинин А.М., Майлис Н.П. Судебная экспертиза: учеб. М.: Юрайт: Право и закон, 2002. С.19.

<sup>156</sup> Суровая О.А. Деятельность руководителя судебно-экспертного учреждения в свете требований международных стандартов по оценке соответствия // Теория и практика судебной экспертизы. 2019. Т. 14. № 2. С. 101.

<sup>157</sup> Смирнова С.А. ФБУ РФЦСЭ при Минюсте России на службе прогресса судебной экспертизы // Теория и практика судебной экспертизы. Том № 2(42). 2016. С. 127.



деятельности, позволит взаимоувязать подходы, применяемые на «границах» направлений экспертной деятельности, заложить основу учебных программ для подготовки экспертов.

Стандартизация – это следование установленным правилам «в целях упорядочения деятельности в какой-либо области для всех заинтересованных лиц. Термин «стандартизация» возникло от английского слова *standard* (норма, образец для подражания)»<sup>158</sup>. Стандарт – это технический документ, отвечающий установленным нормам, правилам и требованиям к объекту стандартизации, которые определены специальными органами. Цель стандартизации напрямую вытекает из нахождения наиболее благоприятного решения, которое дает возможность достичь оптимального упорядочения в определенной стандартизированной области. Для преобразования такой возможности в реальность необходимо внедрение найденного решения в поле зрения достаточного количества организаций и специалистов. Только при тотальном и многократном использовании этого решения в существующих и потенциальных задачах, возможен экономический эффект от проведенного упорядочения<sup>159</sup>.

Стандартизация, как один из способов совершенствования судебно-экспертной деятельности, плотно вошла в поле зрения ученых и практиков. Так, Моисеева Т.Ф. отмечает «ряд проблем, связанных как с процессуальным регулированием судебно-экспертной деятельности, так и с ее методическим и организационным обеспечением, указывая на невозможность устранить без выработки единых стандартов. Ею представлены целевые направления, необходимые для стандартизации экспертной деятельности:

- отраслевое процессуальное законодательство;
- организационное обеспечение судебно-экспертной деятельности;

---

<sup>158</sup> Суrowая О.А. Деятельность руководителя судебно-экспертного учреждения в свете требований международных стандартов по оценке соответствия // Теория и практика судебной экспертизы. 2019. Т. 14. № 2. С. 101.

<sup>159</sup> Лифиц И.М. Стандартизация, метрология и сертификация: учебник. 5-е изд., перераб. и доп. М.: Юрайт-Издат, 2005. С. 50.

– методическое обеспечение судебной экспертизы;

– образовательные программы по специальности «Судебная экспертиза»<sup>160</sup>. Данные направления, по ее мнению, необходимо подвергнуть унификации как наиболее эффективному методу стандартизации, обеспечивающему единообразие правового регулирования судебно-экспертной деятельности.

Смирнова С.А. и Замараева Н.А. указывают на необходимость решить общие правовые, методологические и организационные вопросы, и как итоговый вариант – разработать частную теорию стандартизации судебно-экспертной деятельности, а «затем выработать на вышеуказанной основе конкретные практические рекомендации по повышению качества экспертного производства»<sup>161</sup>.

О повышенном внимании к вопросам совершенствования судебной экспертизы свидетельствуют многочисленные тематические научно-практические конференции, на которых ученые и практики в области судебной экспертизы и криминалистики приходят к единогласным выводам о существующих проблемах стандартизации и аккредитации судебно-экспертных лабораторий, сертификации и верификации методического обеспечения экспертной деятельности как необходимыми, обладающими большой практической значимостью.

Международные опыт также свидетельствует об особом внимании к инструментам стандартизации, аккредитации и менеджмента качества, гарантирующим необходимое соответствие требованиям качества с точки зрения экономической эффективности и рациональности. Еще в начале 1980-х годов зарубежные организации пришли к выводу, что успех производства обусловлен прежде всего качеством выпускаемой продукции или услуг. И

---

<sup>160</sup> Суровая О.А. Деятельность руководителя судебно-экспертного учреждения в свете требований международных стандартов по оценке соответствия // Теория и практика судебной экспертизы. 2019. Т. 14. № 2. С. 101.

<sup>161</sup> Суровая О.А. Деятельность руководителя судебно-экспертного учреждения в свете требований международных стандартов по оценке соответствия // Теория и практика судебной экспертизы. 2019. Т. 14. № 2. С. 101.

лишь скорейшее овладение методами обеспечения качества является одним из главных способов выхода на рынок с конкурентоспособной продукцией либо услугой, а значит, и успеха со стороны заказчика.

Анализируя последовательные действия зарубежных коллег в области повышения качества, повышению роли и практической значимости судебной экспертизы, качества получаемых результатов и их международного признания, невольно соглашаешься с важностью внедрения данных методов на национальном уровне.

Создается уверенность, что сегодня усилия по международному сотрудничеству в области стандартизации судебно-экспертной деятельности помогут повысить эффективность борьбы с терроризмом, организованной преступностью и другими вызовами современности, а также существенно сократить число экспертных и судебных ошибок. Иными словами, совершенствуясь судебная экспертиза приобретет вид более практичной и прозрачной, СЭО – более компетентной, а судебные разбирательства – более результативными<sup>162</sup>. Отметим лишь некоторые преимущества международной стандартизации судебно-экспертной деятельности:

- согласованность экспертной практики отечественных и зарубежных СЭО;
- приобретение новаторского «опыта»;
- учет интересов страны при разработке международных стандартов;
- уверенность в результатах своей деятельности благодаря их широкому использованию<sup>163</sup>.

Деятельностью по разработке, опубликованию и применению стандартов в различных областях знаний занимается ISO (International Organization for Standardization – Международная организация по

---

<sup>162</sup> Тришич Л. Международные тенденции в области стандартизации судебно-экспертной деятельности, стандартизация судебной экспертизы в Европе, опыт Боснии и Герцеговины. Теория и практика судебной экспертизы. Том № 13(3). 2018. С. 116.

<sup>163</sup> Wilson-Wilde L. The international development of forensic science standards – A review // Forensic Science International. 2018. Vol. 288.

стандартизации)»<sup>164</sup>. Деятельность ISO складывается из задач по следующим направлениям: оказание помощи по расширению областей применения всемирной стандартизации, а также поступательного взаимосотрудничества. Каждый сформированный международный стандарт является результатом договоренностей между участниками организации ISO. Он может использоваться как первоисточник или путём внедрения в национальные стандарты разных стран<sup>165</sup>.

Российская стандартизация базируется на положениях «Федерального закона от 29.06.2015 г. № 162-ФЗ «О стандартизации в Российской Федерации». Существует также концепция развития национальной системы стандартизации на период до 2020 года, одобренная Распоряжением Правительства Российской Федерации № 1762-р, которая вводит разработку целого комплекса общетехнических стандартов и стандартов по отраслям экономики и другим подсистемам стандартизации»<sup>166</sup>. Безусловным успехом в процессе стандартизации судебно-экспертной деятельности является создание Технического комитета по стандартизации 134 «Судебная экспертиза» (ТК 134), на основании приказа Росстандарта от 13.05.2015 № 561. «Перспективной программой указанного комитета является разработка 28 национальных стандартов по различным родам (видам) судебной экспертизы»<sup>167</sup>.

На сегодняшний момент за «ТК 134 закреплена тематика Международного комитета ИСО/ТК 272 в Международной организации по стандартизации»<sup>168</sup>. Данный «комитет рассматривает проекты пяти

---

<sup>164</sup> Суrowая О.А. Деятельность руководителя судебно-экспертного учреждения в свете требований международных стандартов по оценке соответствия // Теория и практика судебной экспертизы. 2019. Т. 14. № 2. С. 101.

<sup>165</sup> <https://www.iso.org>

<sup>166</sup> Суrowая О.А. Деятельность руководителя судебно-экспертного учреждения в свете требований международных стандартов по оценке соответствия // Теория и практика судебной экспертизы. 2019. Т. 14. № 2. С. 101.

<sup>167</sup> Смирнова С.А., Омелянюк Г.Г., Усов А.И. Актуальные проблемы законодательного закрепления инноваций судебно-экспертной деятельности в Российской Федерации // Теория и практика судебной экспертизы. 2016. № 1 (41). С. 30.

<sup>168</sup> Кузьмин, С.А. Организационно-правовое обеспечение менеджмента качества судебно-экспертной деятельности: дис. ... канд. юрид. наук. Специальность 12.00.12 / Сергей Анатольевич Кузьмин. – М., 2016. – 240 с.

международных стандартов серии ISO 21043 в области судебной экспертизы, это:

- судебная экспертиза – термины и определения (Forensic Sciences – Terms and Definition);
- судебная экспертиза – обнаружение, описание, сбор, транспортировка и хранение объектов судебно-экспертного анализа (Forensic science – Recognition, recording, collecting, transport and storage of items);
- судебная экспертиза – анализ (Forensic science – Analysis);
- судебная экспертиза – интерпретация (Forensic science – Interpretation);
- судебная экспертиза – отчетность (заключение эксперта) (Forensic science – Reporting)»<sup>169</sup>.

Среди прочего комитет ИСО/ТК 272 принял документ, предусматривающий подробный план-график по дальнейшей разработке стандартов, так называемую «Дорожную карту развития стандартов в области судебной экспертизы в 2017–2021 гг. (ISO/TC 272 – Forensic Science Standards Development Road Map 2017–2021)» по направлениям: сбор вещественных доказательств; проведение анализа (исследования); интерпретация (оценка результатов исследования и формулирование выводов); подготовка отчетов (заключений); составление словарей<sup>170</sup>. Предполагается, что деятельность по дальнейшей разработке комитетом международных стандартов для судебной экспертизы упростит работу, повысит надежность и прозрачность доказательственной базы, а также позволит выработать гармонизированный подход к использованию доказательств и, что немаловажно, упростит трансграничное взаимодействие при расследовании преступлений<sup>171</sup>.

Значительным новшеством в поиске продуктивных методов обеспечения качества стало принятие ISO большой серии стандартов

---

<sup>169</sup> Суровая О.А. Деятельность руководителя судебно-экспертного учреждения в свете требований международных стандартов по оценке соответствия // Теория и практика судебной экспертизы. 2019. Т. 14. № 2. С. 102.

<sup>170</sup> Электронный ресурс: URL: <https://www.iso.org> 23.04.2020

<sup>171</sup> O'Brien É., Nic Daeid N., Black S. Science in the court: pitfalls, challenges and solutions // Philosophical Transactions of the Royal Society B. 2015. Vol. 370. Issue 1674.

«ИСО/МЭК 9000-2015 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь» и ИСО/МЭК 9001-2015 «Системы менеджмента качества. Требования», разработанными техническим комитетом в сотрудничестве с национальными органами по стандартизации.

Основным же стандартом для лабораторий в России прежде всего является стандарт ISO/IEC 17025:2017<sup>172</sup> «Общие требования к компетентности испытательных и калибровочных лабораторий». Данный документ помимо полного соответствия требованиям международного стандарта ИСО 9001-2015 предусматривает повышение результативности систем менеджмента качества (СМК), «выявление тенденций при ведении внутрилабораторного контроля качества, в том числе путем управления процессами испытаний»<sup>173</sup>.

СМК - это сочетание трех компонентов, где *система* - это многоэлементная структура, работающая согласованно и без внешнего управления; *менеджмент* - это искусство управления и реализация достижения взаимодействия элементов внутри системы так, чтобы при переходе работы с одного процесса на другой, не возникало вопросов по ее исполнению. Иными словами, добиться идеального управления автономно и эффективно функционирующей системы.

Менеджмент построен на лаконичном распределении обязанностей и полномочий, закрепленных в локальных нормативных документах организации, что при идеальном исполнении работниками приводит к автоматизации всего процесса; *качество* в СМК – это качественное взаимодействие подразделений всей организации, выдающих качественный продукт. То есть, оно основано на свойстве взаимодействий персонала и чем

---

<sup>172</sup> Кузьмин, С.А. Организационно-правовое обеспечение менеджмента качества судебно-экспертной деятельности: дис. ... канд. юрид. наук. Специальность 12.00.12 / Сергей Анатольевич Кузьмин. – М., 2016. – 240 с.

<sup>173</sup> Суровая О.А. Политика в области качества: роль руководителя судебно-экспертной организации при внедрении системы менеджмента качества // Теория и практика судебной экспертизы. Том14. №4. 2019. С. 57.

взаимодействия будут продуктивнее и эффективнее, тем качественнее будет итоговый продукт этих взаимодействий.

Итак, СМК - это инновационный инструмент организации качественного взаимодействия подразделений организации, при максимальной отработанности процессов, когда каждый член коллектива знает, что, когда и как ему делать, а в результате работа приобретает слаженность и систематизированность. СМК напрямую не влияет на качество продукции, а своего рода дает возможность сделать работу качественнее.

Критерии соответствия деятельности СЭО требованиям указанного стандарта означает наличие должной технической компетентности экспертов, экспертных лабораторий, пригодности использования экспертных методик и разработанной системы менеджмента, необходимой для получения достоверных результатов испытаний и доверия со стороны органа, имеющего право назначать судебные экспертизы.

Указанные критерии особенно важны для судебно-экспертной деятельности, так как напрямую влияют на качество экспертного производства – важнейшего коэффициента деятельности СЭО, определяющего темпы научно-технического прогресса, роста эффективности экспертного производства, экономию всех видов ресурсов и повышения конкурентоспособности.

Исходя из этого, для понимания и «внедрения СМК руководителю СЭО необходимо знать, как оцениваются свойства СМК, какие условные процессы и в какой мере влияют на нее, как организовать коллектив и управлять всей созданной работой в качественно новых условиях»<sup>174</sup>.

Процессная формация внедрения СМК подразумевает целый комплекс работ, что затрагивает различные аспекты деятельности СЭО. Кроме того, данный процесс по своему характеру достаточно длительный, так как затрагивает ряд отдельных подсистем - логистику, само производство

---

<sup>174</sup> Суровая О.А. Политика в области качества: роль руководителя судебно-экспертной организации при внедрении системы менеджмента качества // Теория и практика судебной экспертизы. Том14. №4. 2019. С. 57

экспертиз, стратегическое управление, управление кадрами и другие. Следовательно, необходимость внедрения СМК - это достаточно трудоемкая и длительная задача. В основной массе случаев ее разработка и внедрение производится поэтапно:

1. анализ сложившейся в СЭО ситуации;
2. разработка либо доработка документации и изменение рабочих условий;
3. обучение персонала;
4. проведение внутреннего аудита СМК<sup>175</sup>.

Соблюдение данных этапов представляет трудоемкий процесс, включающий в себя выполнение многоплановых и объемных работ. Первый из этапов является особо критичным при выполнении внедрения системы, а, пожалуй, самым продолжительным и требующим повышенного внимания этапом является разработка недостающей документации и настройка рабочей среды для персонала СЭО, поэтому надобность в выполнении комплекса работ стоит очень остро<sup>176</sup>.

Роль руководителя СЭО заключается в обеспечении управления менеджментом и его качественным функционированием. Создание такой системы – «это систематизация процедур, причем они должны действовать независимо от руководителя, без его вмешательства»<sup>177</sup>. Руководитель лишь возглавляет работы по созданию, анализу эффективности и развитию СМК и несет ответственность, так как продукция руководителя СЭО – «это его управленческие решения. За качество судебных экспертиз также отвечает руководитель, но инструментом, которым он реализует свою ответственность, является СМК<sup>178</sup>.

---

<sup>175</sup> Сажин П.Б. Козлова И.В. Система менеджмента качества: преимущества внедрения и проблемы функционирования // Проблемы современной экономики. 2009. №1 (29). С. 556.

<sup>176</sup> Усик Н.И., Белоруков А.Э., Василенок А.В. Важность системы менеджмента качества на предприятиях // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент» №4. 2016. С.71.

<sup>177</sup> Суровая О.А. Политика в области качества: роль руководителя судебно-экспертной организации при внедрении системы менеджмента качества // Теория и практика судебной экспертизы. Том14. №4. 2019. С. 57

<sup>178</sup> Роль руководства в системе качества и оргструктуре предприятия // Электронный ресурс: URL:<http://quality.eup.ru> 15.05.2020



Построение СМК для руководителя СЭО можно изобразить схематически, где на каждом этапе цикла решаются соответствующие задачи»<sup>179</sup> (см. рис.1).



*Рис.1 Схема менеджмента*

«1. Постановка цели и выбор стратегии – цели должны ставиться не только для организации в целом. Их должно иметь каждое структурное подразделение. Если у подразделения нет цели, то его деятельность бесполезна.

2. Планирование – составление плана и реализация стратегии. Планирование обеспечивает последовательное достижение цели. Разрабатывая план, руководитель должен определить основные направления деятельности.

2. Определение условий и их организация – определение потребности в улучшении качества, постановка задач перед персоналом, организация работы.

3. Исполнение – проведение исследований, реализация плана. Умение организовать и координировать труд работников по исполнению намеченного плана является важной характеристикой руководителя.

<sup>179</sup> Суровая О.А. Политика в области качества: роль руководителя судебно-экспертной организации при внедрении системы менеджмента качества // Теория и практика судебной экспертизы. Том14. №4. 2019. С. 58

4. Руководство – контроль и анализ со стороны руководства, необходимая корректировка, оценка эффективности решений.

Огромную роль в достижении целей и решения задач организации в области повышения качества играет ее персонал – один из важных ресурсов, обеспечивающих эффективность СМК. Накопленный годами опыт показывает необходимость мотивирования персонала к качественному труду и к участию в процессе постоянного улучшения системы качества»<sup>180</sup>.

Мотивация в трудовых отношениях — это своего рода психофизиологический процесс, управляющий поведением работников, задающий направленность его действиям, активность и устойчивость, способность удовлетворять свои потребности<sup>181</sup>. В современной интерпретации большинства работодателей мотивация понимается лишь как материальное вознаграждение, при этом сейчас этого может быть недостаточно.

Неудивительно, что сегодня уделяется все больше и больше внимания новым формам управления мотивацией персонала, сочетающим как материальное, так и нематериальное стимулирование.

Как один из вариантов нематериального стимулирования выступает формирование комфортных условий труда персонала. При этом под комфортными условиями работы следует понимать не только оснащенное рабочее место, но и благоприятный психологический климат внутри коллектива. Добротная корпоративная культура также является мощным стимулом, так как для работника важно ощущение своей причастности к общему делу. Немаловажную роль в мотивации персонала играет и дух соперничества, возможность командной работы, возможность самореализации и личностного роста в процессе работы<sup>182</sup>.

---

<sup>180</sup> Суровая О.А. Политика в области качества: роль руководителя судебно-экспертной организации при внедрении системы менеджмента качества // Теория и практика судебной экспертизы. Том 14. №4. 2019. С. 58

<sup>181</sup> Ильясов Ф.Н. Методология ресурсного подхода к анализу трудовых мотивов и установок // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. 2013. № 5. С. 15.

<sup>182</sup> Цибаева М.Л. Мотивация персонала в практике управления современной организации // Вестник Югорского государственного университета. 2016. №4 (43). С. 75.

Таким образом, от руководителя СЭО требуется создание конструкции четко продуманной корпоративной культуры, сочетающей как материальные, так и нематериальные виды мотивации работников. При этом не стоит забывать, что качество в СМК – это не только качество продуктов и услуг, но и качество внутренних процессов их создания, а значит, и качество взаимодействия работы людей, составляющих организацию<sup>183</sup>. Примером может выступать японская система построения менеджмента, который в последние десятилетия реализуется под влиянием философии «кайдзен» – непрерывного совершенствования трудовой жизни при постоянном взаимодействии менеджеров и рабочих в компании. Сущность ее состоит в изменении роли работника: перевода его из объекта эксплуатации в партнера<sup>184</sup>.

Так называемую японскую модель менеджмента можно использовать и для построения СМК в СЭО. При этом главный стимул в управлении руководителя СЭО – добиться выполнения ряда процедур, при которых достижение комфортных условий труда и творческий потенциал экспертов будет развиваться в положительном ключе, ведь заключение эксперта является своего рода результатом интеллектуального труда. Материальная составляющая при этом также должна оставаться соответствующей. Создав благоприятную атмосферу и условия для сотрудничества, руководитель СЭО сможет достичь адаптации персонала к новым стандартам и требованиям, что, безусловно, позволит выполнить одну из важнейших задач – создание практически безошибочного экспертного производства. Экспертные ошибки – это не соответствующее объективной действительности суждение эксперта или его действия, не приводящие к цели экспертного исследования,

---

<sup>183</sup> Осипенко Н.И., Трифанов И.В., Оборина Л.И. Мотивация и управление персоналом как неотъемлемая часть системы менеджмента качества // Вестник Сибирского государственного аэрокосмического университета им. академика М.Ф. Решетнева. 2009. № 1–2 (22). С. 107.

<sup>184</sup> Моисеева В.О. Особенности мотивационной системы японского менеджмента и возможности ее применения в российских компаниях // Экономика и менеджмент инновационных технологий [Электронный ресурс]. 2014. № 3. Ч. 1. Электронный ресурс: URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/03/4343> 25.03.2019

являющиеся результатом добросовестного заблуждения<sup>185</sup>. Для очищения экспертного производства от ошибочных суждений и повышения достоверности результатов судебных экспертиз в международной практике активно применяется аккредитация – процедура, законодательно удостоверяющая потенциал выполнения работ в определенной области<sup>186</sup>.

При осуществлении исследований судебные эксперты могут выполнять многообразные измерения с применением целого набора измерительных приборов и устройств. Без данных манипуляций невозможно достоверно и обоснованно провести ни одно судебно-экспертное исследование.

В рамках этого на базе Международной организации по аккредитации лабораторий (ИЛАК) разработано и принято руководство по применению стандарта ISO/IEC 17025 в деятельности СЭО и лабораторий – IЛАС-G19:2002. «Guidelines for Forensic Science Laboratories». На национальном уровне на основе международного документа разработан ГОСТ Р 52960-2008 «Аккредитация судебно-экспертных лабораторий. Руководство по применению ГОСТ Р ИСО/МЭК 17025». Впоследствии появилась новая версия Руководства по аккредитации судебно-экспертных лабораторий: IЛАС-G19:08/2014 – Modules in a Forensic Science Process (Модули в судебно-экспертном процессе).

Федеральный закон «Об обеспечении единства измерений» от 26.06.2008 №102-ФЗ устанавливает обязанность проводить исследования по методикам измерения только на поверенных измерительных приборах, прошедших поверку. При этом судебно-экспертные лаборатории, выполняющие исследования по аттестованным методикам измерения, должны быть аккредитованы в национальной системе аккредитации. Отсутствие данных документов для СЭО может сказаться на признании судом результатов измерений в заключении эксперта необоснованными и недостоверными, что влечет назначение повторных экспертиз с привлечением иных СЭО,

---

<sup>185</sup> Белкин Р.С. Криминалистическая энциклопедия. М.: БЭК, 1997. С. 157.

<sup>186</sup> Электронный ресурс: URL: <https://dic.academic.ru> 26.07.2019

соответствующих требованиям вышеуказанного закона. В то же время, следует заметить, что любая экспертная методика, как известно, содержит описательную пошаговую модель всех манипуляций эксперта, основанную на системе научно обоснованных методов, приемов и средств, применяемых для изучения свойств объектов судебной экспертизы, и используемую для решения экспертной задачи - установления фактов, относящихся к предмету определенного рода, вида и подвида судебной экспертизы. В последнее время участились вопросы относительно необходимости обязательной аттестации всех методик, применяемых в судебно-экспертной деятельности. Поскольку судебно-экспертные методики принципиально отличаются от методик измерений, их аттестация действующим законодательством обоснованно не предусмотрена. Заметим, что указанный закон о единстве измерений распространяет свое действие только на те методики измерения, которые имеют сведения, занесенные в Федеральный информационный фонд по обеспечению единства измерений. В настоящее время судебно-экспертные методики включению в вышеуказанный фонд не подлежат. Поэтому перспективным инструментом проверки качества судебно-экспертных методик является не аттестация, а динамичная и объективная оценка их работоспособности. Так, например, в системе СЭУ Минюста России широко используется регламент валидации судебно-экспертных методик, утвержденный Советом министров юстиции государств-членов ЕврАзЭС 23.05.2011<sup>187</sup>.

В целом, следует отметить, что аккредитация судебно-экспертных лабораторий сегодня еще недостаточно распространена и проводится на добровольных началах. Подобную процедуру проходят только те СЭО, руководители которых изъявили такое желание и имеют соответствующие материальные возможности. Но в дальнейшем при осуществлении судебно-

---

<sup>187</sup> Омельянюк Г.Г. О регламентах по проведению профессионального тестирования в судебно-экспертных учреждениях и оценке пригодности (валидации) методик в судебно-экспертной деятельности // Теория и практика судебной экспертизы. М., 2011. № 1 (21). С.46-53.

экспертной деятельности процедура аккредитации будет иметь приоритетное значение при подтверждении технической компетентности СЭО.

Из российских СЭО опыт в сфере аккредитации имеет Российский федеральный центр судебной экспертизы при Минюсте России (РФЦСЭ)<sup>188</sup>, который первым получил аттестат международной аккредитации. Данное обстоятельство позволило с успехом использовать заключения его экспертов в международных слушаниях. Примером может служить громкий процесс в Спортивном арбитражном суде Женевы (Швейцария). Своевременное приведение руководителем РФЦСЭ системы менеджмента качества судебно-экспертной деятельности своей организации к уровню современных мировых практик позволило подтвердить выводы, полученные экспертами РФЦСЭ в ходе защиты прав российских спортсменов<sup>189</sup>.

Для подготовки к процедуре аккредитации руководителю СЭО необходимо назначить менеджера по качеству, ответственного за осуществление мероприятий по разработке требуемой стандартом документации, проведение валидации методик экспертного исследования, выполнение инвентаризационных работ с имеющимся оборудованием и метрологическое обеспечение деятельности лаборатории, а также составление и подачу заявки в орган по аккредитации.

Важным документом аккредитованной лаборатории является руководство по качеству, которое определяет всю СМК с требованиями к ней и ответственность руководителя СЭО. Оно является обязательным документом для всего персонала СЭО<sup>190</sup>. Со стороны руководителя СЭО требуется обеспечить ознакомление с руководством по качеству каждого

---

<sup>188</sup> Усов А.И., Омелянюк Г.Г. Возможности аккредитации лабораторий СЭУ Минюста России на соответствие ГОСТ Р ИСО/МЭК 17025 // Теория и практика судебной экспертизы. 2009. № 2. С. 52-57.

<sup>189</sup> Смирнова С.А., Омелянюк Г.Г. Опыт применения судебно-экспертных знаний по делам, связанным с нарушением антидопинговых правил / Спорт в национально-правовом и международно-правовом измерении: актуальные проблемы. Сборник материалов Международной научно-практической конференции (Москва, 4 апреля 2018 г.) / Под ред. Т.Я. Хабриевой. М.: Институт законодательства и сравнительного правоведения при Правительстве Российской Федерации, 2019. С. 172.

<sup>190</sup> Кокин А.В. Стандартизация и аккредитация как перспективы развития судебной экспертизы // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. 2017. № 1–2. С. 20.

работника организации и, в случае необходимости, провести обучение персонала.

Профессиональное обучение, повышение квалификации персонала также входит в сферу СМК и является немаловажной обеспечительной задачей руководителя СЭО, так как за обучением стоит совершенствование профессиональных навыков, повышение мастерства и воспитание в духе преданности интересам организации<sup>191</sup>. Кроме этого международный стандарт ISO/IEC 17025 прямо указывает на «требования к компетентности персонала со стороны руководства СЭО «гарантировать компетентность всех, кто работает со специальным оборудованием, проводит испытания и/или калибровки, оценивает результаты и подписывает протоколы испытаний и сертификаты о калибровке». Помимо этого, в примечании стандарта указано, что «в некоторых технических областях может потребоваться, чтобы сотрудники, выполняющие некоторые задания, прошли сертификацию»<sup>192</sup>. Для этого руководитель СЭО может отправлять на обучение или повышение квалификации, ведь от квалификации персонала зависит дальнейшее качество выполняемой им работы.

Эффективность работы персонала зависит не только от уровня его квалификации, но и от материально-технического обеспечения СЭО. При организации четко работающей СМК задачей руководителя СЭО также является снабжение новейшим экспертным оборудованием и материалами, его своевременным техническим обслуживанием. Материально-технические средства делятся на материально-техническую базу (производственные помещения, экспертное оборудование, химические реактивы и вещества) и организационную технику (компьютерная техника, копировально-множительная техника, канцелярские товары и другое). Она рассчитана на

---

<sup>191</sup> Майлис Н.П. О подготовке экспертных кадров в учебных заведениях и в системе государственных судебно-экспертных учреждений // Теория и практика судебной экспертизы. 2007. № 2 (6). С. 34.

<sup>192</sup> Кузьмин, С.А. Организационно-правовое обеспечение менеджмента качества судебно-экспертной деятельности: дис. ... канд. юрид. наук. Специальность 12.00.12 / Сергей Анатольевич Кузьмин. – М., 2016. – 240 с.

создание атмосферы эффективной организации труда экспертного состава, учитывая огромный объем информации, который должен собрать, обработать и сохранить судебный эксперт.

Область действия СМК затрагивают и пласт контрольных функций руководителя СЭО по поддержке работоспособного состояния каждого процесса и улучшения его результативности. Это подразумевает организацию внутренних и внешних аудитов СМК с их последующим анализом на соответствие показателям улучшения качества. Аудит СМК создан как инструмент бесперебойного улучшения качества. Мониторинг посредством аудита определяет слабые места в системе с последующим проведением корректирующих мероприятий. Все это дает возможность проверить эффективность каждой ступени организационной структуры, четко распределить полномочия и ответственность на всех уровнях руководства, а также сформулировать дальнейшие цели и ключевые процессы<sup>193</sup>.

Также в части стандартизации не так давно были введены в действие стандарты ISO/PAS 17002:2004 «Оценка соответствия. Конфиденциальность. Принципы и требования»<sup>194</sup> и ISO/PAS 17001:2005 «Оценка соответствия. Беспристрастность. Принципы и требования»<sup>195</sup>. Указанные стандарты, хоть напрямую и не относятся к судебно-экспертной деятельности, но тем не менее способны оказать важное значение при оценке управленческой деятельности руководителя СЭО и повышения статуса СЭО на международном уровне. В связи с этим стоит рассмотреть возможность применения таких стандартов в практической деятельности отдельного СЭО<sup>196</sup>.

Терминологически «оценка соответствия» значит как доказательство выполнения особых требований, необходимых для подтверждения качества

---

<sup>193</sup> Юрченко В.А., Короткова Т.В. Опыт внедрения СМК // Высшее образование в России. 2009. № 6. С. 80.

<sup>194</sup> ГОСТ Р 54296-2010/ISO/PAS 17002:2004 «Оценка соответствия. Конфиденциальность. Принципы и требования». Электронный ресурс: URL: <http://docs.cntd.ru> 16.05.2019

<sup>195</sup> ГОСТ Р 54294-2010/ISO/PAS/17001:2005 «Оценка соответствия. Беспристрастность. Принципы и требования» Электронный ресурс: URL: <http://docs.cntd.ru> 16.05.2019

<sup>196</sup> Суrowая О.А. Деятельность руководителя судебно-экспертного учреждения в свете требований международных стандартов по оценке соответствия // Теория и практика судебной экспертизы. 2019. Т. 14. № 2. С.102.



чего-либо. Но это не означает, что объект всегда должен соответствовать установленным на определенный период требованиям. Возможна демонстрация соответствия с разных позиций достоверности и убедительности в зависимости от потребности и возможностей.

Оценка соответствия элементов беспристрастности и конфиденциальности с позиции обеспечения управленческой функции руководителя СЭО весьма актуальная позиция. Ролевой функционал руководителя в деятельности СЭО, несмотря на организацию автоматизированного и цифрового пространства, трудно переоценить. Значительный объем административной нагрузки на руководителя оказывает отвлекающее действие на отдельные стороны управленческой деятельности СЭО. Непременно, заинтересованность в качестве выпускаемой продукции напрямую руководителя, его нацеленность на ее модернизацию с помощью международных стандартов работы – главное при внедрении современных технологий повышения уровня качества судебно-экспертной деятельности.

Стандарт ИСО 17001:2005 создан для установления технических требований к элементу «беспристрастность». Соответствие данному элементу позволяет гарантировать общественное доверие и уважение, отсутствие предрассудков о коррумпированности и заинтересованности к деятельности как руководителя СЭО, выступающего в роли гаранта подготовки качественных и независимых заключений эксперта, так и всего персонала. Гармонию в судебно-экспертной деятельности и консенсус заинтересованных сторон призван обеспечить именно принцип беспристрастности, обеспечивающий допустимую обратимость и взаимодействие поступков и действий.

Тема беспристрастности, отсутствия конфликтов интересов, сохранения доверительной обстановки и безопасности в деятельности организации привлекает повышенное внимание и со стороны международного сообщества, в то время как в национальных нормативных

документах, регулирующих вопросы оценки соответствия, этот принцип не получил должного отображения.

Обратим внимание на термин «беспристрастность». В литературе существует много понятий, характеризующих данный термин; например, беспристрастность квалифицирует решения и действия субъекта, которые принимаются и совершаются исключительно на основе принципов разумности, независимо от предпочтений и интересов, которые при этом удовлетворяются или ущемляются<sup>197</sup>. Здесь категория «беспристрастность» тесно связана с понятием справедливости выступающим золотым принципом нравственности, выражающемся в «справедливом отношении к кому-нибудь»<sup>198</sup> или в «беспристрастном следовании правде, истине в поступках и мнениях»<sup>199</sup>.

В стандарте «беспристрастность» фокусируется на «фактическое и воспринимаемое наличие объективности», которая гарантирует отсутствие конфликта интересов или выгодного воздействия, способного оказать неблагоприятное влияние на деятельность организации.

Немаловажно, на наш взгляд, соотносить беспристрастность с категорией «независимость», ведь именно она является одним из ключевых принципов судебной экспертизы, а также выступает основой общепризнанных позиций международного права и российского традиционного права. Именно принцип независимости судебной экспертизы отражает нормы современного судопроизводства, так как «во многих международных документах, в частности, Конвенции о защите прав человека и основных свобод, используется не термин «независимость», а термин «беспристрастность». Это порождает особое видение юридического и международно-правового значения, ведь важным элементом

---

<sup>197</sup> Этика: Энциклопедический словарь / под общ. ред. Р. Г. Апресяна, Л. А. Гусейнова. М.: Гардарики, 2001. С.54.

<sup>198</sup> Электронный ресурс: URL: <http://slovarozhegova.ru> 16.05.2019

<sup>199</sup> Электронный ресурс: URL: <https://dic.academic.ru> 16.05.2019

беспристрастности является именно независимость, отделенная от преследования»<sup>200</sup>.

Положения стандарта описывают достижение беспристрастности путем следования особым принципам, приведенным в разделе 5:

- *нейтралитет* (особый вид дистанцирования, невмешательства или однотипного поведения в отношениях);
- *честность* (выражение истинного мнения по отношению к чему-либо или кому-либо);
- *открытость* (выражение непритворного отношения, отсутствие скрытности);
- *справедливость* (моральное правило распределения благ и наказаний по заслугам каждого);
- *отстраненность* (внешняя точка зрения на ситуацию);
- *отсутствие конфликта интересов* (незаинтересованность при принятии решений);
- *отсутствие предвзятости* (наличие объективного мнения, выраженного на конкретных фактах, а не на личных убеждениях).

Соответственно, указанные принципы, при их следовании в деятельности руководителя СЭО и экспертного состава, привнесет тот уровень соответствия, который необходим для установления критерия беспристрастности. Причем некоторые из них уже выступают как нравственная основа осуществления судебно-экспертной деятельности, что подтверждает, например, действующий этический кодекс государственных экспертов системы судебно-экспертных учреждений Минюста России.

Это вполне оправданно, если учесть, что судебно-экспертная деятельность охватывает большое пространство участников судопроизводства, в котором всегда присутствует человеческий фактор, способный влиять на создание конфликтных ситуаций, психологического

---

<sup>200</sup> Смирнова С.А. Вызовы времени и экспертные технологии правоприменения. Мультимодальное издание «Судебная экспертиза: перезагрузка». Часть 1. М.: ЭКОМ, 2012. С. 83.

воздействия и других негативных последствий со стороны заинтересованных лиц<sup>201</sup>. Во избежание этого всегда стоит помнить о нравственных началах своего профессионального долга, ведь только они позволят передать истинное намерение судебной экспертизы, как института беспристрастного, независимого и справедливого, несущего выражение истины и закона. При этом финальный аккорд всегда остается за руководителем СЭО, так как именно на нем лежит ответственность за нравственную политику, составляющую организацию, именно он должен в первую очередь оставаться беспристрастным и не допускать коммерческого, финансового или иного давления, ставящего беспристрастность под угрозу.

Среди угроз, ставящих беспристрастность под сомнение может стать открытое предубеждение, которое формируется при наличии особого интереса, который в основном проистекает от заинтересованных лиц: заказчиков экспертиз, государственных органов, высшего руководства (при наличии какой-либо зависимости), коммерческого давления (отказ в заключении договора, включение в договор неприемлемых условий), финансового давления (задержку платежей, требование провести повторные испытания за счет лаборатории), шантажа, морального или психологического давления, выставляя лабораторию источником проблем или муссирование слухов о недостоверности результатов<sup>202</sup>.

Стандарт к таким угрозам относит предвзятость, которая может появляться вследствие:

– *личной выгоды* (например, в нашем случае, чрезмерной материальной заинтересованности работников СЭО при выполнении должностных обязанностей либо страха перед начальством оказаться уволенным);

– *самопроверки* (например, оценка соответствия экспертизы, которая уже была проведена ранее);

---

<sup>201</sup> Микляева О.В. Этический кодекс судебного эксперта: формальность или требование современного общества // Теория и практика судебной экспертизы. 2014. № 2 (34). С. 152.

<sup>202</sup> Болдырев И.В. ИСО/МЭК 17025:2017. Практические рекомендации по применению. СПб.: ЦОП «Профессия», 2018. С. 21-22.

- *заступничества* (например, протекция организацией – клиентом рассматриваемого СЭО);
- *чрезмерной фамильярности* (формирование доверительных отношений любого уровня);
- *устрашения* (например, психологическое давление, вплоть до угроз со стороны заинтересованного лица);
- *соперничества* (явной или скрытой борьбы за первенство, например, с целью зарекомендовать себя как лучший представитель данной ниши).

Для удобства прохождения сертификации СЭО по оценке соответствия принципа беспристрастность, стандарт содержит четкие требования, сгруппированные в разделе 6, это общие, структурные и требования к персоналу.

Общие разделяются на обязательные (без права редактирования); рекомендованные (с правом внесения редакции) и предлагаемые (факторы, предложенные к учету при разработке требований).

Структурные требования составляют конфигурацию системы. Главным критерием обязательности при таком раскладе выступает деятельность по оценке соответствия, которая гарантирует беспристрастную структуру и управление, а рекомендованность требований заключаются в:

- настраивании необходимых принципов и политики, определяющих вопросы беспристрастности;
- парализации деяний, способствующих ослабить непротиворечивое и объективное осуществление деятельности по оценке соответствия;
- консультировании по вопросам, воздействия на беспристрастность деятельности по оценке соответствия, включая общественное восприятие. В то же время итоговое решение о соответствии должно будет приниматься сотрудниками, не реализовавшими выбор и постановку функций.

Требования, предъявляемые к персоналу организации, также указывают на соответствие конкретного рабочего места или должности работника СЭО обязательного беспристрастного отношения при оценке

соответствия. При этом рекомендуется взаимозаменяемость персонала, который ранее оказывал услуги в отношении объекта оценки соответствия, а также наличие управления рисками для беспристрастности, возникающими при вольном отношении между персоналом СЭО и возможным заказчиком.

Действенными способами устранения рисков для беспристрастности, на наш взгляд, являются четкое следование требованиям стандарта, подробное их внедрение в политику управления СЭО в части принципа беспристрастности, описание всех стадий взаимодействия между линейными подразделениями, установление личного контроля со стороны руководителя СЭО, а также сокращение доступа к информационным ресурсам посторонних лиц. Повышение усилий в отношении доступа к информации, в свою очередь, находит отражение в рассмотрении следующего стандарта по оценке соответствия принципа конфиденциальность.

Работу любой современной организации нельзя представить без систематического обмена информацией, который все больше поглощает и становится составной частью ее жизнедеятельности. И как любая ценная вещь, информация остается полезной, если обеспечить ее должное сохранение от несанкционированного доступа посторонних лиц. С рождением информационных технологий проблема конфиденциальности и конфиденциальной информации приобретает все более существенное значение.

Конфиденциальная информация – это данные, доступ к которым законодательно или на уровне организации, ограничен. Конфиденциальной информация становится в силу того, что она является объектом исключительного владения, пользования и распоряжения конкретной организации и очерчивает круг доступа только ее адресатам. Содержимое информации с ограниченным кругом доступа объединяет все связующие ее звенья сведений, составляющие как секретную, так и конфиденциальную информацию, которая нуждается в защите и охране на законодательном уровне информационной безопасности. Вопросы защиты конфиденциальной

информации сегодня является одной из важнейших предпосылок, необходимых для стабильности и дальнейшего развития информационного общества. Ее цель стоит в обеспечении интересов субъектов информационных отношений<sup>203</sup>.

Существующий стандарт ИСО 17002:2004 как раз определяет общедоступные технические требования, необходимые для сертификации соответствия элемента «конфиденциальность». Стандарт создает инструментарий по разработке эталонов в области подтверждения соответствия услуг и систем качества, доказательства компетентности испытательных лабораторий и органов по сертификации всеми исполнителями, если при подготовке документов требуется рассмотрение элемента «конфиденциальность». В соответствии с требованиями стандарта орган по оценке соответствия должен обеспечивать конфиденциальность личных сведений о заказчике, полученных или созданных в ходе своей деятельности<sup>204</sup>.

При использовании данного стандарта в СЭО руководителю прежде всего рекомендуется определить состав информации, относящейся к конфиденциальной, выработать операционные методы и, если необходимо, оборудование, удовлетворяющее требованиям обеспечения ее безопасного сохранения, а также установить правила и способы передачи конфиденциальной информации сторонним субъектам деятельности. Следует обратить внимание и на персонал экспертной организации, так как обеспечение безопасности конфиденциальной информации лежит на всем персонале. Сохранность информации на уровне организации обеспечивается благодаря установленным и доведенным до каждого работника требованиям,

---

<sup>203</sup> Щадная М.А., Крючков Н.Д. Конфиденциальная информация: понятие, виды и уровень // Евразийский Союз Ученых, № 3-4 (12). 2015. С. 156.

<sup>204</sup> Суrowая О.А. Деятельность руководителя судебно-экспертного учреждения в свете требований международных стандартов по оценке соответствия // Теория и практика судебной экспертизы. 2019. Т. 14. № 2. С.105.

включением соответствующих положений в договора и должностные инструкции.

Главное при этом уделить особое внимание обязательным требованиям, указанным в стандарте, среди которых установление юридической ответственности за работу с полученной или созданной информацией, а также соответствующее информирование о предоставляемой информации для разглашения третьим лицам. Исключение может составить публичная информация из общедоступных источников.

К конфиденциальной информации (данным) СЭО относится в первую очередь полученная или созданная в процессе деятельности по производству экспертиз и поступающая непосредственно от заказчика, либо из других источников (например, от регулирующих органов).

Способами безопасного хранения и обработки конфиденциальной информации всем персоналом СЭО стандарт требует «иметь в наличии и использовать средства для своевременного обнаружения случаев несанкционированного доступа к информации; снижения нагрузки технических средств обработки и хранения информации; оперативной реконструкции поврежденной, преобразованной информации; предупреждения о последствиях несанкционированного доступа к конфиденциальным данным».

На наш взгляд, для ограничения доступа посторонних в СЭО предпочтительнее использовать техническую защиту конфиденциальной информации (пароли, фаерволы, сейфовые хранилища, видеофиксацию рабочих процессов, антивирусные программы), юридические средства (локальные акты, приказы, распоряжения, подписание соглашений и обязательств) и организационные меры (создание отдельных служб по информационной безопасности в организации, контролирующей процедурные методики доступа к сведениям, инструктажам, обучение работе с электронными цифровыми подписями). Помимо административных регламентов и законодательных норм сюда можно отнести и морально-



этические правила, суть которых лежит в пресечении повреждений или утечки данных вследствие недобросовестности, халатности или невнимательности персонала.

Таким образом, применение норм указанных стандартов руководителем СЭО при осуществлении судебно-экспертной деятельности создаст возможность спроектировать продуманную внутреннюю систему информационной безопасности, которая обеспечит надежность и безопасность организации, уменьшив при этом управленческие риски, работа с которыми выступает костяком для планирования деятельности организации.

#### **§ 2.4. Роль руководителя судебно-экспертной организации в управлении рисками в судебно-экспертной организации**

Стандарты ISO, относящиеся к категории систем менеджмента, соблюдая единую тенденцию, направлены на формирование мышления, основанного на оценке рисков. Это напрямую указывает на способность руководителя СЭО предугадывать внутренние и внешние риски с помощью риск-ориентированного мышления, что с большей вероятностью повышает возможности организации определять факторы, приводящие к отклонению от предполагаемых результатов, с помощью использования предупреждающих средств управления для минимизации негативных последствий.

Такой подход предполагает, что неотъемлемой составляющей деятельности руководителя аккредитованной СЭО является управление рисками, выражающееся в выявлении и отслеживании рисков; разработке и реализации мер по управлению рисками; оценке результатов предпринятых действий.

Процессное моделирование риск-менеджмента целесообразно производить на базе требований стандарта ИСО 31000-2019 «Менеджмент риска. Принципы и руководство». Применение руководителем СЭО данного стандарта создаст рекомендации «по организации разработки, внедрению и

устойчивому улучшению инфраструктуры, цель которой заключается в интегрировании процессов менеджмента риска в общую стратегию управления, планирования менеджмента, создание процессов отчетности, выстраивания корпоративной политики, ценностей»<sup>205</sup> и культуры организации, а также систематическому и логическому процессу устранения неопределенности в отношении достижения стратегических целей деятельности, что и выражает себя как «риск».

Риск представляет собой события или действия, способные помешать достижению намеченных целей политики организации. По этой причине о риск-менеджменте можно сказать, что он характеризуется как структурированный и последовательный способ работы по выявлению, анализу и управлению рисками, распространяющийся на стратегию, процессы, людей и производственные технологии<sup>206</sup>.

Для гарантии эффективности и результативности менеджмента риска можно руководствоваться рядом принципов (рис. 2), заложенных в стандарте, компактно вписывающихся в процессно-ориентированную модель системы управления СЭО, отражающих его ценности, назначение и цели. Данные принципы формируют основу менеджмента риска и должны учитываться при разработке процесса менеджмента риска<sup>207</sup>.

---

<sup>205</sup> Омелянюк Г.Г., Усов А.И. Управление рисками в судебно-экспертной деятельности как способ повышения качества экспертного производства\Материалы междунауч.-практ. конф. «Развитие криминалистики и судебной экспертизы в трудах профессора Е.Р. Россинской» (Москва, 27 ноября 2019). Москва: Проспект. 2019.С.338.

<sup>206</sup> Кашуба В.М. Риск-менеджмент как система управления финансовыми рисками компании // ЭТАП. экономическая теория, анализ, практика. №2. 2012. С. 68.

<sup>207</sup> ГОСТ Р ИСО 31000-2019 Менеджмент риска. Принципы и руководство. Электронный ресурс: URL: <http://docs.cntd.ru> 15.05.2019

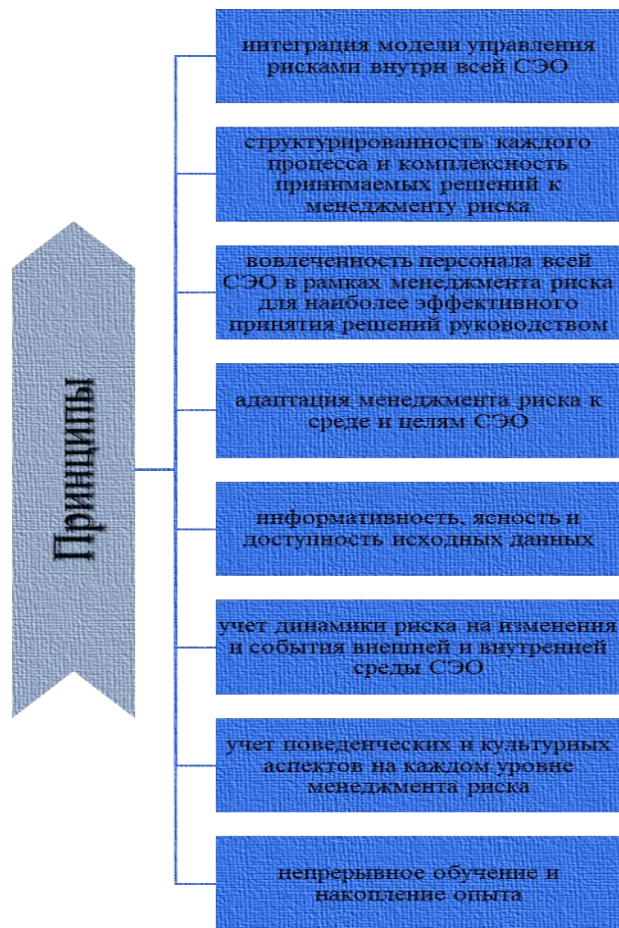


Рис. 2. Принципы, формирующие модель управления рисками

Процесс управления риском направлен на организацию системы мер, направленных на рациональное совмещение всех его элементов в единую технологическую операцию, как показано на рис. 3.



Рис. 3 Процесс управления риском

Определение целей – главная ступень в структуре создания процесса управления рисками. Достижение поставленных целей и будет считаться препятствием для обстоятельств, приводящих к возникновению рисков.

При определении целей управления рисками для руководителя СЭО стоит исходить из стремления организации предоставлять потребителю наиболее значимые для него результаты, например, определяемые как:

- высокая точность, надежность и достоверность результатов исследований;
- объективность, беспристрастность, конфиденциальность и независимость заключений экспертов;
- регулярность, своевременность и полнота исследований;
- гарант непрерывности и качественного исполнения экспертного производства;
- хорошо организованная система менеджмента качества.

Соответственно, целью может выступать все вышеперечисленное, а рисками – все препятствующие ее достижению явления, снижающие точность, достоверность и надежность проводимых в лаборатории исследований; ставящие под угрозу конфиденциальность, беспристрастность, объективность и независимость заключений, а также ведущие к ухудшению системы менеджмента качества, нарушению процессуальных сроков, снижению качества и неполноте исследований.

Следующим важным шагом является выявление риска. Как показывает практика, эта задача является одной из самых сложных. Поэтому в качестве риска желательно выбирать только те ситуации, последствия которых напрямую угрожают достижению поставленной цели. Для этого необходимо провести мониторинг большого объема информации об окружающей обстановке с целью выявления риска. Установление точной информации необходимо для принятия решения в пользу того или иного действия. На основе подробного анализа всей полученной информации и при учете целей

риска можно правильно установить вероятность наступления событий, приводящих к риску.

На последующем шаге (при уже имеющейся информации и знаниях о вероятности наступления риска) разрабатываются различные методы воздействия на риск и программы действий по устранению риска, то есть определение отдельных процедур, объемов и источников финансирования для проводимых работ, выбор непосредственных исполнителей и установления сроков для такого выполнения.

Дальнейшим неотъемлемым этапом при организации управления рисками является контроль выполнения запланированной программы, анализ и оценка результатов, а также внесение корректирующих мероприятий при неудовлетворительном исходе заданной программы, что особенно важно при дальнейшем планировании управления рисками.

Следует подчеркнуть, что заданный алгоритм по управлению рисками не может быть эффективен без внедрения комплексной технологии управления рисками, затрагивающей все аспекты деятельности СЭО. Причем сердцевиной такой технологии должен выступать принцип, при котором каждое принимаемое решение соразмерно степени риска. Комплексное управление рисками непременно должно составлять неотъемлемую часть стратегического и оперативного управления СЭО.

Руководителю СЭО во всем процессе управления рисками принадлежит ключевая роль, так как именно он утверждает программы мероприятий по снижению риска, принимает итоговые решения о начале их реализации в критических ситуациях. Надо сказать, что принимаемые решения в части управления риском не всегда совпадают, а в некоторых случаях и противоречат, деятельности основных направлений деятельности организации, ухудшающих финансовые показатели, так как требуют затрат, не приносящих сиюминутных доходов.

Поэтому крайне значимо участие руководителя СЭО при принятии антирисковых решений и действий, приводящих к целям по обретению

стабильности и устойчивости работы, ее качеству, улучшению финансового положения и ростом масштабов судебно-экспертной деятельности. Только руководитель, имеющий склонность к инновациям, уверенный в своей интуиции и профессионализме, квалификации и профессионализме своей команды, способен привести к успешности всей проводимой кампании<sup>208</sup>.

Как перспективный вид судебно-экспертной технологии по повышению качества судебно-экспертной деятельности риск-менеджмент имеет ряд преимуществ:

- контроль над негативными событиями благодаря соответствующему планированию и готовности к ним;
- риск-менеджмент позволяет оценить любую вероятность наступления наиболее выигрышных позиций в рискованной ситуации;
- осознание возможных рисков и поиск средств по их преодолению дает дополнительные возможности персоналу СЭО работать эффективнее;
- экономия ресурсов за счет целесообразности проведения организационных операций;
- улучшение взаимоотношений с заказчиками за счет роста репутации СЭО как представителя по оказанию качественных экспертных услуг, управляющих своими производственными рисками.

В качестве примера можно привести риск-менеджмент, разработанный и внедренный в ФБУ РФЦСЭ при Минюсте России.

Воплощенная модель риск-менеджмента показала на практике проблемные места, где возможно появление рисков, с возможностью их устранения «для предотвращения возникновения несоответствий и обеспечения непрерывности и качества экспертного производства»<sup>209</sup>.

---

<sup>208</sup> Риск-менеджмент: учебное пособие для студентов, обучающихся по направлению подготовки 080200.62 «Менеджмент» / авт.-сост. О.Н. Гримашевич, А.С. Кошелева / Саратовский социально-экономический институт (филиал) ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г.В. Плеханова». Саратов, 2014.С. 40, 48-49.

<sup>209</sup> Омелянюк Г.Г., Усов А.И. Управление рисками в судебно-экспертной деятельности как способ повышения качества экспертного производства\Материалы междунар. науч.-практ. конф. «Развитие криминалистики и судебной экспертизы в трудах профессора Е.Р. Россинской» (Москва, 27 ноября 2019). Москва: Проспект. 2019.С. 337-343.

К целевым характеристикам управления для руководителя ФБУ РФЦСЭ в первую очередь определены: вывод основного продукта СЭО – заключения эксперта – на качественно новый уровень, при этом без учета завышения сроков производства таких экспертиз; предотвращение негативных моментов, способствующих снижению качества и увеличению сроков; мониторинг и искоренение проблемных сторон в деятельности СЭО, персонала после анализа процедур по управлению рисками; повышение статуса экспертной организации за счет качественно исполняемой деятельности. Кроме того, в управленческой деятельности руководителя ФБУ РФЦСЭ заложены требования по управлению рисками на регулярной основе, что способствует профилактике и снижению возможностей нового возникновения рисков ситуаций и ущерба от них. При этом требования по выявлению рисков распространены и вменены в должностные обязанности каждого работника СЭО, что в последующем способствует облегчению при принятии решений руководителем СЭО.

Для этого в специальном Руководстве по качеству ФБУ РФЦСЭ отдельным пунктом прописаны все действия, связанные с рисками и путями по их предотвращению. Так, например, в каждой лаборатории и отделе установлена ежегодная процедура, способная провести оценку риска производственной деятельности. Такой процесс раскрывает как отождествление риска, так и его анализ, при котором определяются ряд формализованных показателей, а именно, «значимость последствий (S), вероятность (частоты) возникновения риска (O), уровень значимости риска  $R=S \times O$ »<sup>210</sup>. На этапе идентификации риска осуществляется выявление факторов, которые оказывают влияющее воздействие на конкретную операцию. Следует отметить, что в ФБУ РФЦСЭ существует также шкала для оценивания обнаруженных рисков. Следуя ей, в итоге, вырабатываются нужные на определенном этапе действия по исправлению. Система риск-

---

<sup>210</sup> Там же. С. 338.

менеджмента РФЦСЭ была заложена и утверждена в специальной процедуре СМК под названием – «управление рисками» – что послужило основой к возможности оценивания своих рисков каждому подразделению, прошедшему аккредитацию, самостоятельно.

В основе данной процедуры, проведенной отдельным актом СМК, отражены примерные варианты решения устранения рисков, указаны различные методы его поиска по отдельным характеристикам, например, по вероятности его появления, протекания и причиненного урона. Содержатся в ней и методы нахождения причинных связей по формам «Галстук-бабочка» и «Рыбий-скелет», которые выступают в качестве «помощников» по выявлению рисков, причин из возникновения и, в большинстве случаев, могут предсказать их возможные последствия.

В конечном итоге, информация, которая получается в результате оценки рисков, отображается в «Реестре рисков РФЦСЭ». В настоящем названный Реестр рисков выводит важные для СЭО показатели риска в области нарушения независимости, рассекречивания конфиденциальной информации, получения сомнительных выводов, нарушения сроков производства экспертиз и экспертных исследований; снижение результативности СМК.

Внутренний мониторинг производственной деятельности со стороны руководителя ФБУ РФЦСЭ позволил обнаружить ряд отклонений от нормы, напрямую не являющихся рисковыми. Это своего рода ошибки в организации документационного оборота – проблемы при формировании документации по верификации и валидации методик; отступление от правил при вводе информации в лабораторные журналы; нарушения в части неисполнения условий внутренних инструкций экспертных подразделений и другие. По всем выявленным рискам руководителем РФЦСЭ своевременно принимаются корректирующие решения, например, путем внесения изменений и дополнений в должностные инструкции и другие локальные акты организации.



Подводя итог всему вышеописанному делаем вывод о том, что деятельность руководителя СЭО в условиях реформирования судебной экспертизы не может быть до конца практичной без инновационных моделей стандартизации и аккредитации по перестройке СЭО на передовой кластер судебно-экспертной деятельности, отвечающий меркам качества, прозрачности, эффективности и компетентности.

Умение грамотно организовать СМК в СЭО позволит уяснить, что предоставляемые услуги соответствуют назначению и производятся в соответствии с принятыми нормами. Этот аспект не может быть недооценен и является основной причиной, по которой СЭО должны перейти к использованию в своей деятельности стандартов<sup>211</sup>.

Деятельность руководителя СЭО в первую очередь направлена на сохранения статуса и престижа своей организации, а для этого необходимо постоянно развивать и совершенствовать судебно-экспертную деятельность. Беспристрастность в работе всегда гарантирует честную оценку, которая в свою очередь выражается в деятельности самого руководителя СЭО, а соответствие международным стандартам таких важных принципов, как беспристрастность и конфиденциальность укрепит доверие к деятельности всей организации. Оценка соответствия стандартам позволит выработать единый подход к пониманию независимости экспертного производства, исходя из обстановки антикоррупционного формирования структуры, и обеспечить доступность информации лишь непосредственным исполнителям, имеющим соответствующие полномочия.

Внедрение системы управления риск-менеджмента в СЭО позволит достигнуть оптимизации судебно-экспертной деятельности и обеспечить ее стабильность. Данный элемент, на наш взгляд, достоин рассмотрения и должен обязательно учитываться при построении политики управления СЭО.

---

<sup>211</sup> Wilson-Wilde L. The international development of forensic science standards-A review // Forensic Science International. 2018. Vol. 288. P. 9.

Для практической реализации указанных выше способов стандартизации и аккредитации судебно-экспертной деятельности необходимы законодательные изменения соответствующих нормативно-правовых и нормативно-технических актов.

## Заключение

Проведенное диссертационное исследование организационно-правовых аспектов деятельности руководителя СЭО определило необходимость рассмотрения вопросов, касающихся основ управленческой деятельности руководителя СЭО во всем их многообразии.

Несмотря на то, что исследования ученых и практиков последних лет непрерывно посвящены реформированию института судебной экспертизы в части совершенствования организации и производства судебных экспертиз, повышению их качества, уменьшению сроков и управления СЭО, проблема совершенствования управленческой деятельности руководителя СЭО в комплексе остается практически не исследованной. При этом неоспоримо, что только высочайший уровень управления и координации деятельностью СЭО сможет действительно повысить эффективность деятельности всей судебно-экспертной системы. Настоящее диссертационное исследование, основанное на научно-прикладных разработках, в некоторой мере способно послужить отправной точкой в решении данной проблемы.

В процессе исследования диссертантом выделен ряд новых подходов, выводов и предложений, наиболее значимыми из которых являются следующие.

1. Проведенный анализ национальной и зарубежной правовой информации о судебной экспертизе, а также современной практики построения рабочих механизмов СЭО позволили автору выразить свои рекомендации по отлаживанию конструкции систем регулирования СЭО в России, также предложения по внесению изменений и дополнений в нормативно-правовые акты, регламентирующие организационно-правовую и административно-управленческую деятельность руководителя СЭО, уделив должное внимание всем составляющим элементам его правового статуса, усовершенствовав правовую регламентацию всех направлений его

деятельности и признавая его тем самым составной частью судебно-экспертной деятельности и активным ее субъектом.

2. Устройство системы взаимодействия руководителя СЭО сегодня является отправной точкой по формированию оптимальных связей, влияющих на качество рабочих механизмов СЭО. Последовательная разработка способов взаимодействия актуально как никогда, прежде всего потому, что сконцентрировано на оптимизации всех уровней повышения качества деятельности как внутри СЭО, так и извне, в том числе управленческого фактора, который базируется на контрольных мероприятиях руководителя СЭО.

Приоритетными направлениями взаимодействия автор видит в совершенствовании форм и методов делового сотрудничества с персоналом экспертной организации, органами, назначающими экспертизы, федеральными органами государственной власти, обеспечение развития взаимодействия с общественными организациями, в том числе по направлениям деятельности экспертной организации, а также международное сотрудничество.

3. Рассмотрение института ответственности руководителя СЭО и его значение для осуществления им своей деятельности отражает объективные закономерности в обеспечении эффективности при организации руководителем производственных моментов, а также предупреждает его от неправомерных действий. Ответственность выступает в виде целенаправленного влияния на поведение руководителя СЭО при помощи юридических средств, придавая системность и стабильность следованию закрепленным принципам судебно-экспертной деятельности. Данный подход выводит СЭО на новый уровень организации своей деятельности. Поэтому автором было предложено дополнить ФЗ о ГСЭД положениями об ответственности руководителя СЭО в связи с осуществлением им своей деятельности, а также разработать этический портрет, определяющий

потенциал требований, обращенных к личности и поведению руководителя СЭО, его этической ответственности.

4. На основании анализа теоретических источников, действующих нормативно-правовых актов, регулирующих вопрос компетентностного подхода к профессии руководителя СЭО, можно сделать вывод о том, что нормативно-правовое регулирование не располагает до настоящего времени единой методологией и критериями оценки квалификационных характеристик руководителя СЭО. Следовательно, данная ситуация представляет собой до сих пор нерешенную правовую проблему и незавершенную область правовой регламентации судебно-экспертной деятельности. В этой связи автором разработана концепция использования новых компетенций руководителя СЭО, в рамках которой обоснованы введение новых компетенций и профессионального стандарта руководителя СЭО, которые создадут четко выстроенную структуру эффективного способа управленческой деятельности руководителя СЭО, способствующей повышению компетентности субъектов судебно-экспертной деятельности, а также решению задач, стоящих перед СЭО. Автором разработана модель квалификационных требований и круг нужных для работы руководителя СЭО компетенций и предложено нормативное закрепление разработанных им квалификационных требований специальным стандартом.

5. Наука психология изучает потаенный мир человека, его духовное состояние и развитие. Постоянное изменение социально-экономических процессов порождает необходимость в изучении психологических аспектов управления. Без знания психологических основ управления организацией невозможно преодолеть трансформации, которые происходят в рабочей атмосфере. Управление организационными и социально-психологическими процессами и явлениями, конкретное управление людьми, их действиями и поведением образует комплекс проблем, которые необходимо рассматривать в разрезе деятельности руководителя СЭО. В ходе диссертационного исследования разработана концепция психологических основ деятельности

руководителя СЭО. Проведенное автором исследование данных основ деятельности руководителя СЭО преследует цель показать, насколько отличительна структура личности руководителя, какими многогранными качествами он должен обладать, какие требования к ним должны предъявляться. Сформированные в данном исследовании положения могут послужить моделью психологической структуры личности руководителя СЭО, а также для формирования на их основе разнообразных обучающих программ.

6. Внедрение международных стандартов, прежде всего, посредством аккредитации и функционирования качественной системы менеджмента, в судебно-экспертную деятельность, в первую очередь показывает на уровень ее стремления к развитию. Данные инновационные комбинации выводят СЭО на передовой уровень организации рабочих процессов, особенно в условиях наращивания экспертной нагрузки и усложнения экспертных исследований. Предложениями по реформированию следует считать создание качественного информационно-аналитического обеспечения СЭО на основе внедрения новейших механизмов стандартизации и аккредитации, а также применения современных подходов в области менеджмента качества.

7. Несмотря на то, что достигнута определенная целостность и стабильность правового обеспечения деятельности руководителя СЭО, требуется решить вопросы, рожденные противоречиями между различными законодательными актами, регулирующими вопросы организации и производства судебной экспертизы. В диссертации автор наглядно демонстрирует недостатки и коллизии такого законодательства. В связи с этим целесообразно осуществить скорейшее решение указанных проблем путем выработки практических рекомендаций по совершенствованию правового регулирования такой деятельности.

Рассмотрение правовых основ и организационно-управленческой модели руководителя СЭО позволило не только выявить существующие в деятельности недостатки, но и определить пути ее дальнейшего

совершенствования. Базовые положения и выводы, представленные в работе, могут послужить как при организации работы руководителя СЭО, так и для последующего развития всего института судебной экспертизы и судебной экспертологии, как самостоятельной науки о судебной экспертизе и судебно-экспертной деятельности.

Направлениями дальнейших исследований, позволяющих дополнительно изучить прогрессивные аспекты деятельности руководителя СЭО, являются:

1. закономерности синтеза общетеоретического, правового, организационного, технологического обеспечения положений и ответственности руководителя СЭО в рамках судебной экспертологии;
2. расширение исследований по вопросам внедрения в судебно-экспертную деятельность менеджмента качества, новых его направлений;
3. разработка системы аттестации руководителей СЭО в соответствии с положениями профессионального стандарта.

Данные вопросы в итоге станут шагом на пути совершенствования и результативности организационного механизма экспертного производства, его научной обоснованности и объективности.

## Список использованной литературы

### 1. Нормативно-правовые и нормативно-технические акты, судебная практика

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020). Электронный ресурс: URL: <http://www.consultant.ru/>.

2. Арбитражный процессуальный кодекс Российской Федерации" от 24.07.2002 N 95-ФЗ (ред. от 08.06.2020). Электронный ресурс: URL: <http://www.consultant.ru/>.

3. Гражданский процессуальный кодекс Российской Федерации от 14.11.2002 N 138-ФЗ (ред. от 31.07.2020). Электронный ресурс: URL: <http://www.consultant.ru/>.

4. Кодекс административного судопроизводства Российской Федерации от 08.03.2015 N 21-ФЗ (ред. от 31.07.2020) (с изм. и доп., вступ. в силу с 11.08.2020). Электронный ресурс: URL: <http://www.consultant.ru/>.

5. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях от 30.12.2001 N 195-ФЗ (ред. от 31.07.2020) (с изм. и доп., вступ. в силу с 11.08.2020). Электронный ресурс: URL: <http://www.consultant.ru/>.

6. Уголовно-процессуальный кодекс Российской Федерации от 18.12.2001 N 174-ФЗ (ред. от 31.07.2020). Электронный ресурс: URL: <http://www.consultant.ru/>.

7. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 31.07.2020). Электронный ресурс: URL: <http://www.consultant.ru/>.

8. Уголовный кодекс Российской Федерации от 13.06.1996 № 63-ФЗ (с изм. от 31.07.2020). Электронный ресурс: URL: <http://www.consultant.ru/>.



9. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 N 51-ФЗ. (ред. от 31.07.2020). Электронный ресурс: URL: <http://www.consultant.ru/>.

10. Федеральный закон от 31.05.2001 г. № 73-ФЗ «О государственной судебно-экспертной деятельности в Российской Федерации» (в ред. от 26.07.2019). Электронный ресурс: URL: <http://www.consultant.ru/>.

11. Федеральный закон от 26.07.2019 № 224-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон "О государственной судебно-экспертной деятельности в Российской Федерации" и Федеральный закон "О Следственном комитете Российской Федерации". Официальный интернет-портал правовой информации. Электронный ресурс: URL: <http://www.parvo.gov.ru>.

12. Законопроект № 306504-6 Федерального закона «О судебно-экспертной деятельности в Российской Федерации» Электронный ресурс: URL: <https://sozd.duma.gov.ru/bill/306504-6>.

13. Федеральный закон от 12.01.1996 N 7-ФЗ (ред. от 29.07.2018) "О некоммерческих организациях"// "Российская газета", 1996. № 14.

14. Закон Республики Казахстан от 10.02.2017 № 44-VI «О судебно-экспертной деятельности» (с изменениями от 18.04.2017 г.).

15. Федеральный закон от 27.12.2002 № 184-ФЗ «О техническом регулировании» (в ред. от 28.11.2018). Электронный ресурс: URL: <http://www.consultant.ru/>.

16. Федеральный закон от 28.12.2013 № 412-ФЗ «Об аккредитации в национальной системе аккредитации» (в ред. Федерального закона от 23.06.2014 № 160-ФЗ) Электронный ресурс: URL: <http://www.consultant.ru/>.

17. Федеральный закон от 29.06.2015 № 162-ФЗ «О стандартизации в Российской Федерации» (в ред. Федеральных законов от 05.04.2016 № 104-ФЗ, от 03.07.2016 № 296-ФЗ) Электронный ресурс: URL: <http://www.consultant.ru/>.

18. Международные акты о правах человека. Сборник документов. М.: 2000.

19. Приказ Министра юстиции РФ от 20 декабря 2002 г. № 347 «Инструкция по организации производства судебных экспертиз в судебно-экспертных учреждениях системы Министерства юстиции Российской Федерации» Электронный ресурс: URL: <http://www.consultant.ru/>.

20. Приказ МВД РФ от 29 июня 2005г. № 511. «Инструкция по организации производства судебных экспертиз в экспертно-криминалистических подразделениях органов внутренних дел Российской Федерации» Электронный ресурс: URL: <http://www.consultant.ru/>.

21. ГОСТ Р ИСО 9000-2015. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. Электронный ресурс: URL: <http://docs.cntd.ru>.

22. ГОСТ Р ИСО 9001-2015. Системы менеджмента качества. Требования. Электронный ресурс: URL: <http://docs.cntd.ru>.

23. ГОСТ ИСО/МЭК 17025-2009. Общие требования к компетентности испытательных и калибровочных лабораторий. Электронный ресурс: URL: <http://docs.cntd.ru>.

24. ГОСТ Р 54296-2010/ISO/PAS 17002:2004 "Оценка соответствия. Конфиденциальность. Принципы и требования" Электронный ресурс: URL: <http://docs.cntd.ru>.

25. ГОСТ Р 54294-2010/ISO/PAS/17001:2005 "Оценка соответствия. Беспристрастность. Принципы и требования" Электронный ресурс: URL: <http://docs.cntd.ru>.

26. Постановление Пленума Верховного Суда Российской Федерации от 09.07.2013 № 24 «О судебной практике по делам о взяточничестве и об иных коррупционных преступлениях». Электронный ресурс: URL: <http://www.consultant.ru/>.

27. Постановление Пленума Верховного Суда Российской Федерации «О судебной экспертизе по уголовным делам» от 21.12.2010 № 28\БВС. 2011. №2.

28. Постановление Пленума Высшего Арбитражного суда Российской Федерации от 20.12.2006 № 66 «О некоторых вопросах практики применения

арбитражными судами законодательства об экспертизе». Электронный ресурс: URL: <http://www.consultant.ru/>.

29. Определение Верховного Суда РФ от 31.08.2018 N 301-ЭС16-9770(2). Электронный ресурс: URL: <http://www.consultant.ru/>.

30. Постановление Арбитражного суда Волго-Вятского округа от 07.11.2016 по делу N А17-4384/2015. Электронный ресурс: URL: <http://www.consultant.ru/>.

31. Арбитражный суд Волго-Вятского округа от 18.08.2017 по делу N А43-323/2015. Электронный ресурс: URL: <http://www.consultant.ru/>.

32. Постановление Арбитражного суда Дальневосточного округа от 21.02.2018 по делу N А73-1297/2017. Электронный ресурс: URL: <http://www.consultant.ru/>.

## **2. Монографии, учебники, учебные пособия**

31. Аверьянова, Т.В. Судебная экспертиза: Курс общей теории / Т.В. Аверьянова. – М.: НОРМА, 2009. – 480 с.

32. Антология мировой философии: в 4-х томах – М: Мысль, 1969. – Ч. 2. – 360с.

33. Артемов, В.М. Свобода и нравственность / В.М. Артемов – М.: «Канон+» РООИ «Реабилитация», 2007. – 244с.

34. Белкин, Р. С. Криминалистика: проблемы сегодняшнего дня / Р.С. Белкин. – М.: НОРМА, 2001. – 240 с.

35. Белкин, Р.С. Курс криминалистики. Учебное пособие для вузов в 3-х томах / Р. С. Белкин: 3-е изд., доп. – М.: Юнити; Закон и право, 2001. – 837 с.

36. Белкин, Р.С. Криминалистическая энциклопедия / Р.С. Белкин. – М.: БЭК, 1997. – 157 с.

37. Болдырев, И.В. ИСО/МЭК 17025:2017. Практические рекомендации по применению / И.В. Болдырев. – СПб.: ЦОП «Профессия», 2018. – 128 с.

38. Бычкова, С.Ф. Правовые, организационные и научно-методические основы судебной экспертизы / С.Ф. Бычкова, К.К. Сейтенов. – Нур-Султан, 2019. – 412с.
39. Бычкова, С.Ф. Становление и тенденции развития науки о судебной экспертизе / С.Ф. Бычкова. – Алма-Ата, 1994. – 288 с.
40. Винберг, А.И. Роль учения Е.Ф. Буринского в формировании отечественной криминалистики / А.И. Винберг. – Волгоград, 1981. – 80 с.
41. Вопросы теории судебной экспертизы // Сб. науч. тр. ВНИИСЭ – М.: ВНИИСЭ, 1977. – 367 с.
42. Гугелев, А.В. Инновационный менеджмент на промышленном предприятии. Учебник / А.В. Гугелев. – М.: ИТК «Дашков и К», 2007. – 336 с.
43. Гродзенский, С.Я. Менеджмент качества: Учебное пособие / С.Я. Гродзенский. – М.: Проспект, 2015. – 200 с.
44. Дроздков, А.В. Нравственные основы экономической деятельности: учебное пособие [Электронный ресурс] / А. В. Дроздков. – Электрон. дан.– Омск : СибАДИ, 2014. – 403 с.
45. Ефимов, В.В. Средства и методы управления качеством: учебное пособие / В.В. Ефимов. – М.: КНОРУС, 2007. – 232 с.
46. Зинин, А.М. Судебная экспертиза. Учебник / А.М. Зинин, Н.П. Майлис. – М: Право и закон; Юрайт-Издат, 2002. – 320с.
47. Зинин, А.М. Научные и правовые основы судебной экспертизы: Курс лекций / А.М. Зинин, Н.П. Майлис. – М.: Изд-во Моск. акад. МВД России, 2001. – 205 с.
48. Иванников, И.А. Теория государства и права: Учебник / И.А. Иванников. – М., 2012. – 468с.
49. Каору, И. Японские методы управления качеством / И. Каору. – М.: Экономика, 1988. – 199 с.
50. Комментарий к Закону Республики Казахстан «О судебно-экспертной деятельности» от 10.02.2017 г. № 44-VIЗРК/ под общей редакцией

док. юрид. наук, проф. Сейтенова К.К. Астана: Университет КАЗГЮУ им. Нарикбаева М.С., 2018. – 208с.

51. Комментарий к Федеральному закону от 31 мая 2001 г. N 73-ФЗ "О государственной судебно-экспертной деятельности в Российской Федерации" (Аверина К.Н., Подкатилина М.Л., Шамаев Г.П.). СПС «Гарант». 2018.

52. Лаврентюк, Г.П. Вечные ценности и роль нравственности в профессиональном образовании/Учебно-методическое пособие. 3-е изд. с доп. / Г.П. Лаврентюк. – СПб., 2011. – 224с.

53. Лазарев, В.В., Липень С.В. Теория государства и права: Учебник для вузов. 2-е изд. / В.В. Лазарев, С.В. Липень. – М.2000. – 408с.

54. Лифиц, И.М. Стандартизация, метрология и сертификация: учебник / И.М. Лифиц. - 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт-Издат, 2005. – 345с.

55. Лобан, И.Е. Судебно-медицинская деятельность в уголовном судопроизводстве: правовые, организационные и методические аспекты / И.Е. Лобан, Г.И. Заславский, В.Л. Попов. — СПб.: «Юридический центр Пресс», 2003. – 467 с.

56. Международно-правовое сотрудничество в сфере судебно-экспертной деятельности в рамках Евразийского экономического сообщества / А.В. Кадышев, В.Е. Бородаев, А.И. Усов, С.Н. Нефедов: под общ. ред. В.Г. Голованова. – Минск, 2013. – 116 с.

57. Моисеева, Т.Ф. Методы и средства экспертных исследований: учебник / Т.Ф. Моисеева. – М.: Московский психолого-социальный институт. 2006. – 216с.

58. Нестеров, А.В. Основы экспертной деятельности: учебное пособие / А.В. Нестеров. – М.: Изд. дом Гос. ун-та – ВШЭ, 2009. – 167 с.

59. Орлов, Ю.К. Судебная экспертиза как средство доказывания в уголовном судопроизводстве / Ю.К. Орлов. – М.: РФЦСЭ. 2005. – 262 с.

60. Орлов, Ю.К. Современные проблемы доказывания и использования специальных знаний в уголовном судопроизводстве: научно-учебное пособие / Ю.К. Орлов. – М.: Проспект, 2016. – 208с.
61. Основы судебной экспертизы Часть 1. Общая теория / Под ред. Ю.Г. Корухова. М.: РФЦСЭ, 1997. – 430 с.
62. Пудовочкин, Ю.Е. Комментарий к уголовному кодексу Российской Федерации (постатейный). В 2 томах. Том 2 / Ю.Е. Пудовочкин, Г.Д. Долженкова. – М.: Юрайт, 2016. – 604с.
63. Риск-менеджмент: учебное пособие для студентов, обучающихся по направлению подготовки «Менеджмент» / авт.-сост. О.Н. Гримашевич, А.С. Кошелева / Саратовский социально-экономический институт (филиал) ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г.В. Плеханова». – Саратов, 2014. – 136 с.
64. Россинская, Е.Р. Настольная книга судьи: Судебная экспертиза: Теория и практика, типичные вопросы и нестандартные ситуации / Е.Р. Россинская, Е.И. Галяшина. – М.: Проспект, 2010. – 464с.
65. Россинская, Е.Р. Теория судебной экспертизы. (Судебная экспертология). Учебник / Под ред. Е.Р. Россинской. 2-е изд., перераб. и доп. / Е.Р. Россинская, Е.И. Галяшина, А.М. Зинин. – М.: Норма; Инфра-М, 2016. – 368 с.
66. Россинская, Е.Р. Судебная экспертиза в гражданском, арбитражном, административном и уголовном процессе / Е.Р. Россинская. – М.: Норма, 2006. – 656с.
67. Силлабусы по судебной экспертизе: учебно-методический комплекс // Мультиформатное издание «Судебная экспертиза: перезагрузка» в трех частях. Часть III. / под ред. С.А. Смирновой: – М.: РФЦСЭ, 2012. – 656 с.
68. Смирнова С.А. Мультиформатное издание «Судебная экспертиза: перезагрузка». Ч. 1. Вызовы времени и экспертные технологии в правоприменении / С.А. Смирнова. – М.: Эком, 2012. – 656 с.

69. Смирнова, С.А. Судебная экспертиза на рубеже XXI века. Состояние, развитие, проблемы. 2-е издание, переработанное и дополненное / С.А. Смирнова. – СПб.: Питер, 2004. – 875с.

70. Смушкин, А.Б. Комментарий к Федеральному закону от 31 мая 2001 г. № 73-ФЗ «О государственной судебно-экспертной деятельности в Российской Федерации» / А.Б. Смушкин – СПС «Гарант», 2011.

71. Теория государства и права: Учебник для юрид. вузов / Под ред. Корельского В.М. и Перевалова В.Д. – М., 1998. – 419с.

72. Теория судебной экспертизы (Судебная экспертология) : учебник / Е.Р. Россинская, Е.И. Галяшина, А.М. Зинин : под ред. Е.Р. Россинской. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Норма: ИНФРА-М, 2016. – 368 с.

73. Торвальд, Ю. Век криминалистики / Ю. Торвальд. – М.: Прогресс, 1991. – 203с.

74. Шляхов, А.Р. Судебная экспертиза: организация и проведение / А.Р. Шляхов. – М.: Юридическая литература, 1979. – 191 с.

75. Яковлев, В.Ф. Конституция Российской Федерации и судебная система современной России / Крашенинников П.В., Степашин С.В., Яковлев В.Ф. Конституция Российской Федерации: К 20-ю принятия Основного Закона: Текст. Коммент. Алфавитно-предметный указатель. – М.: Статут, 2013. – 158 с.

### **3. Статьи**

76. Аминев, Ф.Г. О проблемах судебно-экспертной деятельности в Российской Федерации и путях их решения / Ф.Г. Аминев // Пробелы в российском законодательстве. Юридический журнал. –2017. – № 3. – С. 390–393.

77. Аминев, Ф.Г. О проблемах законодательного регулирования судебно-экспертной деятельности в Российской Федерации / Ф.Г. Аминев // Пробелы в российском законодательстве. Юридический журнал. – 2016. – № 2. – С. 171–174.

78. Аминев, Ф.Г. О необходимости принятия Федерального закона "О всеобщей геномной регистрации в Российской Федерации" в целях улучшения качества раскрытия и расследования преступлений / Ф.Г. Аминев // Правовое государство: теория и практика. – 2019. № 3 (57). – С. 94–98.

79. Арсеньев, В.Д. Проблемы правового регулирования экспертизы в уголовно-процессуальном и гражданском процессуальном законодательстве Союза ССР и союзных республик / В.Д. Арсеньев, Ю.К. Орлов // Труды ВНИИСЭ. – Вып.5. – М.: ВНИИСЭ, 1973. – С. 84–129.

80. Арсеньев, В.Д. Нравственные начала деятельности судебного эксперта / В.Д. Арсеньев, Р.С. Белкин // Методология судебной экспертизы. – Сб. науч. трудов. – М.: ВНИИСЭ, 1986. – С. 79–93.

81. Арсенова, Н.В. Полномочия руководителя экспертного учреждения при назначении и производстве экспертизы по уголовным делам. Вестник Восточно-Сибирского института МВД России. – 2019. – № 4 (91). – С. 88–95.

82. Бакштановский, В.И. Профессиональная этика / В.И. Бакштановский, Ю.В. Согомонов // Ведомости. Вып. 14: Этнос среднего класса / Под ред. В.И. Бакштановского, Н.Н. Карнаухова. – Тюмень: НИИПЭ, 1999. – С. 154.

83. Белкин, Р.С. Судебная экспертиза: нужды и перспективы развития / Р.С. Белкин, Ю.Г. Корухов // Социалистическая законность. – 1989. – № 7. – С. 54–56.

84. Белоус В.В. Информационные технологии в криминалистике: постановка проблемы / В.В. Белоус // Проблемы законности. – 2012. – № 121. – С. 183–195.

85. Буцкая, А. А. Преимущества и недостатки конкуренции в рыночной экономике / А.А. Буцкая, К.А. Николаева, О.А. Петриго // Молодой ученый. – 2017. – №12. – С. 252–254.



86. Глебов, В.Г. Актуальные вопросы трудовправовой ответственности руководителя организации / В.Г. Глебов, О.Л. Казанцева // Известия АлтГУ. Юридические науки. – 2018. – № 3 (101). – С. 130–134.
87. Дьяконова, О.Г. Подходы к определению объекта и предмета науки «судебная экспертология» / О.Г. Дьяконова // Современное развитие криминалистики и судебной экспертизы как реализация идей Р.С. Белкина. Материалы Международной научно-практической конференции «К 95-летию со дня рождения ученого, педагога, публициста» (г. Москва, 22-23 ноября 2017 г.) – М.: РГ-Пресс, 2018. – 1040 с.
88. Ельцов, Д.А. Основные аспекты и история возникновения коммерческого подкупа / Д.А. Ельцов // Отечественная юриспруденция. – 2012. – С. 15–19.
89. Емельянова, Ю.С. История возникновения негосударственных судебно-экспертных учреждений / Ю.С. Емельянова // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – Т. 11. – С. 606–610.
90. Жижина, М.В. Унификация методического обеспечения как обязательная составляющая института судебной экспертизы в Российской Федерации / М.В. Жижина // Теория и практика судебной экспертизы. – 2018. – Том 13(2). – С. 81–87.
91. Захаров, Д.Е. О позитивной юридической ответственности / Д.Е. Захаров // Теория права. 2018. – № 4. – С. 46–55.
92. Иконникова, И.В. Использование профстандартов в практической деятельности: проблемы и их решение / И.В. Иконникова // КАНТ. – 2017. – № 2 (23). – С. 155–157.
93. Ильясов, Ф.Н. Методология ресурсного подхода к анализу трудовых мотивов и установок / Ф.Н. Ильясов // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. – 2013. – № 5. – С. 13–25.
94. Карартинян, З.О. Роль неформальных отношений в организации / З.О. Карартинян // Научная мысль Кавказа. – 2013. – № 4. – С. 181–184.

95. Кашуба, В.М. Риск-менеджмент как система управления финансовыми рисками компании / В.М. Кашуба // ЭТАП. экономическая теория, анализ, практика. 2012. – №2. – С. 68–83.
96. Кинжаева, Г.С. Требования к личности педагога-наставника в процессе духовно-просвещенческого воспитания студентов / Г.С. Кинжаева // Педагогическое мастерство. Материалы III Междунар. науч. конф. (Москва, июнь 2013 г.). – М.: Буки-Веди, 2013.– С. 12–14.
97. Киричек, Е.В. Взаимодействие полиции и институтов гражданского общества в Российской Федерации: понятие, цели, принципы, типы и формы / Е.В. Киричек // Lex Russica. – 2014. – № 9. – С.1093-1103.
98. Князева, Н.В. Анализ положений законодательства РФ по оплате судебных экспертиз в гражданском судопроизводстве: практика взаимодействия ФБУ Ярославская ЛСЭ Минюста России с судами общей юрисдикции / Н.В. Князева, Г.Г. Бочаров // Теория и практика судебной экспертизы. – 2018. – Том № 2 (13). – С. 110–120.
99. Кокин, А.В. Стандартизация и аккредитация как перспективы развития судебной экспертизы / А.В. Кокин // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. – 2017. – № 1–2. – С. 17–23.
100. Колотыркина, С.И. Виды ответственности в праве / С.И. Колотыркина // Труды Института государства и права Российской академии наук. – № 5. – 2013. – С.10–20.
101. Комарова, Ю.А. Научно-исследовательская компетентность специалистов: функционально-содержательное описание / Ю.А. Комарова // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. – № 68. – 2008. – С. 69–77.
102. Кони, А.Ф. Нравственные начала в уголовном процессе. (Общие черты судебной этики) / А.Ф. Кони // Юриспруденция. – 2011. – Т. 1. – № 1. – С. 69–94.

103. Кононенко, И.П. О полномочиях руководителя научно-экспертного подразделения судебно-экспертного учреждения / И.П. Кононенко // Криминалистика и судебная экспертиза. – Вып. 15 – Киев, 1977. – С. 36-42.

104. Кудрина, Е.А. Коммуникативная компетентность руководителя как фактор успешности его профессиональной деятельности / Е.А. Кудрина, Т.В. Кобзева // Коммуникология: электронный научный журнал. – 2019. – Том 4. – №3. – С. 23–29.

105. Кузнецова, Е.С. Использование информационных технологий в деятельности ДОУ как отражение информационно-коммуникативной компетентности руководителя / С.Е. Кузнецова, Н.В. Семенец // Современное дошкольное образование. Теория и практика. – 2013. – № 8. – С. 54–61.

106. Лазарева, Л.В. Особенности правового статуса субъектов судебно-экспертной деятельности / Л.В. Лазарева // Актуальные проблемы российского права. – 2019. – № 4. – С. 111–117.

107. Латыпов, В.С. К вопросу о легализации негосударственных экспертных учреждений / В.С. Латыпов // Правовое государство: теория и практика. – 2015. – №3 (41). – С. 133–138.

108. Любименко, Д.П. Современное состояние и перспективы развития информационного обеспечения и автоматизации судебной строительно-технической экспертизы / Д.П. Любименко // Теория и практика судебной экспертизы. – 2018. – Т. 13. – № 2. – С. 65–70.

109. Майлис, Н.П. О подготовке экспертных кадров в учебных заведениях и в системе государственных судебно-экспертных учреждений / Н.П. Майлис // Теория и практика судебной экспертизы. – 2007. – № 2 (6). – С. 34–36.

110. Микляева, О.В. Этический кодекс судебного эксперта: формальность или требование современного общества / О.В. Микляева // Теория и практика судебной экспертизы. – 2014. – № 2 (34). – С. 152–155.

111. Моисеева, В.О. Особенности мотивационной системы японского менеджмента и возможности ее применения в российских компаниях / В.О. Моисеева // Экономика и менеджмент инновационных технологий [Электронный ресурс]. – 2014. – № 3. – Ч.1.

112. Моисеева, Т.Ф. Стандартизация судебно-экспертной деятельности в целях устранения некоторых процессуальных и методических проблем ее осуществления / Т.Ф. Моисеева // Проблемы классификации судебных экспертиз, сертификации и валидации методического обеспечения, стандартизации судебно-экспертной деятельности. Материалы Международной научно-практической конференции (Москва, 21 января 2016 г.). М.: Проспект, 2016. – С.193–196.

113. Оболонский, А.В. Этика и ответственность в публичной службе / А.В. Оболонский // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2015. – № 1. – С. 7–32.

114. Омелянюк, Г.Г. Управление рисками в судебно-экспертной деятельности как способ повышения качества экспертного производства / Г.Г. Омелянюк, А.И. Усов // Материалы междунар. науч.-практ. конф. «Развитие криминалистики и судебной экспертизы в трудах профессора Е.Р. Россинской» (Москва, 27 ноября 2019). М.: Проспект, 2019. – С. 337–343.

115. Орлова, В.Ф. Законодательная регламентация судебной экспертизы: состояние и пути совершенствования / В.Ф. Орлова // Судебная экспертиза. – 2004. – № 1. – С.12–14.

116. Осипенко, Н.И. Мотивация и управление персоналом как неотъемлемая часть системы менеджмента качества / Н.И. Осипенко, И.В. Трифанов, Л.И. Оборина // Вестник Сибирского государственного аэрокосмического университета им. академика М.Ф. Решетнева. – 2009. – № 1–2 (22). – С. 106–109.

117. Парамонова, Л.Ф. Институт частной судебной экспертизы в СНГ: сравнительно-правовой анализ / Л.Ф. Парамонова // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. – 2018. – № 4. – С. 136–142.

118. Парфенова, М.В. Совершенствование деятельности судебно-экспертных учреждений в Российской Федерации / М.В. Парфенова // Эксперт-криминалист. – 2014. – № 2. – С.12–14.
119. Правовые основы судебно-медицинской деятельности в уголовном судопроизводстве // Биомедицинский журнал. – Т. № 3. – 2002. – С. 23–27.
120. Рахманкулова, Н.Ф. Этическая ответственность в принятии решений / Н.Ф. Рахманкулова // Электронное научное издание Альманах Пространство и Время. – Т.9. – Вып. 2. – 2015. – С. 1–12.
121. Россинская, Е.Р. Из практики негосударственных судебно-экспертных учреждений / Е.Р. Россинская // Судебная экспертиза. – 2009. – № 4. – С.72–80.
122. Россинская, Е.Р. Судебная экспертология: генезис, современное состояние, направление развития / Е.Р. Россинская // Вестник экономической безопасности. – № 4. – 2016. – С. 86–93.
123. Россинская, Е.Р. Эффективность судебно-экспертной деятельности сквозь призму судебной экспертологии / Е.Р. Россинская // Вестник Московского университета МВД России. – 2017. – Т № 2. – С.85–90.
124. Россинская, Е.Р. Негосударственные экспертные учреждения, их правовой статус и организационные формы / Е.Р. Россинская, Е.И. Галяшина // Законность. – 2009. – № 2. – С. 28–32.
125. Сажина, С.Д. Компетентностный подход как условие подготовки руководителей образовательных организаций на современном этапе / С.Д. Сажина // Человек. Культура. Образование. – 2019. – С. 205–216.
126. Сажин, П.Б. Система менеджмента качества: преимущества внедрения и проблемы функционирования / П.Б. Сажин, И.В. Козлова // Проблемы современной экономики. – 2009. – №1 (29). – С. 555–557.
127. Светличный, А.А. Зарождение и развитие института специальных знаний в дореволюционной России / А.А. Светличный // Актуальные проблемы российского права. – 2015. – N 2 (51). – С. 139–152.

128. Смирнова, С.А. ФБУ РФЦСЭ при Минюсте России на службе прогресса судебной экспертизы / С.А. Смирнова // Теория и практика судебной экспертизы. – 2016. – Том № 2(42). – С. 126–131.

129. Смирнова, С.А. Все эксперты должны работать по единым правилам / С.А. Смирнова // Закон. – Октябрь 2019. – С. 8–18.

130. Смирнова, С.А. Перспективы гармонизации судебно-экспертной деятельности государств-членов ЕврАзЭС на основе внедрения систем менеджмента качества / С.А. Смирнова, Ж.Л. Бекжанов // Теория и практика судебной экспертизы. – 2014. – № 2(34). – С. 103–107.

131. Смирнова, С.А. Опыт применения судебно-экспертных знаний по делам, связанным с нарушением антидопинговых правил / С.А. Смирнова, Г.Г. Омелянюк // Спорт в национально-правовом и международно-правовом измерении: актуальные проблемы. Сборник материалов Международной научно-практической конференции (Москва, 4 апреля 2018 г.) / Под ред. Т.Я. Хабриевой. М.: Институт законодательства и сравнительного правоведения при Правительстве Российской Федерации, 2019. – С. 170–174.

132. Смирнова, С.А. Международная научно-практическая конференция Общества судебно-экспертного исследования объектов дикой флоры и фауны / С.А. Смирнова, Г.Г. Омелянюк, С.А. Кузьмин // Теория и практика судебной экспертизы. – 2017. – Том 12. – № 3. – С. 122–124.

133. Смирнова, С.А. Возможности технического регулирования судебно-экспертной деятельности в Российской Федерации / С.А. Смирнова, Н.А. Замараева // Теория и практика судебной экспертизы. – 2015. – № 1 (37). – С. 46–50.

134. Смирнова, С.А. Судебно-экспертные технологии: современный облик и перспективы / С.А. Смирнова, В.Я. Колдин // Теория и практика судебной экспертизы. – 2019. – Том 14. – № 4. – С. 137–144.

135. Смирнова, С.А. Актуальные проблемы законодательного закрепления инноваций судебно-экспертной деятельности в Российской Федерации

Федерации / С.А. Смирнова, Г.Г. Омелянюк, А.И. Усов // Теория и практика судебной экспертизы. – 2016. – № 1 (41). – С. 26–35.

136. Смирнова, С.А. Законодательное закрепление инноваций судебно-экспертной деятельности в Российской Федерации / С.А. Смирнова, Г.Г. Омелянюк, А.И. Усов // Российский журнал правовых исследований. – Т 3. – № 1(6). – 2016. – С. 220–227.

137. Соколовский, З.И. Понятие специальных познаний / З.И. Соколовский // Криминалистика и судебная экспертиза. – Киев – 1969. – № 6. – С. 202.

138. Суровая, О.А. К вопросу о профессиональной этике руководителя судебно-экспертного учреждения / О.А. Суровая // Теория и практика судебной экспертизы 2019. №14 Том 3. С.72-77.

139. Суровая, О.А. Современные профессиональные компетенции руководителя судебно-экспертной организации / О.А. Суровая // Теория и практика судебной экспертизы. 2020. – Том 1. – № 15. С. 68–74.

140. Суровая, О.А. Правовой статус руководителя судебно-экспертной организации в Российской Федерации / О.А. Суровая // Материалы Всерос. науч.-практ. конф. «Фундаментальные и прикладные исследования в сфере судебно-экспертной деятельности и ДНК-регистрации населения Российской Федерации» (Уфа, 17–18 октября 2019). – Уфа: РИЦ БашГУ, 2019. – С. 249–254.

141. Суровая, О.А. Проблематика судебно-экспертных организаций в трудах профессора Е.Р. Россинской / О.А. Суровая // Материалы междун. науч.-практ. конф. «Развитие криминалистики и судебной экспертизы в трудах профессора Е.Р. Россинской» (Москва, 27 ноября 2019). М.: Проспект, 2019. – С. 429–434.

142. Суровая, О.А. Деятельность руководителя судебно-экспертного учреждения в свете требований международных стандартов по оценке соответствия / О.А. Суровая // Теория и практика судебной экспертизы. – 2019. – Т. 14. – № 2. – С. 100–106.

143. Суровая, О.А. Политика в области качества: роль руководителя судебно-экспертной организации при внедрении системы менеджмента качества / О.А. Суровая // Теория и практика судебной экспертизы. – 2019. – Том 14. – № 4. – С. 55–61.

144. Толоконников, В.К. Проблемные вопросы процессуального статуса судебного эксперта и руководителя экспертного учреждения / В.К. Толоконников // Вестник Самарской гуманитарной академии. Серия «Право». – 2011. – № 2(10). – С. 66–68.

145. Толстых, В.Л. Актуальные проблемы современного конституционного и муниципального права / В.Л. Толстых // Конституционное и муниципальное право. – 2002. – № 4. – С. 13–18.

146. Тришич, Л. Международные тенденции в области стандартизации судебно-экспертной деятельности, стандартизация судебной экспертизы в Европе, опыт Боснии и Герцеговины / Л. Тришич // Теория и практика судебной экспертизы. – 2018. – Том № 13(3). – С. 116–122.

147. Усов, А.И. Перспективы гармонизации судебно-экспертной деятельности в формате взаимодействия государств-членов Шанхайской Организации Сотрудничества / А.И. Усов // Теория и практика судебной экспертизы. – 2014. – №3(35). – С. 126–129.

148. Усов, А.И. Возможности аккредитации лабораторий СЭУ Минюста России на соответствие ГОСТ Р ИСО/МЭК 17025 / А.И. Усов, Г.Г. Омелянюк // Теория и практика судебной экспертизы. – 2009. – № 2 (14). – С. 54–57.

149. Усов, А.И., Омелянюк, Г.Г., Ламухина, О.А. Возможности использования международных стандартов в судебно-экспертной деятельности в Российской Федерации / А.И. Усов, Г.Г. Омелянюк, О.А. Ламухина // Теория и практика судебной экспертизы. – 2009, – № 3 (15). – С. 56 – 62.

150. Усик, Н.И. Важность системы менеджмента качества на предприятиях / Н.И. Усик, А.Э. Белоруков, А.В. Василенок // Научный журнал



НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент». – 2016. – №4. – С.70–77.

151. Хабриева, Т.Я. Правовые проблемы имплементации антикоррупционных конвенций / Т.Я. Хабриева // Противодействие коррупции: сборник аналитических материалов. – М., 2012. – С. 16–27.

152. Хазиев, Ш.Н. Актуальные проблемы международного судебно-экспертного сотрудничества / Ш.Н. Хазиев // Теория и практика судебной экспертизы. – 2016. – Том № 3(43). – С. 116–124.

153. Хазиев, Ш.Н. Принципы международного права и судебная экспертиза / Ш.Н. Хазиев // Материалы V Международной научно-практической конференции «Теория и практика судебной экспертизы в современных условиях» (г. Москва, 22-23 января 2015 г.). – М.: Изд-во «Проспект», 2015. – С. 482–484.

154. Хазиев, Ш.Н. Тренды в судебной экспертизе: позитивные и негативные аспекты / Ш.Н. Хазиев // Теория и практика судебной экспертизы. – 2013. – № 3 (31). – С. 10–16.

155. Цибаева, М.Л. Мотивация персонала в практике управления современной организации / М.Л. Цибаева // Вестник Югорского государственного университета. 2016. – №4 (43). – С. 74–77.

156. Цховребова, И.А. О порядке направления материалов для производства судебной экспертизы / И.А. Цховребова // Вестник экономической безопасности. 2016. – № 4. – С. 114–117.

157. Чеснокова, Е.В. Кафедра судебно-экспертной деятельности. Пример синтеза науки, экспертной практики и образования / Е.В. Чеснокова // Вестник РУДН. Серия: Юридические науки. – 2020. – Т. 24. – № 1. – С.193–202.

158. Черниговский, В.Н. Требования к деятельности преподавателя вуза МВД России по формированию профессионально-нравственной позиции курсанта при подготовке судебных экспертов / В.Н. Черниговский // Сб. науч. трудов II Международного форума «Теория и практика судебной экспертизы:

международный опыт, проблемы, перспективы» (Москва, 4–5 апреля 2019 г.). – М.: Московский университет МВД России имени В.Я. Кикотя, 2019. – С. 268–373.

159. Шайхутдинова, Н.П. О некоторых особенностях регулирования труда заместителя руководителя организации / Н.П. Шайхутдинова // Вестник Удмуртского университета. – Выпуск 4. – 2011. – С. 166–169.

160. Щадная, М.А. Конфиденциальная информация: понятие, виды и уровень / М.А. Щадная, Н.Д. Крючков // Евразийский Союз Ученых. 2015. – № 3-4 (12). – С. 156–158.

161. Эпштейн, В.А. Вопросы применения профессиональных стандартов в судебно-экспертных учреждениях Российской Федерации / В.А. Эпштейн // Теория и практика судебной экспертизы. – 2018. – Т. 13. – № 3. – С. 21–24.

162. Юматов, В.А. Оптимизация информационных параметров в судебно-экспертной деятельности на уровне крупного мегаполиса / В.А. Юматов // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. – 2012. – № 2 (1). – С. 299–302.

163. Юрченко, В.А. Опыт внедрения СМК / В.А. Юрченко, Т.В. Короткова // Высшее образование в России. – 2009. – № 6. – С. 76–81.

164. Яковлев, В.Ф. Конституция Российской Федерации и судебная система современной России / В.Ф. Яковлев // Конституция Российской Федерации: К 20-летию принятия Основного Закона: Текст. Комментарии. Алфавитно-предметный указатель. – М.: «Статут», 2013. – 160с.

165. Яковлев, Я.М. Основы психологии судебно-экспертной деятельности / Я.М. Яковлев // Вопросы психологии и логики в судебно-экспертной деятельности. Сборник научных трудов. – М.: ВНИИСЭ, 1977. – № 30. – С. 3–173.

#### **4. Авторефераты и диссертации**

166. Кузьмин, С.А. Организационно-правовое обеспечение менеджмента качества судебно-экспертной деятельности: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.12 / Сергей Анатольевич Кузьмин. – М., 2016. – 240 с.
167. Плешаков, С.М. Современные экспертные технологии в деятельности судебно-экспертных учреждений России: дисс... канд. юрид. наук: 12.00.09 / Сергей Михайлович Плешаков – Н. Новгород, 2007. – 205 с.
168. Толстухина, Т.В. Современные тенденции развития судебной экспертизы на основе информационных технологий: дисс. ... док. юрид. наук: 12.00.09 / Татьяна Викторовна Толстухина – М., 1999. – 320 с.
169. Цветков, С. И. Состояние и перспективы использования данных науки управления в криминалистике. дисс. . канд. юрид. наук. 12.00.09 / Сергей Иванович Цветков. – М., 1977. – 142 с.
170. Червинский, А.С. Уголовно-процессуальный статус руководителя судебно-экспертного учреждения: дис... канд. юрид. наук: 12.00.09 / Александр Степанович Червинский. – Н. Новгород, 2011. – 199 с.

## **6. Справочники, словари**

171. Большой латинско-русский словарь. Под ред. А.М. Прохорова. – М.: Советская энциклопедия, 1987. – 1599 с.
172. Ожегов, С.И. Словарь русского языка. Под ред. Н.Ю. Шведовой / С.И. Ожегов. –М.: Русский язык. – 1990. – 924 с.
173. Словарь основных терминов судебных экспертиз / редактор-составитель Ю.Г. Корухов. – М.: СУДЕКС, 2012. – 119 с.
174. Словарь русского языка (1949, 22-е издание, 1990; с 1992 - "Толковый словарь русского языка", совместно с Н. Ю. Шведовой).
175. Справочник экспертных подразделений РФЦСЭ при Минюсте России. – М.: Юридический центр-Пресс, 2011. – 52 с.
176. Философский словарь / Под ред. И.Т. Фролова. 7-е изд., перераб. и доп. – М.: Республика, 2001. – 719 с.

177. Энциклопедический словарь теории судебной экспертизы // Мультиязычное издание «Судебная экспертиза: перезагрузка» в трех частях. Часть II. / под ред. С.А. Смирновой: – М.: РФЦСЭ, 2012. – 456 с.

178. Этика: Энциклопедический словарь / под общ. ред. Р. Г. Апресяна, Л. А. Гусейнова. М.: Гардарики, 2001. – 671 с.

## **7. Источники на иностранных языках**

179. Henseler, H. Information Technology. The Development and Regulation of New Forensic Investigative Methods / H. Henseler, J. Roording // In: Nijboer J.F., Sprangers W.J.J.M. (eds). Harmonization in Forensic Expertise. Series Criminal Sciences. Amsterdam: Thela Thesis, 2000. – P. 233–255.

180. Freudenberger, H.J. Staff Burn- Out / H.J. Freudenberger // Journal of Social Issues. –Vol. 30. – Issue 1. – 1974. – P. 159–165.

181. Lindsay, G. Transnational Ethical Guidance and the Development of the EFPA Meta-Code of Ethics / G. Lindsay // European Psychologist. – 2011. – Vol. 16 (2). – P. 121–131.

182. Marriner, B. Forensic Clues to Murder. Forensic Science in the Art of Crime Detection / B. Marriner. – UK: Arrow, 1991. – 298 p.

183. National Research Council 2009. Strengthening Forensic Science in the United States: A Path Forward. Washington, DC: The National Academies Press. - 348 p.<https://doi.org/10.17226/12589>.

184. O'Brien, É. Science in the court: pitfalls, challenges and solutions / É. O'Brien, N.N. Daeid, S. Black // Philosophical Transactions of the Royal Society. – 2015. – Vol. 370. – Issue 1674. <http://dx.doi.org/10.1098/rstb.2015.0062>

185. Trišić, L. International Trends in the Field of Forensic Science Standardization, Forensic Science Standardization in Europe, Experience of Bosnia and Herzegovina / L. Trišić // Теория и практика судебной экспертизы. – 2018. – Т. 13. – № 3. – С. 116–122.

186. Usov, A. Role of forensic science in spotting of the trans-border channels that are used for illegal conveyance of materials containing precious metals Domestic Crime to International Terror / A. Usov, A. Perelygin, S. Kuzmin // Forensic Science Perspectives. 19th International Symposium on the Forensic Science. –Melbourne. – 2008. – 284 p.

187. Wilson-Wilde, L. The international development of forensic science standards – A review / L. Wilson-Wilde // Forensic Science International. – 2018. – Vol. 288. – P. 1–9.

## Приложение 1

### Анализ результатов анкетирования

С целью формирования эмпирической базы в рамках проводимого исследования по специально разработанной анкете проанкетировано 250 человек руководящего состава судебно-экспертных организаций системы СЭУ Минюста России и негосударственного сектора.

Опрос проводился анонимно. Предлагалось ответить на 16 вопросов. В опросе участвовали 250 человек. Количество респондентов, сдавших анкеты - 211, что составляет 84,4% от общего количества опрашиваемых.

Источником информации и решением принять участие в проводимом мероприятии для опрошенных явилось уведомление, поступившее от ФБУ РФЦСЭ при Минюсте России.

По результатам анкетирования выявлено, что респонденты в 74% случаев поддерживают предлагаемые положения по улучшению организационных процессов управленческой деятельности руководителя СЭУ; в 10,4% больше удовлетворены, чем не удовлетворены; затруднились ответить 0% респондентов.

Вопрос анкеты	Варианты ответа	Доля, %
1. Существует ли, на Ваш взгляд, необходимость в законодательном регулировании негосударственной сферы осуществления судебно-экспертной деятельности?	да	100%
	нет	0%
2. Что самое необходимое для улучшения качества Вашей работы?	обратная связь с персоналом;	14,03%
	положительная атмосфера в коллективе;	23,39%
	автоматизация производственных процессов и внедрение информационных систем;	26,90%
	прозрачность целей;	9,94%
	хорошо выстроенная система менеджмента;	20,47%
	другое	5,26%
	взаимосвязь с инициаторами экспертизы;	32,81%
	распределение обязанностей;	7,03%

3.Что следовало бы изменить (улучшить) в системе управления СЭО?	повышение финансовой грамотности;	17,19%
	сложные связи между уровнями управления, затрудняющие согласования решений;	20,31%
	уровни распределения ответственности;	16,41%
	другое	6,25%
4.Что бы Вы предложили для совершенствования системы управления внутри СЭО?	многоуровневое внешнее и внутреннее взаимодействие;	8,82%
	прозрачная система отчетности;	12,50%
	повышение квалификации;	27,94%
	продуманная система мотивации;	46,32%
	другое	4,41%
5.Какие инновационные модели управления используете при осуществлении своей профессиональной деятельности?	система менеджмента качества;	14,58%
	менеджмент риска;	3,47%
	аккредитация;	2,08%
	стандартизация;	6,25%
	непрерывное обучение;	29,86%
	использование консенсуса при принятии решений;	40,97%
	другое	2,78%
6.Используете ли Вы в работе международный опыт по аналогичному направлению деятельности?	да	19,05%
	нет	80,95%
7.Считаете ли Вы системы стандартизации и аккредитации необходимым элементом повышения качества судебно-экспертной деятельности?	да	91,67%
	нет	8,33%
8.Считаете ли Вы достаточными действующие законодательные положения относительно правового	да	66,66%

статуса (права, обязанности, ответственность), а также квалификационных характеристик руководителя СЭО?	нет	33,33%
9. Существует ли на данный момент необходимость в доработке указанных выше (10 вопрос) положений?	да	42,86%
	нет	57,14%
10. Какое требование к образованию, на Ваш взгляд, необходимо предъявлять к руководителю СЭО?	среднее профессиональное (МВД) + программы дополнительного профессионального образования в области судебной экспертизы (повышение квалификации или переподготовка);	0%
	высшее + программы дополнительного профессионального образования в области судебной экспертизы (повышение квалификации или переподготовка);	68,68%
	любое непрофильное высшее образование;	11,11%
	высшее по направлению подготовки «Судебная экспертиза»; «Судебно-медицинская экспертиза»; «Судебно-психиатрическая экспертиза»;	6,06%
	другое	14,14%
11. Какие компетенции, на Ваш взгляд, лучше отражают современного руководителя СЭО?	технологическая;	0,97%
	информационная;	7,77%
	финансовая;	6,79%
	коммуникативная;	5,82%
	научная;	1,94%
	все вышеперечисленное;	73,79%
	другое	2,91%
12. Существуют ли, на Ваш взгляд, предпосылки для	да	52,38%



разработки профессионального стандарта руководителя СЭО и механизма квалификационной оценки?	нет	47,62%
13.Какие личностные характеристики руководителя СЭО, на Ваш взгляд, помогают создать нормальный психологический климат в организации?	эмоциональная устойчивость;	5,22%
	психологическая целостность;	5,22%
	ответственность;	6,96%
	честность и порядочность;	6,95%
	настойчивость и проницательность;	0,86%
	беспристрастность;	6,09%
	все вышеперечисленное;	64,35%
другое	4,35%	
14.Считаете ли Вы обоснованным внесение в законодательство о СЭД положений об ответственности руководителя СЭО, а также о механизме обжалования его действий (бездействий)?	да	61,90%
	нет	38,09%
15.Считаете ли Вы устоявшиеся нормы профессиональной этики руководителя СЭО необходимыми и достаточными?	да	88,09%
	нет	11,90%
16.Считаете ли Вы необходимым закрепление общих этических требований (корпоративный кодекс этики) руководителя СЭО?	да	80,95%
	нет	19,05%

## Приложение 2

### ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ

#### РУКОВОДИТЕЛЬ СУДЕБНО-ЭКСПЕРТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

**Цель профессиональной деятельности:** Обеспечение развития, эффективной деятельности судебно-экспертной организации, повышения качества оказываемых услуг

#### Квалификационные требования

Высшее образование (предпочтительно высшее юридическое)
Дополнительное профессиональное образование: профессиональная переподготовка или повышение квалификации в области судебной экспертизы
Трудовой стаж по направлению деятельности – от 1 года
Наличие ученой степени/звания <sup>212</sup>

#### Осуществляемый функционал

Управление деятельностью судебно-экспертной организации	Управление деятельностью по организации и производству судебных экспертиз и исследований
	Управление деятельностью научно-методического и организационно-методического направлений
	Управление деятельностью финансово-хозяйственного направления
	Управление деятельностью информационно-технического направления
Управление научно-исследовательской и инновационной деятельностью судебно-экспертной организации	Управление научно-исследовательской и инновационной деятельностью судебно-экспертной организации
	Управление деятельностью по организации дополнительного

<sup>212</sup> Не обязательная характеристика, но выступает как преимущество.

	профессионального образования и добровольной сертификации
Представление интересов организации	Представление судебно-экспертной организации в органах публичной власти и иных организациях
	Международное взаимодействие судебно-экспертной организации

### **Характеристика трудовой функции**

#### Действия

Управление деятельностью по организации и производству судебных экспертиз и исследований	Управление всей производственной деятельностью экспертной организации (для государственных организаций – обеспечение выполнения государственного задания)
	Формирование органов управления, экспертного состава судебно-экспертной организации с привлечением представителей всех участников трудовых отношений в целях обеспечения эффективности рабочего процесса и достижения высоких результатов деятельности
	Формирование и утверждение перспективных и текущих планов работы судебно-экспертной организации (для государственных организаций – на основе долгосрочных федеральных и территориальных программ, поручений федерального органа исполнительной власти), договоров гражданско-правового характера
	Руководство за осуществлением комплектности и качества, подготовленных судебными экспертами заключений (иных документов)

	Разъяснение подчиненным экспертам их права и обязанности, ответственность за дачу заведомо ложного заключения
	Обеспечение контрольных функций, относящихся к срокам производства экспертиз, полнотой и качеством проведенных исследований
	Принятие мер по обеспечению независимости эксперта при производстве экспертиз от инициатора экспертиз, сторон и лиц, участвующих в деле, иных третьих лиц
	Обеспечение выполнения действующего законодательства в сфере государственной судебно-экспертной деятельности, ведомственных нормативно-правовых актов, регулирующих экспертную деятельность, а также приказы и распоряжения в части организации и производства судебных экспертиз, экспертных исследований и экспертных консультаций
	Обеспечение внутреннего контроля и безопасности экспертной деятельности в пределах должностных обязанностей
	Управление процессами достижения результативности и эффективности деятельности судебно-экспертной организации
	Руководство работой по совершенствованию профессионализма и лидерских качеств экспертного состава и других сотрудников организации в целях обеспечения эффективного рабочего процесса
	Контроль выполнения персоналом должностных обязанностей, в том числе принципов этики и

	деонтологии в сфере судебной экспертизы, конфиденциальности информации
--	--

## Умения

Владение законодательной базой, регулирующей судебно-экспертную деятельность
Владение методологией управления
Координирование деятельности структурных подразделений, филиалов судебно-экспертной организации, персонала, контроль за выполнением поставленных целей
Умение налаживать рабочую атмосферу в коллективе, мотивацию своих подчиненных, предупреждение конфликтных ситуаций, трудовых споров
Налаживание взаимодействия с правоохранительными, судебными и следственными органами по вопросам осуществления внешнего мониторинга, оценки судебно-экспертной деятельности и качества оказываемых услуг
Производить анализ показателей деятельности судебно-экспертной организации (филиалов)
Профессиональные навыки ведения переговоров, совещаний

## Знания

Действующее законодательство по вопросам судебно-экспертной деятельности, а также нормативно-правовые акты министерств и ведомств, регулирующие экспертную деятельность
Существующие методы и методики производства экспертиз, отечественные и зарубежные достижения в области судебной экспертизы (в пределах своей компетенции).
Стандарты и ГОСТы, регулирующие судебно-экспертную деятельность.
Организацию и порядок производства судебных экспертиз и исследований
Основы процессуального законодательства
Основы гражданского, уголовного и административного законодательства
Актуальные методологические проблемы в области судебной экспертизы России и зарубежных стран

## **Характеристика трудовой функции**

### Действия

Управление деятельностью научно-методического и организационно-методического направлений	Организация и контроль научно-методической и организационно-методической деятельности
--	---

	структурных подразделений судебно-экспертной организации
	Обеспечение выполнения ведомственных нормативных правовых актов, приказов и распоряжений; плана основных организационных мероприятий по вопросам научно- методического обеспечения экспертной деятельности
	Участие в подготовке проектов нормативно-правовых актов, методических рекомендаций и иных документов, регламентирующих порядок организации судебно- экспертной деятельности, в том числе научно-методической работы
	Организация и контроль работы по дополнительному профессиональному образованию экспертного состава; осуществление контроля за выполнением утвержденных планов; обеспечение и контроль проведения учебного процесса на курсах повышения квалификации экспертов
	Организация и обеспечение проведения научных конференций и научно- практических семинаров по актуальным проблемам теории и практики судебной экспертизы, осуществление контроля за ходом реализации принятых рекомендаций
	Организация работы и обеспечение деятельности ученого совета и научно-методического совета, определение перспективных направлений развития судебной экспертизы
	Участие в планировании и контроль выполнения научно-методической работы в области судебной

	экспертизы
	Осуществление координации научно-методических работ и общее руководство испытаний новых методических разработок
	Организация и контроль проведения учебно-методической работы с работниками правоохранительных органов, судьями, сотрудниками других учреждений и организаций, разработка предложения по ее совершенствованию
	Организация и контроль выполнения тематических плановых заданий по выпуску ведомственной литературы
	Руководство работой по подготовке аннотированных информационных бюллетеней новых научных разработок, рекомендуемых для внедрения в практику и осуществление контроля за внедрением в экспертную практику содержащихся в них новых научно-методических разработок
	Организация работ по связям с общественными организациями, образовательными и научными учреждениями, профессиональными объединениями и экспертными организациями различных форм собственности
	Участие в подготовке проектов нормативных правовых актов, методических рекомендаций и других документов, регламентирующих порядок организации судебно-экспертной деятельности

## Умения

Владение навыками подготовки проектов нормативно-правовых актов, методических рекомендаций и иных документов, регламентирующих порядок организации судебно - экспертной деятельности, в том числе организационно-методической работы
Владение практическими навыками в области аккредитации судебно-экспертной деятельности, организацией и контролем деятельности структурных подразделений организации в области менеджмента качества посредством аккредитации, сертификации и стандартизации
Организация работы по связям с органами государственной власти, общественными организациями, профессиональными объединениями и экспертными учреждениями, другими учреждениями и организациями различных форм собственности
Представление интересов судебно-экспертной организации в органах государственной власти, в отношениях с организациями и учреждениями, а также с гражданами
Организация методического рецензирования и валидации методических материалов по производству судебных экспертиз в рамках мероприятий по сертификации и стандартизации

## Знания

Законодательство Российской Федерации в сфере образовательной деятельности
Действующее законодательство по вопросам технического регулирования, аккредитации и сертификации применительно к судебно-экспертной деятельности
Ведомственные нормативные акты, приказы и распоряжения в части предоставления услуг дополнительного профессионального образования в области судебной экспертизы
Зарубежную практику организации научно-методической и учебно-методической работы схожих сфер деятельности
Инновационные направления программ дополнительного профессионального образования в области судебной экспертизы

## **Характеристика трудовой функции**

### Действия

Управление деятельностью финансово-хозяйственного направления	Организация и контроль финансово-хозяйственной деятельности судебно-экспертной организации
---	--



	Организация и контроль работы по обеспечению современным оборудованием и приборами структурных подразделений судебно-экспертной организации
	Руководство разработками специальной техники, связанными с усовершенствованием промышленного оборудования, для использования его при производстве экспертиз
	Осуществление материально-технического обеспечения судебно-экспертной организации
	Организация и контроль за соблюдением финансовой дисциплины структурными подразделениями судебно-экспертной организации
	Обеспечение соответствия реализуемых проектов техническим заданиям, нормативам, участие в согласовании технических заданий, технической документации с контрагентами
	Организация и контроль работ комиссии по проведению открытых конкурсов на закупку криминалистического оборудования для нужд судебно-экспертной организации
	Организация и контроль работ по надлежащему содержанию и техническому обслуживанию эксплуатируемых зданий и помещений
	Организация и контроль работ по заключению договоров на аренду зданий и помещений для нужд судебно-экспертной организации
	Организация и контроль за разработкой текущих и перспективных планов реконструкций, капитального и

	текущего ремонтов зданий, помещений судебно-экспертной организации, систем водоснабжения, отопления, воздухопроводов, связи, электроснабжения, средств сигнализации и других сооружений
	Представление интересов судебно-экспертной организации в органах государственной власти, в отношениях с организациями и учреждениями, а также с гражданами

## Умения

Анализ финансово-хозяйственного состояния организации и планирование дальнейшего его перспективного развития с учетом имеющихся потребностей
Построение работающего финансового механизма и его рациональное использование
Организация работы по разработке финансово-хозяйственной документации
Определение рационального использования бюджетных и внебюджетных средств (для государственных организаций)
Разработка комплекса мероприятий по оценке рисков при работе с финансами

## Знания

Законодательные акты и регулятивную политику в финансово-хозяйственной области, бюджетную политику, законодательство о налогах и сборах, законы и нормативно-правовые акты в сфере закупок
Учетно-финансовую политику организации (в том числе бюджетных организаций)
Экономику, бухгалтерский учет и аудит

## **Характеристика трудовой функции**

### Действия

Управление деятельностью информационно-технического направления	Анализ проблем информатизации, актуальных и перспективных потребностей в развитии информационно-коммуникационного обеспечения, а
---	--

	также ход, развитие и результаты процессов информатизации судебно-экспертной организации
	Прогнозирование последних запланированных процессов информатизации, тенденций изменения процессов информатизации в обществе и организации для корректировки стратегии развития
	Планирование и организация процессов разработки и реализации программ информатизации, разработки и выполнения основных направлений развития процесса информатизации
	Разработка общих требований к процессам и результатам деятельности по информатизации и критериев их оценки
	Осуществление текущего и перспективного планирования деятельности работников в области использования информационных и коммуникационных технологий с целью реализации программ информатизации
	Обучение работников структурных подразделений судебно-экспертной организации по вопросам использования информационных технологий в экспертной, научно-методической, учебно-методической и управленческой деятельности
	Осуществление сбора и накопления информации о значимых для судебно-экспертной организации инновациях в области применения информационных и коммуникационных технологий
	Проведение семинаров, конференций и других мероприятий по использованию и распространению опыта

	использования информационных и коммуникационных технологий
	Координация систем исследовательской, опытно-экспериментальной и инновационной работы судебно-экспертной организации в области информационных технологий
	Разработка методических документов, нормативных документов по вопросам использования информационных и коммуникационных технологий, а также методики их внедрения
	Руководство процессами информатизации, работой коллегиальных органов, курирующих проблемы информатизации (экспертного совета, рабочей группы)
	Контроль за реализацией процесса информатизации, использования средств информационных и коммуникационных технологий в экспертной, методической и управленческой деятельности, ресурсным обеспечением процесса информатизации, а также выполнением принятых решений по вопросам информатизации судебно-экспертной организации
	Участие в создании информационно-управленческой системы, в организации и ведении электронного документооборота, а также развитии информационной среды судебно-экспертной организации

## Умения

Интеграция информационных технологий в деятельность организации
Создание и внедрение информационных системы оценки эффективности
Анализ и определение потребности организации в информационных ресурсах с учетом стратегических и тактических задач

## Знания

Стандарты и методики управления изменениями информационной среды
Методы оценки эффективности информационной среды организации
Системы управления информационной безопасностью

## Характеристика трудовой функции

### Действия

Управление научно-исследовательской и инновационной деятельностью судебно-экспертной организации	Разработка основных направлений в научно-исследовательской, инновационной деятельности
	Организация работы по формированию групп научно-исследовательского и инновационного потока разработок
	Формирование сведений о необходимости проведения научно-исследовательских разработок исходя из целевой политики экспертной организации
	Контроль за выполнением утвержденных научно-исследовательских и инновационных программ
	Оценка рисков ситуаций при проведении исследовательских работ, их корректировка (при необходимости)

### Умения

Владение технологическим инструментарием для оценки результативности проведенных научно-инновационных исследований
Владение навыками разработки и внедрения научной документации

### Знания

Основные научные направления судебно-экспертной деятельности
--

Передовой опыт совершенствования судебной экспертизы в условиях цифрового общества
Структуру научного исследования
Способы экономической обоснованности и эффективности внедрения новой технологии

### Характеристика трудовой функции

#### Действия

Управление деятельностью по организации дополнительного профессионального образования и добровольной сертификации	Организация деятельности по реализации дополнительного профессионального образования, аттестации экспертов судебно-экспертных организаций, сертификации негосударственных экспертов, контроль за ведением данной деятельности
	Организация деятельности отдела по дополнительному профессиональному образованию, аттестации, сертификации экспертов и контроль за процессом обучения, аттестации, сертификации
	Руководство по формированию структуры наставничества
	Контроль за процессом обучения по программам дополнительного профессионального образования
	Контроль за организацией подготовки и проведения научных конференций, семинаров и практикумов в области судебно-экспертной деятельности
	Руководство деятельностью обучающихся по программам дополнительного профессионального образования и добровольной сертификации
	Руководство экспертно-квалификационной комиссией
	Участие в организации и проведении аттестации на право

	самостоятельного производства судебной экспертизы экспертов судебно-экспертной организации
	Участие в организации проведения обучения по переподготовке и повышению квалификации в рамках дополнительного профессионального образования

## Умения

Умение анализировать научные достижения и передовой опыт в области образования и судебной экспертизы, внедрение в учебный процесс новых научных разработок, в том числе с использованием информационных технологий и зарубежного опыта
Теория и практика дополнительного профессионального образования по соответствующим направлениям подготовки
Теоретические основы и технологии в сфере дополнительного профессионального образования, аттестации экспертов судебно-экспертных организаций, сертификации

## Знания

Действующее законодательство по вопросам образовательной деятельности, а также нормативные правовые акты Министерства образования и науки Российской Федерации
Действующие в учреждении нормативные правовые акты, определяющие порядок ведения образовательной деятельности
Методологические основы современного образования

## **Характеристика трудовой функции**

### Действия

Представление судебно-экспертной организации в органах публичной власти и иных организациях	Формирование плановых мероприятий по необходимым направлениям взаимодействия в соответствии с целями деятельности и поставленным задачам
	Определение форм взаимодействия, действующих лиц и возможные плюсы для организации
	Взаимодействие с правоохранительными органами,

	судами, адвокатами и другими организациями по вопросам, связанным с организацией и проведением судебных экспертиз и исследований
	Представление интересов судебно-экспертной организации при контактах с органами публичной власти
	Осуществление контроля за процессами взаимодействия и сотрудничества
	Оценка пользы от контактов с контрагентами

## Умения

Проведение публичных выступлений о деятельности судебно-экспертной организации
Осуществление контроля и оценки эффективности взаимодействия и представления интересов судебно-экспертной организации
Создание презентационных и информационно-аналитических материалов, статей, справок о деятельности судебно-экспертной организации, в том числе для печатных и электронных средств массовой информации
Представление статистических показателей для отчета о деятельности организации, осуществляющей производство судебных экспертиз

## Знания

Требования к взаимодействию судебно-экспертной организации с публичными органами и иными организациями
Принципы и механизмы организации взаимодействия судебно-экспертной организации
Нормативные документы, распорядительные акты, регулирующие уровни взаимодействия судебно-экспертной организации

## Характеристика трудовой функции

### Действия

Международное взаимодействие судебно-экспертной организации	Использование международных связей со странами ближнего и дальнего зарубежья и международными организациями по
---	--



	отношению научной и технической информации в области судебной экспертизы
	Участие в работе международных организаций по научно-техническим исследованиям и смежным вопросам
	Ознакомление с работой крупнейших центров научно-технической информации зарубежных стран и ознакомление зарубежных партнеров с деятельностью судебно-экспертной организации
	Обеспечение эффективного участия судебно-экспертной организации в международном сотрудничестве на двустороннем уровне поддержания авторитета России на международной арене
	Освоение зарубежного опыта и принятие на вооружение в экспертную практику современных достижений мировой науки, а также инструментальных средств и методов в области судебной экспертизы
	Организация работы в рамках ШОС, ENFSI
	Организация работы по научно-методическому сотрудничеству, в том числе по вопросам сертификации и валидации методического обеспечения судебной экспертизы
	Организация взаимодействия с компетентными международными организациями в вопросах стандартизации и аккредитации судебной экспертизы

## Умения

Умение выстраивать конструктивные отношения с зарубежными партнерами для организации взаимного обмена передовыми разработками и

опытом организации экспертного производства
Соблюдение протокольных мероприятий и деловых приемов
Владение навыками убеждения при высказывании своей позиции с иностранными коллегами
Анализ и формулирование выводов по итогам международного сотрудничества судебно-экспертной организации, оценка их результативность

## Знания

Формы и способы международного сотрудничества
Регулятивные международно-правовые акты по направлению деятельности
Основы международного права