

## УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ СЛЕДОВАТЕЛЯ И ОСОБЕННОСТИ ИХ РЕАЛИЗАЦИИ ПРИ РАССЛЕДОВАНИИ ПРЕСТУПЛЕНИЙ

Н.Ю. Лебедев<sup>1</sup>, Ю.В. Лебедева<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Новосибирский военный институт им. генерала армии И.К. Яковлева войск национальной гвардии Российской Федерации, г. Новосибирск, Российская Федерация

<sup>2</sup> Новосибирский государственный аграрный университет, г. Новосибирск, Российская Федерация

### Информация о статье

Дата поступления

10 апреля 2019 г.

Дата принятия в печать

25 ноября 2019 г.

Дата онлайн-размещения

26 декабря 2019 г.

### Ключевые слова

Управленческие компетенции; государственная служба; деятельность следователя; оперативно-розыскная деятельность; компетентностный подход; компетентность; государственный служащий; предварительное расследование; производство по уголовному делу; модель управленческих компетенций

**Аннотация.** В данной статье авторами раскрывается содержание управленческой деятельности следователя, включающей следующие элементы: анализ следственной ситуации; выдвижение версий; составление плана; непосредственное осуществление следственных и иных процессуальных действий; организация взаимодействия не только с органами, осуществляющими оперативно-розыскную и экспертно-криминалистическую деятельность, но и с другими государственными и негосударственными органами, общественными организациями и с простыми гражданами; принятие решения об окончании предварительного следствия. Описываются особенности управленческой деятельности следователя с учетом изменчивости следственных ситуаций и наполненности их содержания, правового положения участников уголовного судопроизводства, дефицита времени и установленных рамок производства следственных и иных процессуальных действий, необходимости психологического сопровождения деятельности следователя, наличия прокурорского надзора за ней, позволяющего своевременно выявлять недочеты в деятельности следователя и незамедлительно их устранять, а также судебного контроля, подчеркивающего значимость процессуальных действий, производство которых возможно только по судебному решению. Приводятся мнения ученых о понятии «управленческие компетенции» и его содержании. Обосновывается потребность в формировании и последующем совершенствовании управленческих компетенций следователя на основе применяемого в государственной службе компетентностного подхода, а также во внедрении в процесс психологического сопровождения управленческой деятельности следователя специально подобранный комплекс психологических методик, позволяющих выявить наличие или отсутствие у него нужных компетенций для осуществления им своей деятельности. Обосновываются корреляционные связи между компетентностью лиц, осуществляющих управление расследованием, и эффективностью деятельности органов, осуществляющих досудебное производство по уголовному делу в целом. Описываются особенности реализации компетенций следователя при расследовании преступлений.

## MANAGERIAL COMPETENCIES OF AN INVESTIGATOR AND THE SPECIFICS OF THEIR IMPLEMENTATION IN CRIME INVESTIGATION

Nikolai Yu. Lebedev<sup>1</sup>, Yulia V. Lebedeva<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Novosibirsk Military Institute of Internal Forces named after General of the Army I.K. Yakovlev, Novosibirsk, the Russian Federation

<sup>2</sup> Novosibirsk State Agricultural University, Novosibirsk, the Russian Federation

### Article info

Received

2019 April 10

Accepted

2019 November 25

Available online

2019 December 26

**Abstract.** The authors describe the contents of managerial work of an investigator that includes the following elements: analysis of the investigative situation; provision of investigative leads; planning; taking investigative or other procedural actions; organization of interaction not only with the departments involved in investigative and criminalistic work, but also with other government and non-government bodies, public organizations and community members; making a decision to end preliminary investigation. They also describe the specific features of managerial work of an investigator while taking into account the variability of investigative situations and their contents, legal status of the participants of criminal proceedings, the deficit of time and the boundaries of investigative and other procedural actions, the necessity of psychological support of an investigator's work, the presence of prosecutor's supervision that makes it possible to identify drawbacks in an investigator's work

**Keywords**

Managerial competencies; public service; work of an investigator; investigative work; competence-based approach; competence; public servant; preliminary investigation; criminal proceedings; model of managerial competencies

in time and quickly correct them, as well as of court control that underlines the importance of procedural actions that can only be sanctioned by a court decision. The opinions of scholars regarding the concept of «managerial competencies» and its contents are presented. The authors show that it is necessary to form and further improve the managerial competencies of an investigator on the basis of a competence approach used in public service, and to introduce a special complex of psychological techniques that show if an investigator possesses or lacks the competencies necessary for his work, in the process of psychological support of an investigator's managerial activities. They also describe the correlations between the competencies of people that manage an investigation and the effectiveness of the work of agencies responsible for the pre-trial criminal proceedings in general. The specific features of implementing the competencies of an investigator in investigating crimes are described.

Наиболее важным направлением развития Российской Федерации является совершенствование государственной службы, а эффективность деятельности государственных органов определяется компетентностью лиц, ее осуществляющих [1].

Предварительное следствие, как и большинство видов деятельности, предусматривает взаимодействие определенного количества людей, но в любом случае данная деятельность осуществляется под руководством следователя. Именно его способность и готовность к решению сложных задач свидетельствуют о необходимости совершенствования управленческих способностей следователя, которые проявляются в сформированности компетентностного уровня субъекта расследования.

Многие ученые-криминалисты в своих работах пишут о важности организации и планирования расследования, забывая, однако, что это только часть очень большой по своему наполнению работы следователя, так называемой управленческой деятельности при производстве по уголовному делу. Именно от грамотного управления расследованием преступления и сформированности компетенций следователя зависит своевременное достижение задач уголовного судопроизводства.

По своему содержанию управление предварительным расследованием имеет непростую структуру и включает следующие элементы: анализ следственной ситуации; выдвижение версий; составление плана; непосредственное осуществление следственных и иных процессуальных действий; организация взаимодействия не только с органами, осуществляющими оперативно-розыскную и экспертно-криминалистическую деятельность, но и с другими государственными и негосударственными органами, общественными организациями и с простыми гражданами; принятие решения об окончании предварительного следствия.

Безусловно, управленческая деятельность следователя напрямую связана с нормами уголовно-процессуального права, что отражает ее первую особенность. «Правовая регламентация, характеризующая как динамическую, так и содержательную стороны следственной деятельности, тесно взаимосвязана с научной организацией труда следователя (дознателя) посредством оптимизирующих деятельность норм уголовно-процессуального закона» [2, с. 52–53].

Деятельность следователя, осуществляющего расследование преступления, тесно взаимосвязана с необходимостью вовлечения в уголовно-процессуальные отношения большого количества людей и, соответственно, целенаправленного правового и коммуникативного воздействия на них с целью разрешения задач уголовного судопроизводства. Содержание такого взаимодействия между участниками следственной деятельности приобретает особую специфику, зависящую от их процессуального статуса и конфликтного/бесконфликтного поведения [3; 4, р. 157].

Несовершенство норм уголовно-процессуального законодательства напрямую влияет на организацию управленческой деятельности следователя при расследовании преступления и возможность своевременного разрешения поставленных задач и достижения целей уголовного судопроизводства.

В качестве второй особенности управленческой деятельности следователя можно выделить дефицит времени.

Нормативное закрепление сроков производства дознания и предварительного следствия, осуществления следственных и иных процессуальных действий предъявляет повышенные запросы к управленческой деятельности субъекта расследования, его компетенции [5]. Установленные законодательством сроки предварительного расследования напрямую

связаны с возможностью применения и дальнейшего продления сроков использования таких мер пресечения, как заключение под стражу, домашний арест и запрет определенных действий, наложение ареста на имущество. Также следователь ограничен во времени при избрании мер пресечения в отношении подозреваемого (не более десяти суток), срока его задержания, при рассмотрении ходатайств и жалоб, а при истечении сроков давности привлечения к уголовной ответственности осуществление уголовного преследования невозможно. Более того, законодатель прямо закрепил в УПК РФ принцип, на содержании которого должна строиться вся деятельность следователя, — «Разумный срок уголовного судопроизводства» (ст. 6.1 УПК РФ).

Третья особенность управленческой деятельности следователя связана с непредсказуемостью содержания уголовно-процессуальных отношений и изменчивостью следственной ситуации. Это свидетельствует о том, что следователю необходимо постоянно уделять внимание своему саморазвитию, повышать уровень профессиональных знаний и психологической устойчивости к стрессовым ситуациям, что, соответственно, позволит ему качественно осуществлять управление всем ходом расследования и своевременно корректировать как собственное поведение, так и поведение лиц, вовлеченных в сферу производства по уголовному делу.

Сформированность управленческой компетентности следователя дает ему возможность не только профессионально выполнять необходимые следственные действия и анализировать полученные результаты, но и своевременно реагировать на изменения следственной ситуации, вносить коррективы в содержание следственных версий и тем самым конструктивно влиять на весь ход расследования преступления.

Содержание психологического сопровождения управленческой деятельности следователя имеет свои особенности, которые проявляют себя на всех этапах производства по уголовному делу и напрямую связаны, с одной стороны, с отрицательными эмоциями по отношению к лицу, совершившему преступление, с другой — с положительными по отношению к потерпевшему от преступления.

Вмешательство в личное пространство и ограничение конституционных прав и свобод граждан при осуществлении предварительного расследования отражают четвертую особенность управленческой деятельности сле-

дователя — наличие прокурорского надзора и судебного контроля. Именно данная особенность выступает правовой гарантией соблюдения принципа законности в ходе производства по уголовному делу и позволяет обеспечивать назначение уголовного судопроизводства.

Надзор за деятельностью следователя со стороны прокурора позволяет своевременно выявлять недочеты в ней и незамедлительно их устранять. Наличие надзора требует от следователя повышенной сосредоточенности и пунктуальности в организации управления расследованием преступления и в выполнении требований норм уголовно-процессуального законодательства.

Судебный контроль, в свою очередь, подчеркивает значимость процессуальных действий, производство которых возможно только по судебному решению, и повышенную ответственность следователя перед обществом за обоснованность и необходимость ограничения прав и свобод гражданина в ходе досудебного производства по уголовному делу.

Указанные особенности управленческой деятельности следователя предъявляют очень высокие требования к его личности, а также к его компетентности и профессионализму. Удовлетворение потребности в компетентных следователях является первоочередной задачей государственной службы, связанной с обеспечением защиты прав и интересов граждан, поскольку деятельность по расследованию преступлений во многом связана с вмешательством в личное пространство граждан, чьи конституционные права и свободы могут быть ограничены при производстве следственных действий, а правовые последствия затрагивают интересы не отдельно взятого человека, а всего общества.

Согласно ч. 3 ст. 38 УПК РФ, следователь может самостоятельно направлять ход расследования, принимать решение о производстве следственных и иных процессуальных действий за исключением случаев, когда в соответствии с указанным кодексом требуется получение судебного решения или согласия руководителя следственного органа. В данной статье раскрывается необходимость формирования у следователя управленческих компетенций, которые будут полезны при расследовании преступлений, а также при организации процесса расследования и управлении им.

С точки зрения В.Д. Зеленского, «процесс организации расследования теснейшим образом

связан с его надлежащим управлением, также необходимым и обусловленным особенностью следственной деятельности как системы. Организационная и управленческая деятельности одинаково направлены на обеспечение наилучшего выполнения намеченных планом целей путем наиболее оптимального распределения усилий субъектов расследования, используемых ими средств в пространстве и времени, а также на упорядочение структуры этой системы». Управленческая деятельность, по его мнению, «носит властный характер, используя все необходимые рычаги процессуального подчинения и приемы психологического воздействия. Управление включает в себя дачу следователем поручений, указаний органам дознания, принятие властных решений об участии в деле тех или иных лиц, содействие осуществлению их прав и обязанностей и др. Неопытный следователь, не умеющий к тому же должным образом использовать свои процессуальные полномочия, не сможет обеспечить необходимый организационно-управленческий и тактико-методический аспекты расследования сложного преступления» [6, с. 47–55].

Вопросами формирования управленческих компетенций в рамках компетентностного подхода занимались многие отечественные ученые: А.Н. Аверин, Т.Ю. Базаров, И.Н. Барцица, Г.М. Бирюков, А.А. Демин, Е.И. Кудрявцева, В.С. Нечипоренко, Д.С. Рубин, В.А. Столярова, Е.П. Тавокин, К.В. Турняк, М.А. Шакина, Е.А. Запорожец, Ю.В. Ирхин, И. Катунина, Г.В. Жукевич, Е.Ю. Соколова, И.Н. Макалатия и др. Из зарубежных исследователей следует отметить И. Ансоффа, Р. Зуммера, К. Пюллера, Б. Равена, Л.М. Спенсера, С.М. Спенсера, С. Уиддета, С. Холлифорда и др.

На сегодняшний день компетентностный подход рассматривается такими отечественными авторами, как О.А. Цетович, О.А. Папанова, М.В. Зелинская, Е.С. Пронин, Н.В. Демина.

Несмотря на популярность и многообразие взглядов на типологию компетентностного подхода и в целом на структуру компетенций, единства мнений по данному вопросу не наблюдается. Существенные различия в толковании терминов «компетенции» и «компетентность» также говорят об отсутствии единого научного взгляда на них [7]. Нередко данные понятия вообще не разграничиваются по смыслу. Многообразие определений компетенций свидетельствует о существовании разных подходов к их пониманию [8].

Представим некоторые позиции ученых о понятии и содержании термина «компетенции».

Р.Е. Бояцис, Л.М. Спенсер и С.М. Спенсер — приверженцы так называемого американского подхода, в рамках которого компетенция рассматривается как «описание поведения сотрудника». По мнению Р.Е. Бояциса, «компетенция — это основная характеристика сотрудника, при обладании которой он способен показывать правильное поведение и, как следствие, добиться высоких результатов в работе» [9, с. 203]. По утверждению Л.М. Спенсера и С.М. Спенсера, «компетенции являются устойчивой частью личности, то есть базовым качеством, и обозначают варианты поведения или мышления, которые распространяются на различные ситуации и длятся довольно долгий период времени» [10, с. 202].

Б. Равен как представитель европейского подхода исследует компетенции с точки зрения их функциональности, «ожидаемого результата работы» [11], из чего следует, что компетенция — это некая способность индивида, выполняющего поставленные задачи относительно установленных организационных стандартов. Данные стандарты необходимо иметь в организации, поскольку именно они способствуют достижениям сотрудников в профессиональной деятельности.

Понятие «компетентность» многими авторами рассматривается с различных точек зрения. С. Уиддетом и С. Холлифордом компетентность раскрывается как «способность, необходимая для решения рабочих задач и для получения необходимых результатов работы», в то же время компетенция представлена ими как «способность, отражающая необходимые стандарты поведения» [12, с. 111].

По мнению Г.А. Вертохвостовой, «компетентность — это совокупность знаний, умений, способностей, сложившегося опыта субъекта, которые проявляются в личностно значимой для него деятельности» [13].

Ю.В. Варданян рассматривает компетентность двояко — «как готовность и как способность личности использовать теоретические знания и практический опыт для разрешения определенных задач» [14, с. 34].

Мы под компетенциями понимаем характеристики личности, способствующие эффективности выполнения работы, определяющие соответствие профессиональным навыкам на занимаемой должности, которые возможно измерить посредством используемого метода наблюдения [8, с. 7].



Раскрытие данных понятий разными авторами определяет тенденцию применения «способности — компетентности» в профессиональной деятельности каждого сотрудника государственных органов, поскольку именно в организационных процессах как особых условиях происходит развитие компетентности сотрудника. Но поскольку «компетентность» — это достаточно широкое понятие, в котором не учитывается специфика деятельности конкретной личности, необходимо решить вопрос о границах профессиональной компетенции и о выделении управленческих компетенций в самостоятельную специфичную категорию.

Профессиональная компетентность такими авторами, как Н.И. Запрудский, Э. Зеер, Э. Сыманюк, А.В. Хуторской, раскрывается как «система знаний, умений, качеств личности, обеспечивающих возможность выполнения профессиональных обязанностей определенного уровня» [15, с. 173; 16, с. 26; 17].

И.А. Тихонова утверждает, что, «проявляя свою профессиональную компетенцию, государственный служащий показывает свою профессиональную пригодность и соответствие общественным требованиям и нормам права» [18].

Необходимо отметить, что единообразие понятий «управленческая компетентность» и «управленческие компетенции» до настоящего времени также не существует. Так, О.А. Кузнецова представляет управленческую компетентность с позиции теории «обладания определенными знаниями в области новейших теорий управления» и с позиции практических умений и навыков, «способностей для управленческой деятельности». Немалую роль, по ее мнению, играют личностные психологические черты и характеристики поведения [19, с. 23]. Е.И. Кудрявцева утверждает, что «управленческие компетенции традиционно исследуются как компетентность руководителей разных уровней» [20, с. 84].

Управленческие компетенции и их сформированность необходимы следователю, а хорошим ориентиром для их формирования может являться разработанная и внедренная в конкретной организации модель профессиональных компетенций.

В России идеи использования компетентностного подхода опирались на огромный мировой опыт. В Великобритании компетентностный подход рассматривался как система требований к должностям и представленным характеристикам поведения [21; 22].

Именно в Великобритании была разработана и применена в организациях известная модель управленческих компетенций SHL, в структуре которой выделены следующие категории: главные факторы; название и определение сферы компетенций; черты личности (потребности), являющиеся базисом для формирования компетенции [23]. Данная модель представляет принятые на международном уровне стандарты управления: специалист, менеджер, руководитель группы [22, с. 41–55].

Модель профессиональной компетентности руководителей США представлена пятью направлениями: руководство изменениями; руководство персоналом; управление ресурсами; достижение результатов; коммуникации и формирование коалиций. В данной модели имеется перечень профессионально-личностных качеств управленца, и каждое выделенное качество подчеркивает абсолютную личностную индивидуальность. Назовем лишь несколько из них: управление конфликтами, финансами, человеческими ресурсами, технологиями; умение решать проблемы, формировать команду; владение навыками эффективных коммуникаций; личностные качества (честность, решительность, креативность, ответственность и т.д.); административные и управленческие навыки [24, с. 32].

По мнению К.В. Турняк и М.А. Шакиной, «модель профессиональной компетенции в США не является «жесткой», а состоит из сфер компетенций, которые объединяются в управленческую компетенцию. Сферы компетенций, в свою очередь, делятся на перечни профессионально-личностных качеств, необходимых управленцам в США. Профессиональные компетенции в США являются узкопрофильными и индивидуализированными» [22, с. 41–55].

В Японии структура управления сотрудниками организации имеет черты, значительно отличающие ее от такой же конструкции в США, но к задачам управления кадровыми компетенциями в японских корпорациях подходят на таком же высоком уровне.

Зарубежный опыт разработки и внедрения профессиональных компетенций для государственных служащих показывает, что существенных различий между ними не существует, они стабильны и не требуют внесения изменений.

В России на сегодняшний день имеется существенный пробел в использовании компетентностного подхода на государственной службе, и выражено это в отсутствии внедрен-

ных моделей профессиональных компетенций с перечнем отдельно выделенных управленческих компетенций. Попытки их разработки и внедрения на территориальном и ведомственном уровнях уже есть, но федеральный уровень такого опыта не имеет.

В настоящее время существует необходимость не только создания модели компетенций в госорганах, но и внесения дополнений в комплекс психологических обследований будущих сотрудников силовых структур. Особенно это касается будущих следователей, поскольку, кроме теста СМИЛ, предназначенного для исследования индивидуальных особенностей и психических состояний личности, теста КОТ, используемого для диагностики общего уровня интеллектуальных способностей, и теста Люшера, позволяющего исследовать психофизиологическое состояние человека, его стрессоустойчивость, активность и коммуникативные способности, к которому во всем мире относятся с осторожностью, тесты на определение уровня сформированности управленческих компетенций в обследовании сотрудников органов внутренних дел не включают.

Тем не менее такие методики, как методика «Стилевые предпочтения лидера» (опросник Блейка и Моутона), методика «Определение организаторских и коммуникативных качеств» Л.П. Калининского, методика «Диагностика предпочитаемых форм власти» (опросник Л. Левкович), используемые практиками в России, позволяют выявить предпочитаемый стиль управ-

ления, уровень развития организаторских и коммуникативных качеств личности, предпочитаемые формы применения власти в организации.

Проведение психологического исследования следователей или дознавателей с применением данных методик позволит обнаружить организаторские и коммуникативные качества личности, а также выявить способности лидера, являющиеся компонентами управленческих компетенций.

Методы, используемые в деятельности следователя по управлению расследованием, во многом сходны с методами управления, предлагаемыми общей психологией и конфликтологией, но имеют особенности, связанные со сложной прогнозируемостью психологических особенностей участников уголовного судопроизводства и непредсказуемостью их поведения при производстве по уголовному делу, спецификой пространства расследуемого преступления и процессуальным статусом лиц, вовлекаемых в уголовно-процессуальные отношения.

Разнообразие следственных ситуаций и быстрая изменчивость их содержания, неоднозначность реализации норм уголовного и уголовно-процессуального законодательства в судебно-следственной практике подчеркивают важность формирования у следователя управленческих компетенций, которые он мог бы использовать для достижения задач уголовного судопроизводства на протяжении всех этапов предварительного расследования.

#### СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Варданян А.В. Совершенствование деятельности субъектов предварительного расследования в сфере рассмотрения сообщений о преступлениях против жизни и здоровья в системе гарантий защиты прав человека / А.В. Варданян // Юрист-Правовед. — 2011. — № 3 (46). — С. 17–20.
2. Андросюк В.Г. Педагогика и психология в деятельности органов внутренних дел. Часть особенная : учеб. пособие / В.Г. Андросюк. — Киев : НИИРПО Киев. высш. шк. МВД СССР им. Ф.Э. Дзержинского, 1990. — 80 с.
3. Fisher R.J. Needs Theory, Social Identity and an Eclectic Model of Conflict / R.J. Fisher // Conflict: Human Need Theory / ed. J. Burton. — Basingstoke, 1990. — P. 89–112.
4. Regional Conflicts: The challenge to U.S. — Russian Cooperation / ed. J.E. Goodby. — New York : Oxford Univ. Press, 1995. — 251 p.
5. Лебедев Н.Ю. Особенности управления уголовно-процессуальными конфликтами при расследовании преступлений / Н.Ю. Лебедев // Закон и право. — 2009. — № 4. — С. 101–103.
6. Зеленский В.Д. Организация расследования преступлений. Криминалистические аспекты / В.Д. Зеленский. — Ростов-на-Дону : Изд-во Рост. ун-та, 1989. — 152 с.
7. Лебедева Ю.В. Использование компетентностного подхода в развитии управленческих компетенций / Ю.В. Лебедева // Актуальные проблемы агропромышленного комплекса : материалы науч.-практ. конф., Новосибирск, 7–11 нояб. 2016 г. — Новосибирск, 2016. — С. 23–25.
8. Лебедева Ю.В. Развитие управленческих компетенций государственных гражданских служащих / Ю.В. Лебедева. — Новосибирск : Золотой колос, 2018. — 204 с.
9. Бояцис Р.Е. Компетентный менеджер. Модель эффективной работы : пер. с англ. / Р.Е. Бояцис. — Москва : HIPPO, 2011. — 352 с.
10. Спенсер Л.М. (мл.). Компетенции. Модели максимальной эффективности работы : пер. с англ. / Л.М. Спенсер (мл.), С.М. Спенсер. — Москва : HIPPO, 2005. — 384 с.

11. Raven B.H. Social influence and power / B.H. Raven // *Current Studies in Social Psychology* / ed. I.D. Steiner, M. Fishbein. — New York : Holt, Rinehart, Winston, 1965. — P. 150–167.
12. Уиддет С. Руководство по компетенциям / С. Уиддет, С. Холлифорд ; пер. с англ. Н. Друговейко. — Москва : HIPPO, 2008. — 218 с.
13. Вертоховостова Г.А. Управленческая компетентность руководителя образовательного учреждения: анализ понятия / Г.А. Вертоховостова // *Мир науки, культуры, образования*. — 2013. — № 2 (39). — С. 95–98.
14. Варданян Ю.В. Строеение и развитие профессиональной компетентности специалиста с высшим образованием (на материалах подготовки педагога и психолога) : дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.01, 19.00.07 / Ю.В. Варданян. — Москва, 1999. — 353 с.
15. Запрудский Н.И. Научно-педагогическое обеспечение повышения квалификации учителей естественно-математических предметов : дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.01 / Н.И. Запрудский. — Минск, 1993. — 175 с.
16. Зеер Э. Компетентностный подход к модернизации профессионального образования / Э. Зеер, Э. Сыманюк // *Высшее образование в России*. — 2005. — № 4. — С. 23–30.
17. Хуторской А.В. Ключевые компетенции как компонент личностно-ориентированной парадигмы образования / А.В. Хуторской // *Народное образование*. — 2003. — № 2. — С. 58–64.
18. Тихонова И.А. Компетентностный подход в деятельности по управлению персоналом в системе государственной службы / И.А. Тихонова // *Современное общество и власть*. — 2015. — № 2 (4). — С. 152–156.
19. Кузнецова О.А. Формирование управленческой компетентности у студентов специальности «Управление качеством» : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.08 / О.А. Кузнецова. — Тольятти, 2007. — 23 с.
20. Кудрявцева Е.И. Компетенции и менеджмент: компетенции в менеджменте, компетенции менеджеров, менеджмент компетенций / Е.И. Кудрявцева. — Санкт-Петербург : ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2012. — 340 с.
21. French J.R. The Bases of Social Power / J.R. French, B. Raven // *Studies in Social Power* / ed. D. Cartwright. — Ann Arbor : Univ. of Michigan, Institute for Social Research, 1959. — P. 150–167.
22. Турняк К.В. Модели профессиональной компетенции работников государственного и муниципального управления в условиях нового государственного менеджмента: отечественный и зарубежный опыт / К.В. Турняк, М.А. Шакина // *Ars Administrandi. Искусство управления*. — 2012. — № 4. — С. 41–55.
23. Thomas K.W. Conflict and negotiation / K.W. Thomas // *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* / ed. M.D. Dunnette. — Palo Alto : Consulting Psychologists Press, 1992. — P. 889–935.
24. Пестерева Н.М. Формирование профессиональных компетенций государственных служащих / Н.М. Пестерева, Л.С. Цветлюк, О.С. Надеина. — Москва : Изд-во Моск. гуманитар. ун-та, 2014. — 139 с.

## REFERENCES

1. Vardanyan A.V. Improvement of Pretrial Investigation Subjects Activity in the Sphere of Consideration of Reports about Crimes against Life and Health in the Human Rights Protection Guarantee System. *Yurist''-Pravoved'' = Lawyer-Legal Scholar*, 2011, no. 3, pp. 17–20. (In Russian).
2. Androsyuk V.G. *Pedagogika i psikhologiya v deyatel'nosti organov vnutrennikh del. Chast' osobennaya* [Pedagogics and Psychology in the Work of Internal Affairs Departments. Special Part]. Kiev, 1990. 80 p.
3. Fisher R.J. Needs Theory, Social Identity and an Eclectic Model of Conflict. In Burton J. (ed.). *Conflict: Human Need Theory*. Basingstoke, 1990, pp. 89–112.
4. Goodby J.E. (ed.). *Regional Conflicts: The challenge to U.S. — Russian Cooperation*. New York, Oxford University Press, 1995. 251 p.
5. Lebedev N.Yu. Specific features of managing criminal procedure conflicts in crime investigation. *Zakon i pravo = Law and Right*, 2009, no. 4, pp. 101–103. (In Russian).
6. Zelensky V.D. *Organizatsiya rassledovaniya prestuplenii. Kriminalisticheskie aspekty* [Organization of Crime Investigation. Criminalistic Aspects]. Rostov State University Publ., 1989. 152 p.
7. Lebedeva Yu.V. Using the competence-based approach in developing managerial competencies. *Aktual'nye problemy agropromyshlennogo kompleksa. Materialy mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii, Novosibirsk, 7–11 noyabrya 2016 g.* [Actual Problems of Agro-Industrial Complex. Materials of International Scientific and Practical Conference, Novosibirsk, November 7–11, 2016]. Novosibirsk, 2016, pp. 23–25. (In Russian).
8. Lebedeva Yu.V. *Razvitie upravlencheskikh kompetentsii gosudarstvennykh grazhdanskikh sluzhashchikh* [The Development of Managerial Competencies of State Civil Servants]. Novosibirsk, Zolotoi Kolos Publ., 2018. 204 p.
9. Boyatzis R.E. The Competent Manager. A Model for Effective Performance. New York, John Wiley & Sons, 1982. 328 p. (Russ. ed.: Boyatzis R.E. *Kompetentnyi Menedzher. Model' effektivnoi raboty*. Moscow, HIPPO Publ., 2011. 352 p.).
10. Spenser L.M., Spenser S.M. *Competence at Work. Models for Superior Performance*. New York, John Wiley & Sons, 1993. 372 p. (Russ. ed.: Spenser L.M., Spenser S.M. *Kompetentsii. Modeli maksimal'noi effektivnosti raboty*. Moscow, HIPPO Publ., 2005. 384 p.).
11. Raven B.H. Social influence and power. In Steiner I.D., Fishbein M. (eds.). *Current Studies in Social Psychology*. New York, Holt, Rinehart, Winston, 1965, pp. 150–167.
12. Whiddett S., Hollyforde S. *The Competencies Handbook*. London, CIPD, 1999. 160 p. (Russ. ed.: Whiddett S., Hollyforde S. *Rukovodstvo po kompetentsiyam*. Moscow, HIPPO Publ., 2008. 218 p.).
13. Vertokhovostova G.A. Management Competence of the Educational Institution Head: the Analysis of the Term. *Mir nauki, kul'tury, obrazovaniya = The World of Science, Culture and Education*, 2013, no. 2 (39), pp. 95–98. (In Russian).
14. Vardanyan Yu.V. *Stroenie i razvitie professional'noi kompetentnosti spetsialista s vysshim obrazovaniem (na materialakh podgotovki pedagoga i psikhologa)*. Dokt. Diss. [Establishment and development of professional competence of a specialist with a university degree (using the materials of training educators and psychologists). Doct. Diss.]. Moscow, 1999. 353 p.

15. Zaprudsky N.I. *Nauchno-pedagogicheskoe obespechenie povysheniya kvalifikatsii uchitelei estestvenno-matematicheskikh predmetov. Dokt. Diss.* [Research and pedagogical support of improving the qualification of teachers of natural sciences and mathematics. Doct. Diss.]. Minsk, 1993. 175 p.
16. Zeer E., Cimanuk E. Competence Approach to the Modernization of Professional Education. *Vysshee obrazovanie v Rossii = Higher Education in Russia*, 2005, no. 4, pp. 23–30. (In Russian).
17. Khutorskoi A.V. Key Competences as a Component of Personality-oriented Paradigm of Education. *Narodnoe obrazovanie = National Education*, 2003, no. 2, pp. 58–64. (In Russian).
18. Tikhonova I.A. Competence Approach of the Personnel Management in the Public Service System. *Sovremennoe obshchestvo i vlast' = Contemporary Society and Government*, 2015, no. 2 (4), pp. 152–156. (In Russian).
19. Kuznetsova O.A. *Formirovanie upravlencheskoi kompetentnosti u studentov spetsial'nosti «Upravlenie kachestvom».* Avtoref. Kand. Diss. [Forming managerial competencies in students of «Quality Management» specialty. Cand. Diss. Thesis]. Tolyatti, 2007. 24 p.
20. Kudryavtseva E.I. *Kompetentsii i menedzhment: kompetentsii v menedzhmente, kompetentsii menedzherov, menedzhment kompetentsii* [Competences and Management: Competences in Management, Competences of Managers, Competence Management]. Saint Petersburg, North-West Institute of Management, Branch of RANEPa Publ., 2012. 340 p.
21. French J.R. The Bases of Social Power. In Cartwright D. (ed.). *Studies in Social Power*. Ann Arbor, University of Michigan, Institute for Social Research, 1959, pp. 150–167.
22. Turnyak K.V., Shakina M.A. Models of professional competence of state and municipal governance employees in the conditions of new state management: Russian and foreign experience. *Iskusstvo upravleniya = Ars Administrandi*, 2012, № 4, pp. 41–55. (In Russian).
23. Thomas K.W. Conflict and negotiation. In Dunnette M.D. (ed.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Palo Alto, Consulting Psychologists Press, 1992, pp. 889–935.
24. Pestereva N.M., Tsvetlyuk L.S., Nadeina O.S. *Formirovanie professional'nykh kompetentsii gosudarstvennykh sluzhashchikh* [The Formation of Professional Competences of Public Servants]. Moscow Humanitarian University Publ., 2014. 139 p.

#### ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

Лебедев Николай Юрьевич — профессор кафедры уголовного процесса и криминалистики Новосибирского военного института им. генерала армии И.К. Яковлева войск национальной гвардии Российской Федерации, доктор юридических наук, доцент, г. Новосибирск, Российская Федерация; e-mail: lebedevnu@rambler.ru.

Лебедева Юлия Вениаминовна — доцент кафедры кадровой политики и управления персоналом Новосибирского государственного аграрного университета, кандидат психологических наук, г. Новосибирск, Российская Федерация; e-mail: lebedeva28031973@rambler.ru.

#### ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Лебедев Н.Ю. Управленческие компетенции следователя и особенности их реализации при расследовании преступлений / Н.Ю. Лебедев, Ю.В. Лебедева. — DOI: 10.17150/2500-4255.2019.13(6).1017-1024 // Всероссийский криминологический журнал. — 2019. — Т. 13, № 6. — С. 1017–1024.

#### INFORMATION ABOUT THE AUTHORS

Lebedev, Nikolai Yu. — Professor, Chair of Criminal Process and Criminalistics, Novosibirsk Military Institute of Internal Forces named after General of the Army I.K. Yakovlev, Doctor of Law, Ass. Professor, Novosibirsk, the Russian Federation; e-mail: lebedevnu@rambler.ru.

Lebedeva, Yulia V. — Ass. Professor, Chair of HR Policy and Personnel Management, Novosibirsk State Agricultural University, Ph.D. in Psychology, Novosibirsk, the Russian Federation; e-mail: lebedeva28031973@rambler.ru.

#### FOR CITATION

Lebedev N.Yu., Lebedeva Yu.V. Managerial competencies of an investigator and the specifics of their implementation in crime investigation. *Vserossiiskii kriminologicheskii zhurnal = Russian Journal of Criminology*, 2019, vol. 13, no. 6, pp. 1017–1024. DOI: 10.17150/2500-4255.2019.13(6).1017-1024. (In Russian).