

Роль и значение деятельности менеджера при организации и производстве судебных экспертиз и экспертных исследований

В.А. Эпштейн^{1,2}

¹ ФГАОУ ВО «Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы», Москва 117198, Россия

² Частное экспертное учреждение «Городское учреждение судебной экспертизы», Санкт-Петербург 191123, Россия

Аннотация. В статье рассмотрена возможность введения в штат судебно-экспертных учреждений (СЭУ) должности менеджера. Обоснована необходимость внедрения в повсеместную практику СЭУ системы менеджмента судебно-экспертной деятельности, то есть системы управления, ориентированной на повышение качества и результативности деятельности каждого отдельного учреждения и системы в целом.

Обозначены цели и задачи внедрения системы менеджмента, предложены направления специализации менеджеров, рассчитан экономический эффект от внедрения должности менеджера.

Показано, что введение в штатных расписаниях СЭУ этой должности позволит сократить сроки производства судебных экспертиз (за счет исключения непрофильной работы экспертов), повысить качество экспертиз (благодаря введению дополнительной ступени контроля эффективности судебно-экспертной деятельности), а также оптимизировать научно-методическую работу, в том числе поспособствует развитию новых и совершенствованию уже действующих экспертных методик.

Ключевые слова: *судебно-экспертные учреждения, менеджер, система менеджмента судебно-экспертной деятельности*

Для цитирования: Эпштейн В.А. Роль и значение деятельности менеджера при организации и производстве судебных экспертиз и экспертных исследований // Теория и практика судебной экспертизы. 2023. Т. 18. № 3. С. 52–59. <https://doi.org/10.30764/1819-2785-2023-3-52-59>

The Role and Significance of Manager's Activity in the Production of Forensic Examinations and Expert Research

Vadim A. Epshtein^{1,2}

¹ Peoples' Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba, Moscow 117198, Russia

² Private expert institution "Municipal Institution of Forensic Expertise", Sankt-Petersburg 191123, Russia

Abstract. The article discusses the possibility of introducing the position of manager to the staff of forensic institutions. The author substantiates the necessity of introduction of the management system for forensic expert activity into the universal practice of forensic institutions, i.e. a management system aimed at improving the quality and effectiveness of the activities of each individual institution and the system as a whole.

The article outlines the goals and objectives of the implementation of the management system, suggests the areas of specialization of managers, and also calculates the economic effect of the introduction of the position of manager.

It is shown that the introduction of the position of manager in the staff of forensic expert institutions will reduce the time for the production of forensic examinations (by eliminating the non-core expert work); improve the quality of examinations (by introducing additional performance control for forensic expert activities); optimize scientific and methodological work, including contributing to the development of new and improvement of existing expert techniques.

Keywords: *forensic expert institutions, manager, quality management system of forensic expert activity*

For citation: Epstein V.A. The Role and Significance of Manager's Activity in the Production of Forensic Examinations and Expert Research. *Theory and Practice of Forensic Science*. 2023. Vol. 18. No. 3. P. 52–59. (In Russ.). <https://doi.org/10.30764/1819-2785-2023-3-52-59>

Введение

Согласно разделу 1 Федеральной целевой программы «Развитие судебной системы России на 2013–2020 годы», утвержденной постановлением Правительства Российской Федерации от 27.12.2012 № 1406, «В настоящее время существует ряд проблем, связанных с качеством правосудия, сроками судопроизводства <...> В этой связи требуется скорейшее внедрение в судебную систему <...> и судебно-экспертную деятельность современных информационно-коммуникационных технологий, позволяющих сформировать инновационный подход к их развитию, а также улучшить <...> качество и оперативность проводимых судебно-экспертными учреждениями экспертиз...»¹.

Важным элементом достижения указанных целей является внедрение в повсеместную практику СЭУ системы менеджмента (СМ) судебно-экспертной деятельности (СЭД), то есть системы управления, направленной на повышение качества и результативности деятельности каждого отдельного учреждения и системы в целом.

Согласно Энциклопедическому словарю теории судебной экспертизы: «Система менеджмента – это организация управлением судебных экспертиз, а также организация связей с заказчиками, удовлетворение их запросов и требований. Основной составляющей частью менеджмента является система менеджмента качества» [1].

В связи с необходимостью решения данной задачи в деятельности государственных СЭУ, в первую очередь ФБУ РФЦСЭ при Минюсте России, сформировалось самостоятельное направление по построению систем менеджмента судебно-экспертной деятельности, включая систему менеджмента качества и аккредитации на соответствие международным стандартам.

Данная проблема подробно рассмотрена в главе 6 монографии С.А. Смирновой «Вызовы времени и экспертные технологии правоприменения» [2], а также в диссертации на соискание ученой степени кандидата юридических наук С.А. Кузьмина «Организационно-правовое обеспечение менеджмента качества судебно-экспертной деятельности»².

Важно отметить, что предложенные в указанных работах решения задач системы менеджмента являются универсальными, то есть применимыми в экспертных организациях любой организационно-правовой формы. Целью статьи является исследование отдельных вопросов практического внедрения изложенных принципов.

Цели и задачи внедрения системы менеджмента

Одна из основных задач внедрения менеджмента судебно-экспертной деятельности – «организация деятельности и управления СЭУ, а также организация производства конкретных экспертиз»².

Требования, связанные с реализацией указанной задачи, подробно изложены в разделе 8 межгосударственного стандарта ГОСТ ISO/IEC 17025-2019³. В свою очередь, большинство перечисленных требований перекликаются с нормами законодательства (например, обеспечение независимости судебного эксперта) или должностными обязанностями руководителя (например, определять организационную и управленческую структуру лаборатории). В то же время присутствуют и пункты, которые пока не нашли своего применения в деятельности судебно-экспертных учреждений, в том числе СЭУ Минюста России.

Функционирование СМ включает [2]:

- разработку и внедрение в деятельность лаборатории документированной процедуры управления записями, в том числе выполняемыми во время проведения наблюдений и измерений;
- комплектование судебно-экспертной лаборатории нормативной документацией, необходимой для проведения экспертных исследований в заявленной области аккредитации, и своевременное проведение актуализации фонда нормативной документации;
- соблюдение условий хранения материалов и химических реактивов, применяемых при проведении экспертных исследований;
- выполнение требований по организации условий приема, хранения объектов, представленных для проведения экспертных исследований;

¹ Постановление Правительства Российской Федерации от 27.12.2012 № 1406 «О федеральной целевой программе «Развитие судебной системы России на 2013–2024 годы».

² Кузьмин С.А. Организационно-правовое обеспечение менеджмента качества судебно-экспертной деятельности: дисс. ... кандидата юридических наук. Москва, 2016. 240 с.

³ Межгосударственный стандарт ГОСТ ISO/IEC 17025-2019. Общие требования к компетентности испытательных и калибровочных лабораторий (введен в действие приказом Росстандарта от 15.07.2019 № 385-ст).

- контроль за наличием документации (формуляров, паспортов и т. п.) на применяемое оборудование;

- своевременное проведение технического обслуживания средств измерений и вспомогательного оборудования.

Сюда же можно отнести необходимость назначения одного из сотрудников менеджером по качеству, а также необходимость разработки и внедрения руководства по качеству. В настоящее время эти требования реализованы в какой-то мере лишь в тех СЭУ Минюста России, которые прошли международную аккредитацию [3].

Рассмотрим, как введение новой должности может способствовать повышению качества экспертиз и сокращению сроков их производства.

Организация процесса производства судебной экспертизы (экспертного исследования) включает в себя целый ряд работ, выходящих за рамки делопроизводства:

- подготовку, оформление и заключение договоров на производство экспертного исследования;

- выписку счетов, оформление актов выполненных работ;

- регистрацию движения информации об экспертизе в информационных базах;

- техническое оформление заключений (включая прошивку);

- контакты со сторонами, связанные с организацией осмотра, предоставлением объектов исследования, сроком и порядком оплаты.

В государственных СЭУ данными вопросами зачастую занимается руководитель экспертного учреждения (заместители и начальники отделов) и эксперты, что является, по мнению автора, нецелесообразным. В негосударственных экспертных организациях организационными вопросами, возникающими в процессе проведения экспертиз и до их назначения, занимаются специалисты по работе с клиентами (менеджеры в сфере СЭД) [4].

Представляется, что эффективность работы существенно повышается, когда работник, в особенности это касается сотрудников, обладающих специальными знаниями, не отвлекается от решения своих непосредственных задач.

Так, в обязанности руководителя (в числе прочего) входит организация и контроль процесса работы, ответственность за экспертную деятельность, осуществляемую сотрудниками экспертного учреждения. За-

дача эксперта – производство экспертиз, а техническую работу – консультирование заказчиков по общим вопросам, оформление договоров, обеспечение своевременной проверки приборов и решение прочих технических вопросов – можно расценивать как нерациональное расходование времени.

Целесообразно, чтобы вся организационная работа по производству экспертиз и исследований была возложена на специальную категорию работников – менеджеров. Кроме того, передача работы, связанной с взаимоотношениями с заказчиками исследований (решение вопросов оплаты, ответы на вопросы и т. п.), от эксперта к менеджеру позволит обеспечить соблюдение требований законодательства о независимости эксперта и запрете на личные контакты с участниками процесса.

В то же время констатируем, что подобная должность не предусмотрена в настоящий момент ведомственными нормативными актами Минюста России и отсутствует в штатных расписаниях СЭУ.

«Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих», утвержденный постановлением Минтруда России от 21.08.1998 № 37, дает следующее определение должности менеджер: «Менеджер осуществляет управление предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации, направленной на удовлетворение нужд потребителей и получение прибыли за счет стабильного функционирования, поддержания деловой репутации и в соответствии с предоставленными полномочиями и выделенными ресурсами. Исходя из стратегических целей деятельности предприятия, учреждения, организации планирует предпринимательскую или коммерческую деятельность»⁴.

Несомненно, данное описание не в полной мере соответствует той роли, которую должен выполнять подобный работник в СЭУ. Однако оно определяет принципиальную возможность введения такой штатной единицы.

Специализация работы менеджера

Рассмотрим задачи, которые, по мнению автора, необходимо решать менеджеру как лицу, выполняющему вспомогательную организационно-техническую работу при

⁴ Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих (утв. постановлением Минтруда России от 21.08.1998 № 37).

производстве судебной экспертизы и экспертных исследований. При этом по своему функционалу и задачам можно выделить несколько должностей, каждая из которых позволяет обеспечивать то или иное направление деятельности СЭУ.

1. Менеджер по экспертной работе:

- текущий контроль за соблюдением сроков производства судебных экспертиз с учетом дат, установленных судами при назначении судебных экспертиз или условиями договора, за полнотой и качеством проведенных исследований, не нарушая принцип независимости эксперта, а также за соблюдением условий, предусмотренных заключенными договорами на проведение экспертных исследований;

- организация и ведение экспертного делопроизводства (регистрация назначенных экспертиз в соответствующих журналах и электронных базах, оформление договоров и сопутствующих документов, подготовка ответов на запросы и т. п.);

- консультирование заказчиков (как в очной, так и письменной форме) по вопросам о возможности проведения экспертиз в конкретном учреждении, сроках производства, предварительной стоимости, формулировок вопросов, которые могут быть поставлены перед экспертом, о нормативно-правовом регулировании СЭД;

- поиск аналитических лабораторий, испытательных стендов при необходимости проведения исследования с использованием дополнительной технической базы;

- техническое редактирование текстов заключений (форматирование, исправление грамматических и стилистических опечаток);

- подготовка к проведению экспертных осмотров;

- контроль за поступлением оплаты за производство экспертиз, ведение переписки по взысканию несвоевременной оплаты.

Необходимо уточнить, что менеджер по экспертной работе действует строго под контролем руководителя СЭУ и выполняет его поручения.

2. Менеджер по научно-технической работе:

- мониторинг печатной продукции, информационно-телекоммуникационной сети Интернет, иных источников в целях выявления новинок научно-технической мысли, которые возможно применять при производстве судебных экспертиз (исследований);

- мониторинг актуальных научно-технических документов (включая ГОСТ, СНИП, СП и т. д.), используемых при производстве судебных экспертиз и исследований;

- подготовка на основе проведенных исследований обзоров новых разработок в области науки и техники, методических материалов, научно-технических норм и правил.

Отметим, что в РФЦСЭ при Минюсте России ряд подобных задач возложены на научный персонал учреждения. Но для крупных судебно-экспертных учреждений (региональных центров, крупнейших лабораторий) наличие данной должности может быть актуально. При необходимости указанный функционал может быть возложен на менеджера по экспертной работе (хотя бы в части п. 2).

3. Менеджер по качеству:

- планирование, организация, контроль, проведение мероприятий по обеспечению своевременного прохождения аттестации судебными экспертами и повышению их квалификации;

- организация и проведение работ по своевременной поверке, калибровке приборов и устройств;

- организация и контроль работ по учету и хранению реактивов, сравнительных образцов, натуральных коллекций;

- планирование, организация и проведение аккредитации исследовательских лабораторий, направлений экспертной деятельности.

Наличие сотрудника, решающего подобные задачи, поможет избежать потенциальных нарушений и накладок, связанных с истечением срока аттестации экспертов или поверки прибора и оспаривания заключений эксперта по указанным основаниям, что, соответственно, позитивно скажется на сроках проведения экспертиз.

В небольших учреждениях эти функции можно возложить на менеджера по экспертной работе, при этом реализация некоторых пунктов также может являться задачей лаборанта.

4. Менеджер по сертификации:

- рассмотрение документов, поступающих от кандидатов на проведение добровольной сертификации компетентности экспертов, на предмет соответствия документов установленным требованиям;

- организация работ по проведению добровольной сертификации компетентности

экспертов (рецензирование заключений, тестирование, проведение экзамена и т. п.);

– подготовка писем, запросов, ответов, иных документов, связанных с проведением добровольной сертификации компетентности экспертов, а также оформлением ее результатов.

Введение данной должности (в оригинале эксперт по сертификации) предусмотрено правилами функционирования системы добровольной сертификации методического обеспечения судебной экспертизы», утвержденными в ФБУ РФЦСЭ при Минюсте России 27.10.2004.

На должность менеджеров могут быть приняты лица со средним, средним специальным и незаконченным высшим образованием. Такая работа может, во-первых, послужить хорошей школой и явиться существенным мотиватором [5] для дальнейшего обучения; во-вторых, позволит накопить стаж работы в случае завершения (получения) высшего образования и аттестации на должность эксперта; в-третьих, поможет «создавать творческие экспертные коллективы сотрудников разного возраста и опыта работы» как основополагающий фактор, позволяющий достичь высокой эффективности, – сплоченность коллектива, который будет намного лучше выполнять эксперти-

зы и соответствовать критериям эффективности работы [6].

Экономический эффект

Проведем обоснование экономической выгоды от внедрения новых штатных единиц на основе должностных обязанностей, рассмотренных выше, по позиции «менеджер по экспертной работе» (остальные должности актуальны лишь для Федерального и региональных центров судебной экспертизы).

Производство судебной экспертизы включает в себя целый ряд работ, которые являются непрофильными для эксперта. В этой связи представляется целесообразным возложить вспомогательную организационно-техническую работу по производству экспертиз и исследований на специальную категорию работников – менеджеров по экспертной работе.

Согласно рабочему календарю в 2022 году было 1973 рабочих часа (~164 часа в месяц), это позволяет рассчитать экономию времени экспертов (табл.) при возложении части обязанностей на таких менеджеров. Затраты времени рассчитывались исходя из личного опыта автора статьи.

Из таблицы видно, на непрофильную работу у экспертов СЭУ Минюста России в среднем приходится 31,1 % или 613 часов

Таблица. Сводная таблица по обязанностям менеджера по экспертной работе
Table. Summary table on the responsibilities of the expert work manager

Обязанность менеджера по экспертной работе	Экономия времени эксперта СЭУ Минюста России, % (от рабочего месяца)
Дежурство и прием граждан, ответы на звонки и т.п.	32 ч. / 164 ч. ≈ 19,5 %
Поверка приборов	1 ч. / 164 ч. ≈ 0,6 %
Регистрация движения экспертизы в журналах и информационных базах	1,5 ч. / 164 ч. ≈ 1 %
Подготовка, оформление и заключение договоров на производство экспертного исследования	3,5 ч. / 164 ч. ≈ 2 %
Техническое оформление заключений (включая прошивку), а также наблюдательных производств и скан-копий	5 ч. / 164 ч. ≈ 3 %
Выписка счетов, оформление актов выполненных работ	1,5 ч. / 164 ч. ≈ 1 %
Контакты со сторонами, связанные с организацией осмотра, предоставлением объектов исследования, сроком и порядком оплаты	3 ч. / 164 ч. ≈ 1,8 %
Решение вопросов оплаты экспертизы и сокращению дебиторской задолженности	1,5 ч. / 164 ч. ≈ 1 %
Мониторинг печатной продукции, сети Интернет, иных источников в целях выявления новинок или актуализированных версий методик; ГОСТ, СНИП, СП и т. д.	1 ч. / 164 ч. ≈ 0,6 %
Организация подготовки повышения профессиональной компетенции судебных экспертов	1 ч. / 164 ч. ≈ 0,6 %
ИТОГО (экономию времени эксперта)	51 ч. / 164 ч. ≈ 31,1 %

от рабочего времени за год. Стоит также упомянуть важнейшие функции менеджера по экспертной работе, а именно проверку качества заключений экспертов (в части устранения опечаток и т. п.), текущий контроль за сроками производства и своевременным направлением ходатайств и запросов, оформлением заключений и текущей документации.

Осуществляя данные обязанности, менеджер по экспертной работе позволит сэкономить заместителю руководителя или заведующему подразделения (которые в большинстве СЭУ и занимаются данной работой) в среднем за месяц до 10 % времени. Кроме того, появится дополнительное звено при проверке качества заключений экспертов.

На основе проведенного исследования можно сделать прогнозную оценку экономической эффективности новой штатной единицы. При внедрении менеджера по экспертной работе в деятельность СЭУ Минюста России производительность труда эксперта возрастет на 31,1 %.

Рассчитаем среднюю стоимость экспертизы в СЭУ Минюста России за 2022 год (СрЭ) по формуле:

$$\text{СрЭ} = B / KЭ,$$

где B – доход СЭУ Минюста России за 2022 год, руб.; $KЭ$ – количество произведенных экспертиз за 2022 год, шт.⁵.

$$\text{СрЭ} = 1\,203\,944\,500 / 44\,315 = 27\,168 \text{ руб.}$$

Таким образом, средняя стоимость экспертизы в СЭУ Минюста России в 2022 году составила бы 27 168 руб.

Рассчитаем количество экспертиз [$KЭ(м)$], которые могли быть проведены в СЭУ Минюста России в 2022 году при внедрении должности менеджера по экспертной работе:

$$KЭ(м) = KЭ \times ЭВ,$$

где $ЭВ$ – экономия времени эксперта (табл.), %.

$$KЭ(м) = 44\,315 \times 31,1\% = 13\,782 \text{ шт.}$$

Таким образом, благодаря деятельности менеджеров по экспертной работе, выполняющих непрофильные обязанности экспертов, освобождая им больше времени на непосредственно экспертную работу, теоретически можно было провести на 13 782 экспертизы больше. Отметим, что данное увеличение производительности труда экспертов – важный показатель для СЭУ Минюста России.

Выразим ожидаемую эффективность менеджеров в денежном выражении (на примере СЭУ Минюста России):

$$ЭФМ = \text{СрЭ} \times KЭ(с),$$

где $ЭФМ$ – доход за 2022 год, приходящийся на деятельность менеджеров по качеству, руб.

$$ЭФМ = 27\,168 \times 13\,782 = 374\,429\,376 \text{ руб.}$$

Данный расчет эффективности является возможным, так как все доходы СЭУ Минюста России приносит деятельность по производству судебных экспертиз и экспертных исследований. Таким образом, при внедрении менеджера по экспертной работе доход СЭУ Минюста России увеличился бы на 374 429 376 руб.

Учитывая сумму затрат на внедрение новой штатной единицы (в первый год до 990 тыс. руб.) и количество менеджеров для СЭУ Минюста России (215 менеджеров из расчета 1 менеджер на 7 экспертов, при численности экспертов в 1510 ед.), получаем затраты в размере 212 850 000 руб. в год ($990\,000 \times 215 = 212\,850\,000$).

Рассчитаем возможный доход:

$$Д = ЭФМ - ЗМ,$$

где $Д$ – доход, обусловленный введением должности, руб.; $ЗМ$ – затраты на внедрение, руб.

$$Д = 374\,429\,376 - 212\,850\,000 = 161\,579\,376 \text{ руб.}$$

Безусловно, данный расчет не учитывает нюансов конкретных учреждений (например, наличия районных коэффициентов к заработной плате), однако, по прогнозной оценке, функционирование менеджеров по экспертной работе в 2022 году могло бы принести СЭУ Минюста России до 161 579 376 руб. дополнительного дохода.

Таким образом, введение в штатное расписание СЭУ Минюста России должности менеджера позволит увеличить количество производимых экспертиз за год (при идеальных условиях), снизит загруженность экспертов учреждения. Это благоприятно скажется на финансовых показателях и на качестве экспертиз, так как добавиться дополнительная ступень контроля качества [7].

⁵ Информационно-статистический сборник «Основные итоги деятельности федеральных бюджетных судебно-экспертных учреждений Минюста России за 2022 год. Москва, 2023.

Заключение

Подытоживая вышесказанное, считаем целесообразным введение в штатных расписаниях СЭУ должности менеджера. «При этом не стоит забывать, что качество – это не только качество материалов и услуг, но и качество процессов их создания, а значит, и качество работы людей, составляющих организацию» [8, 9]. По мнению автора, реализация данного предложения позволит

сократить сроки производства судебных экспертиз за счет исключения непрофильной работы экспертов; повысить качество экспертиз благодаря введению дополнительной ступени обеспечения качества при составлении заключений эксперта; оптимизировать научно-методическую работу, в том числе способствовать развитию новых и совершенствованию уже действующих экспертных методик.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Смирнова С.А., Омелянюк Г.Г., Бебешко Г.И. Система менеджмента качества в судебно-экспертной деятельности // Мультимодальное издание «Судебная экспертиза: перезагрузка». Ч. 2. Энциклопедический словарь теории судебной экспертизы. М.: Эком, 2012. С. 301–303.
2. Смирнова С.А. Мультимодальное издание «Судебная экспертиза: перезагрузка». Ч. 1. Вызовы времени и экспертные технологии правоприменения. М.: ЭКОМ, 2012. 656 с.
3. Замараева Н.А. Опыт внедрения системы менеджмента качества в Северо-Западном РЦСЭ Минюста России // Теория и практика судебной экспертизы. 2014. № 3 (35). С. 142–145.
4. Чеснокова Е.В. Совершенствование работы с персоналом в судебно-экспертных организациях в соответствии с требованиями международного стандарта ISO/IEC 17025:2017 // Теория и практика судебной экспертизы. 2020. Т. 15. № 1. С. 75–83. <https://doi.org/10.30764/1819-2785-2020-1-75-83>
5. Ильясов Ф.Н. Методология ресурсного подхода к анализу трудовых мотивов и установок // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. 2013. № 5. С. 13–25.
6. Россинская Е.Р. Эффективность судебно-экспертной деятельности сквозь призму судебной экспертологии // Вестник Московского университета МВД России. 2017. № 2. С. 85–90.
7. Юрченко В.А., Короткова Т.В. Опыт внедрения СМК // Высшее образование в России. 2009. № 6. С. 76–81.
8. 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. 106–109.
9. Суровая О.А. Политика в области качества: роль руководителя судебно-экспертной организации при внедрении системы менеджмента качества // Теория и практика судебной экспертизы. 2019. Т. 14. № 4. С. 55–61. <https://doi.org/10.30764/1819-2785-2019-14-4-55-61>

REFERENCES

1. Smirnova S.A., Omel'yanyuk G.G., Bebe-shko G.I. Quality Management System in Forensic Expert Activity. In: Smirnova S.A. (Ed.). *Multimodal Edition "Forensic Science: reset". Part 2. Encyclopedic Dictionary of Theory of Forensic Science*. Moscow: Ekom, 2012. P. 301–303. (In Russ.).
2. Smirnova S.A. *Multimodal Edition "Forensic Science: reset". Part 1. Challenges of the Time and Expert Technologies of Law Enforcement*. Moscow: Ekom, 2012. 656 p. (In Russ.).
3. Zamaraeva N.A. Implementing a Quality Management System at the North-Western Regional Center of Forensic Science of the Russian Ministry of Justice. *Theory and Practice of Forensic Science*. 2014. No. 3 (35). P. 142–145. (In Russ.).
4. Chesnokova E.V. On the Development of Working with Personnel in Forensic Organizations under the Requirements of the International Standard ISO/IEC 17025:2017. *Theory and Practice of Forensic Science*. 2020. Vol. 15. No. 1. P. 75–83. (In Russ.). <https://doi.org/10.30764/1819-2785-2020-1-75-83>
5. Iliassov F.N. Methodology of Resource Approach to the Analysis of Work Motives and Attitudes. *Monitoring of Public Opinion: Economic and Social Changes Journal*. 2013. No. 5. P. 13–25. (In Russ.).
6. Rossinskaya E.R. Effectiveness of Forensic Expert Activity through the Prism of Judicial Expertology. *Vestnik of Moscow University of the Ministry of Internal Affairs of Russia*. 2017. No. 2. P. 85–90. (In Russ.).
7. Yurchenko V.A., Korotkova T.V. Experience of Introducing Quality Management System. *Higher Education in Russia*. 2009. No. 6. P. 76–81. (In Russ.).
8. Osipenko N.I., Trifanov I.V., Oborina L.I. Motivation and Management Personnel as an Integral Part of System Management Quality. *The Siberian Aerospace Journal*. 2009. No. 1–2 (22). P. 106–109. (In Russ.).
9. Surovaya O.A. Quality policy: the Role of the Head of a Forensic Organization in the Implementation of the Quality Management System. *Theory and Practice of Forensic Science*. 2019. Vol. 14. No. 4. P. 55–61. (In Russ.). <https://doi.org/10.30764/1819-2785-2019-14-4-55-61>

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ

Эпштейн Вадим Аркадьевич – аспирант РУДН, директор по развитию частного экспертного учреждения «Городское учреждение судебной экспертизы»; e-mail: epshtayn@yandex.ru

ABOUT THE AUTHOR

Epshtein Vadim Arkad'evich – graduate student of RUDN University, Director of development of Municipal institution of forensic expertise; e-mail: epshtayn@yandex.ru

Статья поступила: 02.05.2023

После доработки: 10.06.2023

Принята к печати: 15.07.2023

Received: May 02, 2023

Revised: June 10, 2023

Accepted: July 15, 2023