

УДК 343.98

С. В. Кудряшова, старший судебный эксперт Харьковского НИИСЭ

## МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ В СИСТЕМЕ УЧРЕЖДЕНИЙ СУДЕБНЫХ ЭКСПЕРТИЗ С ПОЗИЦИИ НАУЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

*Рассмотрена индивидуальная судебно-экспертная деятельность в сравнении с деятельностью судебных экспертов специализированных государственных учреждений, определены основные преимущества и недостатки. Представлены направления развития специализированных государственных и негосударственных судебно-экспертных учреждений согласно модели конкурирующих ценностей Р. Куинна.*

*Ключевые слова: государственные судебно-экспертные учреждения, индивидуальная судебно-экспертная деятельность, структура конкурирующих ценностей Р. Куинна, модель управления.*

Согласно положениям ст. 7 действующего Закона Украины «О судебной экспертизе»<sup>1</sup> судебно-экспертную деятельность осуществляют государственные специализированные учреждения, а также в случаях и на условиях, определенных настоящим Законом, судебные эксперты, которые не являются работниками указанных учреждений. Как видно из текста Закона, равноценными субъектами экспертной деятельности названы государственные учреждения и эксперты, которые не работают в этих учреждениях. По нашему мнению, это деление не равноценно, поскольку учреждение, по сути своей, является системой – совокупностью элементов, объединенных в единое целое и обладающей свойствами, не присущими в отдельности образующим ее элементам, а судебный эксперт является центральным элементом такой системы. Следовательно, возможности институтов судебных экспертиз в части проведения исследований в зависимости от рода и вида экспертизы значительно превосходят возможности частного эксперта в данной сфере.

Проблема возрастающего значения организаций в современном обществе рассматривается многими науками. Немецким социальным историком М. Вебером отмечено, что по мере того, как структура общества становится все более сложной, ответственность за основные виды деятельности концентрируется в специализированных организационных единицах, которые функционируют исключительно с помощью систем, институционализирующих процесс управления в форме организаций, полагающихся на правила, предписания, иерархию, разделение труда и детальные процедуры<sup>2</sup>. Эта

<sup>1</sup> См.: О судебной экспертизе : Закон Украины от 25 февр. 1994 г. № 4038-ХІІ (с изм. и доп.) [Электронный ресурс]. — Режим доступа : <http://uazakon.ru/zakon/zakon-o-sudebnoy-ekspertize.html>.

<sup>2</sup> См.: Бодди Д. Основы менеджмента: пер. с англ. / Д. Бодди, Р. Пейтон ; под ред. Ю. М. Каптуревского. — СПб. : Питер, 1999. — С. 72.

позиція нашла своє отраження в концепціях менеджмента Ф. Тейлора, А. Файоля і др.

С точки зору соціології, соціальна система, в якій суб'єкти, усвідомлюючи свою належність до даної системи, діють на ім'я досягнення загальної мети, – це організація<sup>1</sup>. Таке визначення в повній мірі стосується до діяльності установ судової експертизи, в яких судові експерти, об'єднані в групи залежно від роду досліджень, в процесі своєї діяльності допомагають у вирішенні питань, що виникають в ході слідства або судопроцесу.

Таким чином, виникнення таких спеціалізованих організаційних одиниць, як криміналістичні установи, обумовлено необхідністю професійного вирішення практичних завдань, що виникають в суспільній практиці, в межах існування соціального інституту права.

Обобщаючи наведене, можна сказати, що індивідуальна судово-експертна діяльність – це етап на шляху до створення експертної установи.

Основними причинами того, чому індивідуальна експертна діяльність не може конкурувати з діяльністю організації, можна назвати наступні:

— інтенсивність виконання досліджень: обособлені судові експерти не можуть в достатній мірі задовольнити запит з боку судів і слідства щодо кількості (об'ємів) виконання судових експертиз;

— інформаційна обмеженість: згідно ст. 8 Закону України «Про судову експертизу», організація науково-методичного забезпечення судово-експертної діяльності і організаційно-управлінські основи діяльності державних спеціалізованих установ вкладаються на міністерства і інші центральні органи виконавчої влади, до сфер управління яких належать судово-експертна діяльність. Для розгляду найважливіших питань розвитку судової експертизи, що мають міжвідомчий характер, при Міністерстві юстиції України створено Координаційну раду з питань судової експертизи, що діє відповідно до Положення про неї, затверджене Кабінетом Міністрів України. Методику проведення судових експертиз (крім судово-медичних і судово-психіатричних) підлягає атестації і державній реєстрації в порядку, визначеному Кабінетом Міністрів України. Тобто, для участі в науково-методичному процесі приватні судові експерти повинні звертатися до відповідних консультативних, совещательних органів при Міністерстві юстиції України, зіткнувшись з певною бюрократичною процедурою.

На діяльність приватних експертів в певній мірі впливає також обмеженість доступу до спеціальної літератури, що допомагає у вирішенні

<sup>1</sup> См.: Соціологія : підручник / [М. П. Требін, В. Д. Водник, Г. П. Клімова та ін.] ; за ред. М. П. Требіна. — Х. : Право, 2010. — С. 70.

експертних задач и способствующей повышению качества выполняемых экспертиз;

— коммуникационная недостаточность: вследствие разветвленности государственной системы учреждений судебных экспертиз по ведомствам, наличия достаточно большого количества государственных экспертных учреждений, а главное, численности квалифицированных кадров, коммуникация на любом уровне – работников или административного аппарата, аккумулирует опыт всех участников системы государственных учреждений для решения проблемных вопросов, разработки новейших направлений в научной, практической, административной или хозяйственной сферах деятельности. При этом частные эксперты в основном остаются один на один с проблемами методического и практического характера.

С целью изменения сложившейся ситуации, Министерством юстиции Украины был разработан и вынесен на обсуждение в 2013 г. проект Закона Украины «О судебно-экспертной деятельности»<sup>1</sup>. Согласно ст. 15 этого проекта закона, судебные эксперты могут объединяться в общественные организации. Общественные организации судебных экспертов создаются в порядке, определенном действующим законодательством, с целью защиты социальных и профессиональных прав судебных экспертов, осуществления методической и издательской деятельности, представительства интересов и пр. То есть, основной целью создания общественных организаций негосударственных экспертов являются защита их социальных прав, улучшение методической, издательской работ и представительство интересов. Таким образом, те риски по защите прав, регламентации деятельности, которые должны быть снижены путем создания общественных объединений негосударственных судебных экспертов, в сфере деятельности государственных судебных экспертов берет на себя государство.

К тому же, в ст. 16 упомянутого проекта закона отмечается, что на общественные объединения негосударственных судебных экспертов не распространяется статус субъекта судебной экспертной деятельности, что, в свою очередь, оставляет указанные организации объединением субъектов, а не полноценным субъектом судебно-экспертной деятельности.

Обобщая изложенное, можно сделать вывод о том, что обособленным судебным экспертам негосударственного сектора достаточно сложно конкурировать с экспертами государственных учреждений, а потенциальные изменения в законодательстве коренным образом ситуацию не меняют. Однако, в случае систематизации индивидуальных негосударственных экспертов в организацию, с принятием ими процесса достижения индивидуальных целей через выдвижение и достижение общих целей, негосударственные экспертные учреждения могут достичь качественно нового уровня функционирования, поскольку именно коллективное целедостижение вызывает необходимость вводить иерархию и управление<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> См.: Про судово-експертну діяльність : повідомлення про оприлюднення проекту Закону України від 06 серп. 2013 р. [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://old.minjust.gov.ua/43603>.

<sup>2</sup> См.: Социология: Цели социальных организаций [Электронный ресурс]. — Режим доступу : <http://www.grandars.ru/college/sociologiya/celi-socialnyh-organizaciy.html>.

Характерные черты, присущие организациям, подробно рассматривались специалистами в сфере научного менеджмента, такими как М. Вебер (1864–1920), А. Файоль (1841–1925) и др.

М. Вебер подчеркивал, что при возникновении структуры бюрократического управления организации, а государственные учреждения судебной экспертизы можно отнести к таковым, для установления контроля над производственными системами используют методы научного менеджмента, что представляется ему идеальным средством для установления дисциплины. Однако, на наш взгляд, ярче всего варианты выбора направления деятельности, так называемой организационной культуры, в зависимости от развития тех или иных приоритетов, демонстрирует «Структура конкурирующих ценностей» Р. Куинна (см. рисунок).

Р. Куинн и его коллеги утверждают, что основные модели увеличивают объем наших знаний о менеджменте, но ни одна из них сама по себе не является достаточной (Quinn et al., 1996). Помогая нам сфокусировать взгляд на некоторых аспектах феномена, они затеяют другие, не менее значимые его характеристики. Разнообразные подходы не только взаимно исключают, но и дополняют друг друга и являются существенными элементами более крупного целого.

Р. Куинн утверждает, что модель конкурирующих ценностей демонстрирует сложность проблем, с которыми сталкиваются организации, и обеспечивает концептуальную структуру для ее преодоления, позволяющую нам оценить и слабые, и сильные стороны каждой модели. Кроме того, она весьма полезна для определения различных компетенций, необходимых для решения подразумеваемых каждой моделью задач менеджмента<sup>1</sup>.



Рисунок. Структура конкурирующих ценностей Р. Куинна

<sup>1</sup> См.: Бодди Д., Пейтон Р. Указ. работа. — С. 63.

Основные направления развития государственных учреждений судебной экспертизы лежат в диапазоне «Направление централизации, интеграции» – «Направление сохранения системы». Это обусловлено целью создания указанных организаций – экспертным обеспечением правосудия, а также четкой регламентацией деятельности в соответствии с действующим законодательством в данной сфере. При этом, в процессе функционирования, государственные учреждения уделяют внимание таким направлениям как «ориентация на человека» в части подготовки квалифицированных кадров, и «максимизации результата» в части оптимизации и повышения эффективности выполнения экспертиз.

Бюрократичность модели функционирования государственных экспертных учреждений обуславливает невысокий уровень развития таких направлений, как «Адаптивность», «Рост и приобретение ресурсов», «Гибкость», вследствие наличия ограничений в свободе использования финансовых ресурсов. Таким образом, функционирование государственных учреждений судебных экспертиз соответствует признакам «Модели внутренних процессов» и «Модели рациональных целей».

Учитывая то, что система, предложенная Р. Куинном, объединяет приведенные модели менеджмента в одно целое, недостаточное использование возможностей моделей «Человеческие ресурсы» и «Открытая система» уменьшает шансы организации функционировать сбалансированно в долгосрочной перспективе.

Концепция человеческих отношений, положенная в основу «Модели человеческих ресурсов», состоит в том, что на поведение работников кроме «экономических» факторов в виде финансового вознаграждения влияют общественные отношения, возникающие в определенной рабочей группе. Следовательно, руководители должны уделять пристальное внимание человеческой стороне организации, поскольку это существенно отражается на эффективности труда.

Модель открытой системы подчеркивает отношения между организацией и внешней средой: организация должна удовлетворять потребностям внешней среды, что позволяет получать поддерживающие организацию ресурсы. Заданием менеджмента является поддержка таких связей. Обратная связь относится к информации о работе системы<sup>1</sup>.

На практике под ресурсами, поддерживающими организацию, следует понимать не только и не столько государственное финансирование, сколько количество назначенных экспертиз и экспертных исследований, предоставленных консультаций и т. п. органам следствия, судам разных видов судопроизводства, адвокатам, представителям общественных организаций.

Безусловно, в случае объединения негосударственных судебных экспертов в организации и приобретения ими статуса субъекта экспертной деятельности, модель функционирования таких объединений тоже может тяготеть к «Модели внутренних процессов». Однако мотивация такого объединения обусловлена социальными потребностями его участников: реализацией социальных прав, улучшения методической деятельности,

---

<sup>1</sup> См.: Бодди Д., Пейтон Р. Указ. работа. — С. 83, 85.

представительством интересов. Будет также изменена и основная цель возникновения указанных организаций: от защиты интересов негосударственных судебных экспертов до экспертного обеспечения правосудия, с менее бюрократическими аспектами функционирования в сфере выбора направлений деятельности, видов исследований, приобретения ресурсов, выбора источника финансирования, построения структуры организации, что, в свою очередь, будет способствовать привлечению высококвалифицированных специалистов.

Создание негосударственных учреждений судебных экспертиз с привлечением небюджетных источников финансирования способствует обновлению материально-технической базы, что, в свою очередь, обуславливает повышение уровня выполнения тех видов исследований, финансирование которых из государственного бюджета недостаточное.

Таким образом, исходя из показателей «Структуры конкурирующих ценностей» Р. Куинна, систематизированные в организацию объединения негосударственных судебных экспертов имеют больше возможностей, чем государственные учреждения, усиливать такие направления своего развития как «Адаптивность», «Увеличение и приобретение ресурсов», «Гибкость», «Открытость», при том, что государственные организации действуют в направлении увеличения степени «Контроля», «Стойкости», «Управления информацией».

Обобщая изложенное, можно сделать вывод о том, что судебно-экспертные учреждения государственной и негосударственной форм собственности, исходя из степени контроля и открытости системы, в основном, развиваются на основе противоположных моделей менеджмента. Следовательно, сочетание подходов к управлению, присущих указанным ветвям судебно-экспертной деятельности, будет позитивно влиять на органичное развитие организаций по всем направлениям «Структуры конкурирующих ценностей» Р. Куинна.

Таким образом, объединение индивидуальных негосударственных экспертов в организации, с присвоением им статуса субъекта судебно-экспертной деятельности, создаст определенные предпосылки для состязательности, диверсификации и взаимодополнения при проведении исследований разных видов, увеличит степень ответственности и простоты администрирования деятельности негосударственных экспертов в целом и будет позитивно влиять на развитие судебной экспертизы как социального института.

Проведенное сравнение возможностей систематизированных в организацию индивидуальных негосударственных субъектов экспертной деятельности и возможностей государственных экспертных учреждений наглядно иллюстрирует принцип эмерджентности сложных систем, положенный в основу закона синергии, который гласит, что совместное действие нескольких факторов всегда или почти всегда отличается от суммы отдельных эффектов. Проявление синергии в социальных организациях означает прирост дополнительной энергии, превышающей сумму индивидуальных усилий участников<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> См.: Социология: Цели социальных организаций [Электронный ресурс].

Другими словами, взаимодействие государственных и негосударственных судебных-экспертных учреждений, кооперация их потенциалов приведет к появлению дополнительных возможностей для реализации социальным институтом судебной экспертизы своих функций, что должно превзойти эффекты от обособленного функционирования таких учреждений.

## **МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ УСТАНОВ СУДОВИХ ЕКСПЕРТИЗ ІЗ ПОЗИЦІЇ НАУКОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

*Кудряшова С. В.*

*Розглянуто індивідуальну судово-експертну діяльність у порівнянні із діяльністю судових експертів спеціалізованих державних установ, наведено основні переваги та недоліки. Визначено напрями розвитку спеціалізованих державних і недержавних судово-експертних установ згідно з моделлю конкуруючих цінностей Р. Куінна.*

*Ключові слова: державні судово-експертні установи, індивідуальна судово-експертна діяльність, структура конкуруючих цінностей Р. Куінна, модель управління.*

## **ADMINISTRATION MODELS IN THE SYSTEM OF FORENSIC EXAMINATION INSTITUTIONS FROM THE POSITION OF SCIENTIFIC MANAGEMENT**

*Kudryashova S. V.*

*The paper deals with the problem of carrying out individual expert activity as compared as with the activity of forensic and expert institutions. The most significant difficulties faced by private forensic experts in the process of work are shown. The main ones are the following: small intensity of carrying out researches, informational constraints, communication lack. The paper makes an intermediate conclusion that the individual forensic expert and activity is a step towards creation of an expert institution. The amendments to the draft legislations aimed to alleviate the situation of non-state forensic experts in the field of protection of their social rights, methodical support, representation of interests, and so on are analyzed. The issue concerning granting status of the subject of forensic and expert activity to the associations of non-state forensic experts is discussed. The main features which are typical to the state and non-state (private) institutions of forensic examination in the field of management are defined. Based from this, it's chosen the model of management reflected in the «system of competing values» of R. Quinn. It's concluded about beneficial effect of strengthening of those or other directions of organization development on the functioning of forensic examination institutions. It's also noted that the combination of individual non-governmental experts in the organization will create pre-conditions for competitiveness, diversification and complementarity in different kinds researches of public and private sector institutions, will increase the level of responsibility and simplicity of non-governmental experts' activity administration, and will positively influence upon development of forensic examination as a social institution. The interaction of public and private sectors of expert activity can serve as an example of synergy manifestation in social organizations resulting in the appearance of additional possibilities for the realization of its functions by forensic examination social institute.*

*Keywords: state forensic and expert institutions, individual forensic and expert activity, structure of R. Quinn competing values, management model.*