

Академия Следственного комитета Российской Федерации

Ю.А. Цветков

Управление в следственных органах

Курс лекций

Под редакцией

Председателя Следственного комитета Российской Федерации
заслуженного юриста Российской Федерации,
доктора юридических наук, профессора **А.И. Бастрыкина**

*Рекомендовано Учебно-методическим центром
«Профессиональный учебник» в качестве учебного пособия
для студентов высших учебных заведений, обучающихся
по направлениям подготовки «Юриспруденция», «Правовое обеспечение
национальной безопасности», «Правоохранительная деятельность»*

*Рекомендовано Научно-исследовательским институтом
образования и науки в качестве учебного пособия
для студентов высших учебных заведений, обучающихся
по направлениям подготовки «Юриспруденция», «Правовое обеспечение
национальной безопасности», «Правоохранительная деятельность»*



**ЮНИТИ
UNITY**

Москва • 2016

УДК 343.132(075.8)

ББК 67.73к2я73-2

Ц27

Рецензенты:

заслуженный юрист Российской Федерации,
доктор юридических наук, профессор *Б.Я. Гаврилов*
(заведующий кафедрой управления органами расследования преступлений
Академии управления МВД России)

заслуженный юрист Российской Федерации,
доктор юридических наук, профессор *А.Ф. Смирнов*
(заведующий кафедрой организации правоохранительной деятельности
Института прокуратуры Московского государственного юридического
университета имени О.Е. Кутафина)

доктор технических наук, профессор *В.В. Цыганов*
(главный научный сотрудник Института проблем управления
имени В.А. Трапезникова Российской академии наук)

Главный редактор издательства *Н.Д. Эриашвили*,
кандидат юридических наук, доктор экономических наук, профессор,
лауреат премии Правительства РФ в области науки и техники

Цветков, Юрий Анатольевич.

Ц27 Управление в следственных органах. Курс лекций: учеб.
пособие для студентов вузов, обучающихся по направле-
ниям подготовки «Юриспруденция», «Правовое обеспечение
национальной безопасности», «Правоохранительная дея-
тельность» / Ю.А. Цветков; под ред. А.И. Бастрыкина. —
М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. — 335 с.

ISBN 978-5-238-02787-6

Агентство СІР РГБ

Курс «Управление в следственных органах» содержит результаты
научного исследования процессов управления в следственном аппарате
России, а также прикладные технологии повышения эффективности
следственной деятельности.

Предназначен для студентов вузов соответствующих специаль-
ностей, руководителей следственных органов, лиц, включенных в кадро-
вый резерв для замещения руководящих должностей в следственных
органах, а также всех интересующихся вопросами организации право-
охранительной деятельности и управленческих отношений в уголов-
ном судопроизводстве.

ББК 67.73к2я73-2

ISBN 978-5-238-02787-6

© ИЗДАТЕЛЬСТВО ЮНИТИ-ДАНА, 2016

Принадлежит исключительное право на использование и распространение издания
(Федеральный закон от 5 апреля 2013 г. № 44-ФЗ). Воспроизведение всей книги или
любой ее части любыми средствами или в какой-либо форме, в том числе в интернет-
сети, запрещается без письменного разрешения издательства.

ПРЕДИСЛОВИЕ

Впервые в российской истории в результате отделения следственных органов от прокуратуры образовано самостоятельное следственное ведомство — Следственный комитет Российской Федерации.

В системе уголовного судопроизводства сложилась новая реальность, требующая серьезного переосмысления подходов к организации предварительного следствия и механизмов коммуникации между субъектами правоприменения. Именно поэтому настоящий курс лекций — это не только прикладное пособие для управленцев, но и очередной шаг в построении единой теории следственной деятельности, основанной на тезисе о самостоятельной природе следственной власти.

Следственный комитет, равно как и другие следственные ведомства, коммерческой организацией не является и свою деятельность соображениями экономической целесообразности не измеряет. Однако это не значит, что для него не существует проблемы повышения конкурентоспособности. Другое дело, что конкуренцию с национальными и зарубежными системами досудебного производства он ведет не за выбор потребителей, а за положительную оценку результатов своей работы как со стороны всего общества и государства, так и отдельного потерпевшего.

Подготовленный учебный курс — это в известном смысле ответ на исторический вызов — повысить конкурентоспособность суверенной национальной модели организации предварительного следствия и в конечном счете всей уголовной юстиции.

Учебный курс «Управление в следственных органах» преследует пять конкретных целей.

Первая цель носит просветительский характер, направленный на преодоление такого отрицательного общественного явления, как управленческий нигилизм. Он выражается в сознательном, а большей частью — неосознанном, возникающем по незнанию пренебрежении элементарными законами управления и достижениями управленческой науки в деятельности значительного числа современных руководителей.

Вторая цель состоит в том, чтобы найти общие точки соприкосновения между отечественной и зарубежной управленческими традициями, адаптировать удачные западные разработки к реалиям российской действительности и специфике следственной деятельности.

Третья цель напрямую связана с предыдущей и является условием ее достижения: показать вклад советской и российской науки, роль отечественных ученых, полководцев, политиков и промышленников в становлении и развитии теории и практики управления.

Четвертая цель сугубо прикладная — снабдить руководителей следственных органов и лиц, состоящих в кадровом резерве на замещение руководящих должностей, необходимым теоретическим минимумом и практическим инструментарием современного управления.

Пятая цель относится к категории фундаментальных целей и заключается в том, чтобы переосмыслить следственную деятельность на более высоком, системном, уровне и тем самым открыть принципиально новые возможности для решения многих практических и теоретических проблем в сфере уголовного судопроизводства.

Представленный курс создавался в процессе тесного творческого взаимодействия со слушателями Академии СК России — сотрудниками следственных органов. В его основе — лекции, прочитанные автором в 2013/14 и 2014/15 учебных годах руководителям и сотрудникам аппаратов следственных органов СК России. При переводе устной речи в письменную автор, следуя рекомендации маститого российского криминалиста профессора О.Я. Баева, постарался не только отразить собственную позицию, но и сохранить «авторскую интонацию»¹.

Содержание лекций формировалось на базе как профессионального опыта и результатов научных исследований самого автора, так и интеллектуального и эмоционального отклика слушателей. Слушатели с интересом приняли участие в десятках опросов, тестирований и групповых интервью, результаты которых помогли максимально приблизиться к практике и, как представляется, построить свои теоретические конструкции при опоре на твердую почву жизненных реалий. Поэтому слушателям Академии СК России автор выражает свою глубокую признательность и надеется, что подготовленный курс принесет им практическую пользу.

Отдельную благодарность за доброжелательное внимание и полезные советы автор выражает рецензентам — признанным авторитетам в вопросах управления правоохранительными органами профессору *Борису Яковлевичу Гаврилову* и профессору *Александру Федоровичу Смирнову*, а также известному представителю отечественной научной школы в теории управления профессору *Владимиру Викторовичу Цыганову*.

¹ Баев О.Я. Основы криминалистики: Курс лекций. М.: Экзамен, 2001. С. 8.

Особая признательность автора — редактору настоящего курса Председателю СК России профессору *Александру Ивановичу Бастрыкину*, который внес решающий вклад в создание нашей Академии и стал инициатором ряда серьезных научных проектов, реализуемых на ее базе.

Положение автора, представляющего на суд научному и практикующему юридическому миру свою экспериментальную работу, точнее всего характеризуют слова одного из самых влиятельных интеллектуалов минувшего века — Ролана Барта, сказанные им при вступлении на преподавательскую стезю в прославленном *Collège de France*:

«На нашем пути бывает период, когда мы учим других тому, что знаем сами; затем, однако, приходит пора, когда учишь тому, чего сам не знаешь: это называется исследовательской деятельностью»¹.

Итак, к делу.

¹ Барт Р. Лекция // Барт Р. Избранное. Семиотика. Поэтика. М.: Прогресс, 1994. С. 567.

ПОСЛЕСЛОВИЕ

Длинное послесловие — верный признак того, что автор поторопился завершить свою книгу, выдав скороспелый плод. Настоящее послесловие будет кратким. И не потому, что тема исчерпана. Теория и практика управления — это бездна. А если долго вглядываться в бездну, то, как заметил Ницше, бездна начинает вглядываться в тебя. Поэтому сейчас, поставив последнюю точку, автор понимает, что не сказал больше, чем успел сказать. И это «больше» тянет на новую книгу. А значит — до следующей книги.

В заключение, однако, всегда хочется сказать что-то самое главное. И в то же время все, что бы ни было сказано, не сможет вместить в себя всего богатства и сложности управленческой проблематики. Поэтому ограничусь одной рекомендацией чисто прикладного порядка.

Согласно закону Грешема—Саймона, который мы изучали на лекции, посвященной стратегическому менеджменту, обыденная, повторяющаяся и знакомая с давних пор текущая деятельность вытесняет новую, эпизодическую стратегическую деятельность. А это значит, что руководители следственных органов, прослушав данный курс и вернувшись к своим текущим делам, в очередной раз столкнутся с действием этого закона на практике.

Чтобы этого не произошло и новые знания, полученные в рамках данного курса, не были в ближайшие одну-две недели полностью стерты из памяти, следует с первых же часов первого рабочего дня внедрять в свою деятельность две или три, а лучше — пять или семь новых технологий. И положительные результаты не заставят себя долго ждать — такую, по крайней мере, дают обратную связь те, кто последовал этой рекомендации.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ	3
Лекция 1. ЧТО ТАКОЕ УПРАВЛЕНИЕ?	6
§ 1. Апология следственного менеджмента	6
§ 2. Система наук управленческого цикла	10
§ 3. Научная методология следственного менеджмента	17
Лекция 2. СЛЕДСТВЕННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ	27
§ 1. Интегральная парадигма следственной деятельности	27
§ 2. Кибернетическая модель коммуникации в уголовном судопроизводстве	32
§ 3. Следственная деятельность как операционная система	37
§ 4. Производственные характеристики операционной системы: тезаурус следственного менеджмента	46
§ 5. Конкурентоспособность следственной деятельности	51
§ 6. Эффективность следственной деятельности	54
Лекция 3. ФУНКЦИИ РУКОВОДИТЕЛЯ В СЛЕДСТВЕННЫХ ОРГАНАХ	64
§ 1. Функции руководителя: постановка проблемы	64
§ 2. Функции руководителя: специфика следственных органов	71
§ 3. Уровни управления в следственных органах	74
Лекция 4. ВЛАСТЬ И ВЛИЯНИЕ В СЛЕДСТВЕННЫХ ОРГАНАХ	77
§ 1. Власть руководителя: источники легитимности	77
§ 2. Инструменты и ресурсы власти и управления в следственных органах	80
§ 3. Ценности как инструмент управления в следственных органах	84
§ 4. Управленческий стиль	86
§ 5. Типы руководителей	90
§ 6. Как повысить управляемость коллектива: стратегемы власти	99
Лекция 5. ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В СЛЕДСТВЕННЫХ ОРГАНАХ	104
§ 1. Понятие, структура и виды управленческих решений	104
§ 2. Способы принятия управленческих решений	112

§ 3. Рациональное решение управленческих проблем	117
§ 4. Стилистика принятия управленческих решений	128
Лекция 6. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ СЛЕДСТВЕННЫМ АППАРАТОМ	132
§ 1. Основы стратегического мышления	132
§ 2. В чем состоит миссия Следственного комитета?	138
§ 3. Инструменты стратегического анализа	140
§ 4. Следственные органы в системе стратегического позиционирования	143
§ 5. Оценка стратегических альтернатив	149
§ 6. Следственные органы в макросреде	157
§ 7. Стратегический прогноз: ответ на вызовы и угрозы	167
§ 8. Стратегическое планирование: модель для сборки	170
Лекция 7. УПРАВЛЕНИЕ МОТИВАЦИЕЙ СЛЕДОВАТЕЛЯ	174
§ 1. Организационно-правовые основы управления мотивацией в следственных органах	174
§ 2. Теоретические основы управления мотивацией профессиональной деятельности	176
§ 3. Практические проблемы в управлении мотивацией следователя	184
§ 4. Управление мотивацией «трудного» следователя	196
§ 5. Рекомендации руководителям следственных органов и кадровых подразделений по управлению мотивацией следователя	202
Лекция 8. УПРАВЛЕНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ СЛЕДОВАТЕЛЯ	204
§ 1. Организационно-правовые основы управления профессиональным развитием следователя	205
§ 2. Образовательная и научно-исследовательская стратегия следственных органов	211
§ 3. Стадии профессионального развития следователя	218
§ 4. Кризисы профессионального развития следователя и роль руководителя в их преодолении	225
§ 5. Профессиональные акцентуации следователей и способы их коррекции	230
§ 6. Оценка профессиональной деятельности сотрудников следственных органов	234
§ 7. Рекомендации руководителям следственных органов и кадровых подразделений по управлению профессиональным развитием следователя	238

Лекция 9. УПРАВЛЕНИЕ СОВЕЩАНИЯМИ В СЛЕДСТВЕННЫХ ОРГАНАХ	240
§ 1. Для чего нужны совещания?	240
§ 2. Структура эффективного совещания	246
Подготовка к совещанию	246
Открытие совещания	250
Решение задач(и) совещания	251
Технологии эффективного совещания	255
Технологии эффективного совещания: нейтрализация деструкторов	255
Завершение совещания	257
Лекция 10. УПРАВЛЕНИЕ РАБОЧИМ ВРЕМЕНЕМ В СЛЕДСТВЕННЫХ ОРГАНАХ	259
§ 1. Зачем управлять временем?	260
§ 2. Как управлять временем?	264
§ 3. Планирование следственной деятельности	269
§ 4. Преодоление прокрастинации и организация отдыха	276
§ 5. Роль руководителя в управлении рабочим временем следователя	279
§ 6. Планирование следственной карьеры	283
Лекция 11. ОРГАНИЗАЦИЯ КОНТРОЛЯ И УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ СЛЕДСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	286
§ 1. Система и специфика контроля в следственных органах	286
§ 2. Структура контроля	290
§ 3. Статистический анализ управляемости	297
§ 4. Процесс контроля	302
§ 5. Качество следственной деятельности	305
Лекция 12. ПРОЦЕССУАЛЬНЫЙ КОНТРОЛЬ: КОНЦЕПЦИЯ И ТЕХНОЛОГИИ	310
§ 1. Концепция процессуального контроля	310
§ 2. Модели и технологии процессуального контроля	315
§ 3. «Узловой» контроль — технологический прорыв в осуществлении процессуального контроля	320
ПОСЛЕСЛОВИЕ	325
ЛИТЕРАТУРА	326

Учебное пособие

Цветков Юрий Анатольевич,
кандидат юридических наук

**Управление
в следственных органах**
Курс лекций

Редактор Г.А. Клебче

Корректор *Л.П. Кравченко*

Оригинал-макет *Н.В. Спасской*

Оформление художника *А.П. Яковлева*

Подписано в печать 03.11.2015 (с готовых ps-файлов)

Изд. № 2589

Формат 60×90 1/16

Бумага офсетная

Гарнитура *PragmaticaCTT*

Усл. печ. л. 21,0. Уч.-изд. л. 16,0

Тираж 5000 экз. (1-й завод — 300)

Заказ 9237.

ООО «ИЗДАТЕЛЬСТВО ЮНИТИ-ДАНА»

Генеральный директор В.Н. Закаидзе

123298, Москва, ул. Ирины Левченко, 1

Тел.: 8-499-740-60-15

Тел./факс: 8-499-740-14

E-mail: unity@unity-dana.ru

www.unity-dana.ru

Отпечатано в цифровой типографии «Буки Веди»

105066, Москва, ул. Новорязанская, д. 38, стр. 1, пом. IV