



## **СОВЕТ ПО ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ КВАЛИФИКАЦИЯМ В СФЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА**

---

Россия, 119606, г. Москва, проспект Вернадского, д.84, корп.2  
Тел: +7 (499) 956-04-23, [spk@nasdobr.ru](mailto:spk@nasdobr.ru), <http://www.nasdobr.ru>

### **«МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ФОРМИРОВАНИЮ И ПРИМЕНЕНИЮ УНИВЕРСАЛЬНОЙ МОДЕЛИ КВАЛИФИКАЦИОННЫХ ТРЕБОВАНИЙ В СФЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ»**

**Москва, 2023**

Авторский коллектив:

**Переверзева Елена Игоревна** – ответственный секретарь СПК в сфере управления и права, кандидат химических наук, доцент

**Епихина Светлана Борисовна** – методолог СПК в сфере управления и права, Член Комитета по кадрам и вознаграждениям Совета директоров АО «ВЦИОМ»

Рецензенты:

## Содержание

Введение.....	5
Источники .....	8
Термины и определения .....	14
Используемые сокращения и условные обозначения.....	24
Раздел 1. Основные критерии выделения универсальной модели квалификационных требований в сфере управления.....	26
Раздел 2. Эффективность правового регулирования вопросов профессиональной квалификации в сфере управления при применении нормативно-правовых актов и инструментов национальной системы квалификаций Российской Федерации. ....	29
Раздел 3. Систематизация методологии создания и актуализации профстандартов и профквалификаций 6-9 уровней квалификации в сфере управления. ....	33
3.1. Функциональные цели систематизации профквалификаций в сфере управления ..	36
3.2. Категоризация объектов управления, как групп однородных по признакам (параметрам, критериям) единиц. ....	44
3.2.1. Управляемые системы .....	46
3.2.2. Управляемые организации – юридические лица.....	47
3.2.3. Управляемые трудовые коллективы.....	52
3.2.4. Функциональные области управления, определяющие ответственность организации (юридического лица) и его руководителей (физических лиц) перед другими организациями, физическими лицами, государством. ....	54
3.3. Систематизация и унификация наименований должностей в сфере управления в нормативно-правовых актах НСК для целей подготовки и отбора руководителей и специалистов высшего уровня квалификации. ....	73
Раздел 4. Универсальная модель квалификационных требований в сфере управления для разработки и актуализации профстандартов и профквалификаций 6-9 уровней квалификации. ....	75
Раздел 5. Достоверность и полнота оценки выполнения трудовых действий, трудовых функций и демонстрации необходимых умений и знаний при проведении профессионального экзамена в рамках требований к независимой оценке квалификации НСК РФ.....	80
ВЫВОДЫ.....	84

Приложение 1.....	85
<b>УНИВЕРСАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ КВАЛИФИКАЦИОННЫХ ТРЕБОВАНИЙ В СФЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ.....</b>	<b>85</b>
<b>Шаг 1. Определение уровня квалификации профстандарта «Руководителя организации» по НРК РФ на основании оценки уровня управляемого объекта (организации) .....</b>	<b>85</b>
<b>Шаг 2. Определение уровня квалификации профстандарта «Руководителя организации» по НРК РФ на основании оценки уровня управляемого объекта (организации) .....</b>	<b>86</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ №2. ПРИМЕР АНАЛИЗА ПРОФСТАНДАРТА В РАЗРЕЗЕ ОТФ, ТФ, ТД, НУ, НЗ ДЛЯ ГАРАНТИРОВАННОГО СОБЛЮДЕНИЯ КРИТЕРИЕВ ДОСТОВЕРНОСТИ И ПОЛНОТЫ ОЦЕНКИ ВЫПОЛНЕНИЯ ТРУДОВЫХ ДЕЙСТВИЙ, ТРУДОВЫХ ФУНКЦИЙ И ДЕМОНСТРАЦИИ НЕОБХОДИМЫХ УМЕНИЙ И ЗНАНИЙ.....</b>	<b>87</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ №3. ПРИМЕР УНИВЕРСАЛЬНОЙ МОДЕЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ, ДЕЙСТВУЮЩИХ В НАЦИОНАЛЬНОМ ПРОЕКТЕ «ПОВЫШЕНИЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА» (КОМПЕТЕНЦИИ В ОБЛАСТИ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА).....</b>	<b>88</b>

## **Введение**

Совет по профессиональным квалификациям в сфере управления и права (далее – СПК УП) был наделен в национальной системе квалификаций РФ полномочиями по разработке профстандартов (ПС), профквалификаций (ПК), проведению независимой оценки квалификаций (НОК), профессионально-общественной аккредитации (ПОА) в межотраслевых видах профессиональной деятельности (ВПД), относящихся к сфере управления и права (Протокол №48 от 03.12.2020 Национального совета при Президенте Российской Федерации по профессиональным квалификациям).

Основными задачами СПК УП является формирование системной методологической базы для включения в национальную систему квалификаций РФ современных межотраслевых профессиональных стандартов в сфере управления и права, способных обеспечить создание высококвалифицированных рабочих мест, а также повышение эффективности системы подготовки управленческого резерва и профессионального образования в таких отраслях знаний, как промышленность, экономика, менеджмент, юриспруденция, бизнес-образование уровня МВА, образовательные программы профпереподготовки ВО, ДПО, в том числе, послевузовского и научно-исследовательского уровня квалификаций.

Взаимодействие участников НСК в процессе создания профстандартов в области высших уровней квалификации до сих пор усложняется тем, что понятия «управление» или «руководство» смешиваются как в нормативно-методической базе, так и в практике применения. Основным обзор этой проблематики был проведен в рамках научно-исследовательской работы «Анализ развития национальной системы квалификаций на современном этапе и исследование возможности развития профессиональных квалификаций в сфере управления и образования на базе Ассоциации объединений и организаций «НАСДОБР»», для определения целесообразности формирования межотраслевого специализированного СПК в сфере *управления и права*.

– Управление - совокупность процессов, обеспечивающих поддержание системы в заданном состоянии и (или) перевод ее в новое более жизненное состояние организации путем разработки и реализации целенаправленных управляющих воздействий:

- Выработка управляющих воздействий включает сбор, передачу и обработку необходимой информации, принятие решений, обязательно включающее определение управляющих воздействий.
- Под управляющим воздействием понимается влияние на объект управления, направленное на достижение поставленной цели.
- Результатом действий управляющего являются его решения, направленные на достижение цели (целеполагание)<sup>1</sup>.

Исходя из того, что управление подразумевает воздействие органа управления на объект управления, можно утверждать, что **управление в организации — это специфическая деятельность руководителей различного уровня организации (высшего, среднего и низового), которая необходима для ее успешного функционирования.**

*Под управлением организациями (в организациях)<sup>2</sup> необходимо понимать деятельность руководителей всех уровней управления в организации по обеспечению постоянной готовности ее структурных подразделений (подчиненных) к решению различных производственных задач в постоянно изменяющихся условиях внешней среды; подготовку всех структурных подразделений (подчиненных) к решению новых производственных (профессиональных) задач в условиях ускоряющегося научно-технического прогресса, развития и ужесточения конкурентной борьбы; а также руководство подчиненными структурными подразделениями (подчиненными) при решении производственных (профессиональных) задач.*

---

<sup>1</sup> Мидюк О.Н. Теория управления: Электронное гиперссылочное учебное пособие/ О. Н. Мидюк, Л. В. Горьканова, О. С. Янгичер. — М., 2008.

<sup>2</sup> Киселев, Александр Александрович. Принятие управленческих решений: учебник / А.А. Киселев. — Москва: КНОРУС, 2021. — 170 с. — (Бакалавриат). ISBN 978-5-406-07898-3

СПК УП при создании универсальной модели квалификационных требований в сфере управления необходимо определить методологию систематизации формирования и применения универсальной модели квалификационных требований в сфере управления для эффективного правового регулирования в НСК: гармонизации независимой оценки квалификации и профессионально-общественной аккредитации образовательных программ в сфере профессиональной подготовки и развития руководителей и специалистов высшего уровня квалификации. Для достижения данной цели применяется ранее разработанные подходы, в том числе Матрица ответственности.<sup>3</sup>

Для достижения названной цели необходимо решить следующие задачи:

- 1) формирование методологических подходов и рекомендаций по созданию и актуализации ПС в межотраслевых видах профессиональной деятельности, объединяемых понятием «руководители»;
- 2) определение границ и пересечений с отраслевыми профстандартами уже созданными или создаваемыми в сфере управления.

---

<sup>3</sup> [Профессиональная деятельность и профессиональная квалификация в сфере управления: межотраслевые профессиональные стандарты руководителей организации](#). Светлана Борисовна Епихина, Елена Игоревна Переверзева - Вестник МИРБИС. 2021. № 3 (27)'. С. 94–115.

## Источники

1. [Указ Президента России от 7 мая 2012 г. №594 «О Президентской программе повышения квалификации инженерных кадров на 2012 - 2014 годы»](#)
2. [Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 года №597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики»](#)
3. [Указ Президента РФ от 19 декабря 2012 г. №1666 «О Стратегии государственной национальной политики Российской Федерации на период до 2025 года»](#)
4. [Указ Президента Российской Федерации от 16 апреля 2014 года № 249 «О национальном совете при Президенте Российской Федерации по профессиональным квалификациям» \(в редакции Указа Президента РФ от 18.12.2016 № 676\).](#)
5. [Указ Президента Российской Федерации от 1 декабря 2016 г. № 642 «Стратегия научно-технологического развития Российской Федерации».](#)
6. [Указ Президента Российской Федерации от 9 мая 2017 г. № 203 «Стратегия развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 годы».](#)
7. [Указ Президента РФ от 21 декабря 2017 г. №618 «Об основных направлениях государственной политики по развитию конкуренции»](#)
8. [Указ Президента России от 7 мая 2018 года №204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года».](#)
9. [Указ Президента России от 21 июля 2020 № 474 «О национальных целях развития России до 2030 года».](#)
10. Налоговый кодекс РФ: ст. 217, 219, 264, 346
11. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 №51-ФЗ (ред. от 31.07.2020).



12. [Постановление Правительства РФ от 27 июня 2016 года №584 «Об особенностях применения профессиональных стандартов в части требований, обязательных для применения государственными внебюджетными фондами Российской Федерации, государственными или муниципальными учреждениями, государственными или муниципальными унитарными предприятиями, а также государственными корпорациями, государственными компаниями и хозяйственными обществами, более пятидесяти процентов акций \(долей\) в уставном капитале которых находится в государственной собственности или муниципальной собственности».](#)
13. [Постановление Правительства РФ от 26.06.2020 № 935 «О Всероссийском конкурсе «Лучшие кадровые практики и инициативы в системе государственного и муниципального управления» \(вместе с «Положением о Всероссийском конкурсе «Лучшие кадровые практики и инициативы в системе государственного и муниципального управления»\).](#)
14. [Постановление Правительства РФ от 22.01.2013 №23 \(ред. от 29.11.2018\) «О Правилах разработки и утверждения профессиональных стандартов»](#)
15. [Постановление Правительства РФ от 24 июня 2017 г. №743 «Об организации безопасного использования и содержания лифтов, подъемных платформ для инвалидов, пассажирских конвейеров \(движущихся пешеходных дорожек\), эскалаторов, за исключением эскалаторов в метрополитенах» \(с изменениями и дополнениями\)](#)
16. [Федеральный закон № 238-ФЗ «О независимой оценке квалификации».](#)
17. [Федеральный закон от 29.12.2012 №273-ФЗ \(ред. от 14.07.2022\) «Об образовании в Российской Федерации» \(с изм. и доп., вступ. в силу с 25.07.2022\)](#)
18. [Федеральный закон от 08.02.1998 №14-ФЗ \(ред. от 31.07.2020\) «Об обществах с ограниченной ответственностью».](#)

19. Федеральный закон от 26.12.1995 №208-ФЗ (ред. от 02.07.2021) «Об акционерных обществах»
20. Федеральный закон от 08.08.2001 №129-ФЗ «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей»
21. Федеральный закон от 26.07.2006 № 135-ФЗ (ред. от 24.04.2020) «О защите конкуренции» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.07.2020).
22. [Приказ Минтруда России №148н от 12 апреля 2013 г. «Об утверждении уровней квалификации в целях разработки проектов профессиональных стандартов»](#)
23. [Приказ Минтруда России от 01.11.2016 №601н «Об утверждении Положения о разработке оценочных средств для проведения независимой оценки квалификации»](#)
24. [Постановление Правительства РФ от 16.11.2016 №1204 «Об утверждении Правил проведения центром оценки квалификаций независимой оценки квалификации в форме профессионального экзамена»](#)
25. [Приказ Минтруда России от 12.12.2016 №726н «Об утверждении положения о разработке наименований квалификаций и требований к квалификации, на соответствие которым проводится независимая оценка квалификации»](#)
26. [Приказ Минтруда России от 14.12.2016 №729н «Об утверждении Порядка осуществления мониторинга и контроля в сфере независимой оценки квалификации»](#)
27. [Приказ Минтруда России от 19.12.2016 №758н «Об утверждении Примерного положения о совете по профессиональным квалификациям и Порядка наделения СПК полномочиями по организации проведения независимой оценки квалификации»](#)
28. [Приказ Минтруда России от 19.12.2016 №759н «Об утверждении требований к центрам оценки квалификаций и Порядка отбора](#)

организаций для наделения их полномочиями по проведению независимой оценки квалификации и прекращения этих полномочий»

29. Приказ Росимущества от 21.11.2013 №357 «Об утверждении Методических рекомендаций по организации работы Совета директоров в акционерном обществе»
30. Приказ Минэкономразвития России от 07.09.2018 №484 «Об утверждении критериев отбора кандидатов для избрания в качестве единоличного (коллегиального) исполнительного органа, в составы советов директоров (наблюдательных советов) и ревизионных комиссий акционерных обществ, акции которых находятся в собственности Российской Федерации» (Зарегистрировано в Минюсте России 16.04.2019 №54391)
31. Приказ Минфина РФ от 02.02.2011 №11н «Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету «Отчет о движении денежных средств» (ПБУ 23/2011)» (Зарегистрировано в Минюсте РФ 29.03.2011 №20336)
32. Единый план по достижению национальных целей развития Российской Федерации на период до 2024 года и на плановый период до 2030 года.
33. Федеральное тарифное соглашение в лифтовой отрасли и сфере вертикального транспорта на 2019 - 2021 годы (Соглашение подписано сторонами 18 октября 2018 г., зарегистрировано в Федеральной службе по труду и занятости 12 ноября 2018 г., регистрационный № 18/19-21)
34. Письмо Банка России от 10 апреля 2014 г. №06-52/2463 «О Кодексе корпоративного управления»
35. Письмо Минэкономразвития России от 23.03.2020 №8952-РМ/Д18и «О перечне системообразующих организаций» (вместе с "Перечнем системообразующих организаций российской экономики", утв. протоколом заседания Правительственной комиссии по повышению устойчивости развития Российской экономики от 20.03.2020 г. №3)
36. Методические рекомендации по разработке профессиональных образовательных программ с учетом требований профессиональных

- стандартов / Авт. сост.: В. И. Блинов, Е. Ю. Есенина. — М.: ФИРО РАНХиГС. — 2019. — 42 с.
37. Методические рекомендации по формированию содержания профессиональных стандартов. Волошина, И. А., Прянишникова, О. Д., Клинк, О. Ф., Зайцева, О. М., Новиков, П. Н. — М.: Издательство «Перо», 2020. — 28 с.
38. М 54 Методические рекомендации по формированию межотраслевой рамки квалификаций и профессиональных стандартов в сфере управления / отв. ред. Переверзева Е. И. — Москва: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2022. — 202 с. — ISBN 978-5-85006-473-0
39. Обзор практики рассмотрения судами дел по спорам, связанным с заключением трудового договора (утв. Президиумом Верховного Суда РФ 27 апреля 2022 г.)
40. Постановление Конституционного Суда РФ от 14 ноября 2018 г. №41-П «По делу о проверке конституционности статьи 46 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» в связи с жалобой гражданки И.В. Серegiной»
41. Мидюк О.Н. Теория управления: Электронное гиперссылочное учебное пособие/ О. Н. Мидюк, Л. В. Горьканова, О. С. Янгичер. — М., 2008.
42. Профессиональная деятельность и профессиональная квалификация в сфере управления: межотраслевые профессиональные стандарты руководителей организации. Светлана Борисовна Епихина, Елена Игоревна Переверзева. — М.: Вестник МИРБИС. 2021. № 3 (27). С. 94–115. УДК 331.54 DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.3.11
43. Формирование резерва руководящих кадров образовательных и научных организаций. Волкова А.В., Кузьминов М.М., Митрякова О.Л., Русакова М.М., Факторович А.А.// Высшее образование в России. 2022. Т. 31. № 5. С. 9–24. DOI: 10.31992/08693617-2022-31-5-9-24
44. ПМК Оценка квалификаций <https://www.kos-nark.ru/>
45. ПМК Профессиональные стандарты <https://profstandart.rosmintrud.ru/>

46. ПМК Рамки квалификаций <https://rk-nark.ru/>
47. ПМК Реестр сведений о проведении независимой оценки квалификации  
<https://nok-nark.ru/>
48. ПМК Мониторинг рынка труда (жизненного цикла квалификаций)  
<https://skillscaner.ru/>
49. Профессиональные стандарты и квалификации в сфере образования.  
Источник:  
<https://образованиеонлайн.рф/upload/iblock/54a/54a28801f004d80013f2d05243c6230f.pdf>

## Термины и определения

1. Вид профессиональной (трудовой) деятельности – совокупность обобщенных трудовых функций, имеющих близкий характер, результаты и условия труда.
2. Дескрипторы - – это качественные критерии оценивания, которые описывают уровень сформированности компетенций и позволяют определить степень их проявления (минимальную, среднюю, максимальную). Дескрипторы представляют собой операциональные показатели, непосредственно наблюдаемые в поведении оцениваемых лиц, а также на уровне результатов и продуктов их конкретной деятельности
3. Должностные обязанности – совокупность функций, направленных на достижение производственных целей, обязательных для выполнения в рамках функций определенной должности.
4. Занятие – экономическая активность, работа, выполняемая обычно за регулярное вознаграждение; вид трудовой деятельности, приносящий заработок или доход.
5. Знания – информация, которой обладает человек в определенных областях деятельности.
6. Знания – это комбинация опыта, ценностей, контекстной информации, экспертных оценок, которая дает возможность оценивать и инкорпорировать новый опыт и новую информацию.
7. Явные знания – это те знания, которые могут быть переданы на носителе в кодифицированном виде, они выражены в словах и цифрах и могут передаваться в формализованном виде на носителях в форме данных, текстов, спецификаций, руководств и т.п.
8. Карьерная траектория – это путь, по которому человек следует на протяжении всей своей трудовой жизни. Это включает в себя любое занятие/работу, которое он имеет, в том числе те, которые помогают человеку двигаться вперед или назад по выбранному им карьерному

- пути. В современном мире люди рассматривают работу с новой точки зрения, поскольку они пытаются расти лично и профессионально.
9. Квалификация – официально признанное/ подтвержденное (в виде диплома/сертификата) наличие у лица компетенций, соответствующих требованиям к выполнению трудовых функций в рамках конкретного вида профессиональной деятельности (требований профессионального стандарта или требований, сложившихся в результате практики), сформированных в процессе образования, обучения или трудовой деятельности (обучения на рабочем месте). Квалификация подтверждается квалификационным сертификатом.
  10. Компетентность – совокупность компетенций, применяемых при выполнении должностных обязанностей в рамках профессиональных требований квалификационного уровня.
  11. Компетенция – способность работника, проявляющаяся в совокупности знаний, умений, опыта и отношений/ценностных установок и в возможности их применения при реализации должностной обязанности.
  12. Критерий (др.-греч. κριτήριον — способность различения, средство суждения, мерило) — признак, основание, правило принятия решения по оценке чего-либо на соответствие предъявленным требованиям (мере).
  13. Навыки – умения, которые в результате многократного повторения стали автоматическими, т.е. не нуждающимися в поэлементном сознательном регулировании и контроле.
  14. Национальная рамка квалификаций РФ (НРК) – основа национальной системы квалификаций РФ, представляет собой обобщенное описание квалификационных уровней и основных путей их достижения на территории России.
  15. Национальная система квалификаций (НСК) – инструмент согласования спроса на квалификации работников со стороны рынка труда и

предложения квалификаций со стороны системы образования и обучения.

16. Национальное агентство развития квалификаций (НАРК) – автономная некоммерческая организация, созданная в целях обеспечения деятельности по развитию квалификаций в Российской Федерации, в состав учредителей которой входят общероссийские объединения работодателей, общероссийские объединения профессиональных союзов и Российская Федерация, от имени которой функции и полномочия учредителя осуществляют федеральные органы исполнительной власти, уполномоченные Правительством Российской Федерации (пункт 1 статьи 2 Федерального закона от 03 июля 2016 года № 238-ФЗ «О независимой оценке квалификации»).
17. Национальный совет при Президенте Российской Федерации по профессиональным квалификациям (НСПК) – является консультативным органом при Президенте Российской Федерации, образованным в целях рассмотрения вопросов, касающихся создания и развития системы профессиональных квалификаций в Российской Федерации (Указ Президента Российской Федерации от 16 апреля 2014 года № 249 «О Национальном совете при Президенте Российской Федерации по профессиональным квалификациям»).
18. Независимая оценка квалификации работников или лиц, претендующих на осуществление определенного вида трудовой деятельности (далее – независимая оценка квалификации – НОК) – процедура подтверждения соответствия квалификации соискателя положениям профессионального стандарта или квалификационным требованиям, установленным федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации (далее – требования к квалификации), проведенная центром оценки квалификаций в соответствии с настоящим Федеральным законом (пункт 3 статьи 2



Федерального закона от 03 июля 2016 года № 238-ФЗ «О независимой оценке квалификации»).

19. Оценочные средства для проведения независимой оценки квалификации – комплекс заданий, критериев оценки, используемых центрами оценки квалификаций при проведении профессионального экзамена. (Из пункта 4 статьи 2 Федерального закона от 03 июля 2016 года № 238-ФЗ «О независимой оценке квалификации»).
20. Область профессиональной деятельности – совокупность видов трудовой деятельности, основанных на однородных компетенциях, направленных на единый общий результат и объединенных схожими или общими средствами и предметами труда.
21. Обобщенная трудовая функция – совокупность связанных между собой трудовых функций, сложившаяся в результате разделения труда в конкретном производственном или (бизнес) процессе.
22. Отраслевая рамка квалификаций (ОРК) – составная часть национальной системы квалификаций РФ, представляет собой системное и структурированное по уровням описание признаваемых квалификаций.
23. Отраслевая рамка квалификаций, рамка квалификаций области профессиональной деятельности, секторальная или корпоративная рамка квалификаций – системное, структурированное по уровням, сформированное на основе профессиональных стандартов описание признаваемых в отрасли (области профессиональной деятельности, секторе, компании) квалификаций.
24. Организация труда – это определенная система действий по объединению, согласованию, упорядочению, приведению в стройную систему деятельности людей во взаимодействии друг с другом и применяемыми в процессе труда техническими средствами.
25. Профессия – вид трудовой деятельности, требующий наличия определенных знаний, умений и навыков, и являющийся источником средств существования.

26. Профессиональные квалификации (ПК) – знания, умения, профессиональные навыки и опыт работы физического лица, необходимые для выполнения определенной трудовой функции. (Приказ Минтруда России от 19.12.2016 № 759н «Об утверждении Требований к центрам оценки квалификаций и Порядка отбора организаций для наделения их полномочиями по проведению независимой оценки квалификации и прекращения этих полномочий»).
27. Профессиональное образование – вид образования, который направлен на приобретение обучающимися в процессе освоения основных профессиональных образовательных программ знаний, умений, навыков и формирование компетенции определенных уровня и объема, позволяющих вести профессиональную деятельность в определенной сфере и (или) выполнять работу по конкретным профессии или специальности.
28. Профессиональный стандарт (ПС) – характеристика квалификации, необходимой работнику для осуществления определенного вида профессиональной деятельности. (статья 195.1 Трудового кодекса РФ).
29. Профессиональный экзамен (ПЭ) – форма независимой оценки квалификации, в ходе которой соискатель подтверждает свою профессиональную квалификацию, а центр оценки квалификаций оценивает ее соответствие положениям профессионального стандарта. (Правила проведения центром оценки квалификаций независимой оценки квалификации в форме профессионального экзамена, утвержденные Постановлением Правительства Российской Федерации от 16 ноября 2016 г. № 1204)
30. Рамка квалификаций – инструмент обеспечения сопоставимости квалификаций и документов о квалификации на межотраслевом и международном уровнях, обобщенное описание иерархии (уровней) квалификаций, построенная на основе трех качественных характеристик - дескрипторов (признаются всеми странами): 1) знания, 2) умения или

навыки, 3) компетенция, применение знаний и умений в рабочих контекстах (характер ответственности и автономности, требуемых при исполнении функций).

31. Результаты обучения – набор знаний, умений и/или компетенций, освоенных человеком, которые он может продемонстрировать по завершении обучения.
32. Руководство – представляет частный случай управления и имеет следующие отличия: призвано вызывать чью-то деятельность, ограничивается воздействием на людей, предполагает взаимодействие субъектов (руководителя с подчиненными). Руководство, таким образом, выступает частью системы управления, это вид управления, присущий обществу, если речь идет об управлении людьми, группами людей, отношениями между ними, общественными образованиями, организации взаимодействия между ними, одной из функций в содержании управленческой деятельности.
33. Рынок труда — это совокупность экономических отношений, связанных с отношениями купли-продажи специфического товара — рабочей силы, где совершается обмен труда на заработную плату. В широком смысле рынок труда — система социально-экономических и юридических отношений в обществе, норм и институтов, призванных обеспечить нормальный непрерывный процесс воспроизводства рабочей силы и эффективное использование труда. Особенность рынка труда и его механизма: объектами купли-продажи на нём является право на наём рабочей силы и право на подбор персонала, у которых имеются знания, навыки и умения, квалификация (образование) и способности к трудовому процессу.
34. Рынок профессионального образования – это социально значимый рынок образовательных услуг, на котором осуществляется купля-продажа образовательных услуг и продуктов основными субъектами данного рынка с целью обеспечения нормального непрерывного

процесса воспроизводства рабочей силы и эффективного использования труда через воспроизводство и подготовку рабочей силы, обладающей востребованными рынком труда знаниями, навыками и умениями, квалификацией (образованием).

35. Свидетельство о квалификации – документ, удостоверяющий квалификацию соискателя, подтвержденную в ходе профессионального экзамена (Федеральный закон от 3 июля 2016 года № 238-ФЗ «О независимой оценке квалификации»).
36. Систематизация — процедура объединения, сведения групп однородных по неким признакам (параметрам, критериям) единиц к определенному иерархизированному единству в функциональных целях на основе существующих между ними связей и/или взаимодополняющих связей с внешним миром.
37. Советы по профессиональным квалификациям (СПК) – орган управления, наделенный в соответствии с Федеральным законом полномочиями по организации проведения независимой оценки квалификации по определенному виду профессиональной деятельности (пункт 6 статьи 2 Федерального закона от 03 июля 2016 № 238-ФЗ «О независимой оценке квалификации»).
38. Соискатель – работник или претендующее на осуществление определенного вида трудовой деятельности лицо, обратившиеся, в том числе по направлению работодателя, в центр оценки квалификаций для подтверждения своей квалификации в порядке, установленном Федеральным законом (пункт 7 статьи 2 Федерального закона от 03 июля 2016 № 238-ФЗ «О независимой оценке квалификации»).
39. Трудовые отношения - отношения, основанные на соглашении между работником и работодателем о личном выполнении работником за плату трудовой функции (работы по должности в соответствии со штатным расписанием, профессии, специальности с указанием квалификации; конкретного вида поручаемой работнику работы) в интересах, под

управлением и контролем работодателя, подчинении работника правилам внутреннего трудового распорядка при обеспечении работодателем условий труда, предусмотренных трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, трудовым договором (Статья 15 ТК РФ. Трудовые отношения).

40. Трудовая функция – система трудовых действий в рамках обобщенной трудовой функции, представляющая собой интегрированный и относительно автономный набор трудовых действий, определяемых бизнес-процессом и предполагающий наличие необходимых компетенций для их выполнения.
41. Трудовое действие – процесс взаимодействия работника с предметом труда, при котором достигается определенная задача.
42. Умение – освоенный способ (способность) выполнения действия, основанный на каком-либо правиле, в том числе знании, соответствующий правильному использованию этого знания в процессе решения профессиональной задачи (Умения – способности работника решать конкретные профессиональные задачи, выполнять трудовые операции, основанные на знаниях и опыте.)
43. Управление квалификацией (QRM, QR) - обеспечение того, чтобы лица с соответствующими компетенциями (навыки, опыт или знания) были назначены на соответствующую должность. Способность сбалансировать компетенции и навыки организации с позициями, необходимыми для эффективной работы.
44. Управление – функция организованных систем, возникших естественным (эволюционным) или искусственным (креационным) путем. Различают управление в биологических, социальных, экономических, политических, технических, кибернетических и др. системах. Наиболее общими функциями управления считаются:

- поддержание и оптимизация системных характеристик, сознательное воздействие на внутренние и внешние (по отношению к системе) процессы, создание разнообразия, целеполагание, регулирование, учет.
45. Управление – целенаправленная деятельность аппарата управления в социально-экономической системе, которая связана с осуществлением специфических функций (планирование, организация, регулирование, координация, мотивация, контроль) на основе познания, изучения и использования объективных законов и закономерностей, присущих производству, в интересах постоянного повышения его эффективности.
46. Управление профессиональными рисками - комплекс взаимосвязанных мероприятий и процедур, являющихся элементами системы управления охраной труда и включающих в себя выявление опасностей, оценку профессиональных рисков и применение мер по снижению уровней профессиональных рисков или недопущению повышения их уровней, мониторинг и пересмотр выявленных профессиональных рисков (статья 209 Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. №197-ФЗ (ТК РФ)).
47. Уровень квалификации/ Квалификационный уровень – установленная и описанная в квалификационных рамках совокупность требований к компетенциям работников, дифференцированная по параметрам знаний, умений, сложности, нестандартности трудовых контекстов, ответственности и самостоятельности.
48. Условия труда – совокупность факторов производственной среды и трудового процесса, оказывающих влияние на работоспособность и здоровье работника.
49. Участники отношений в сфере образования – участники образовательных отношений и федеральные государственные органы, органы государственной власти субъектов Российской Федерации, органы местного самоуправления, работодатели и их объединения.

50. Участники образовательных отношений – обучающиеся, родители (законные представители) несовершеннолетних обучающихся, педагогические работники и их представители, организации, осуществляющие образовательную деятельность. Обучающийся – физическое лицо, осваивающее образовательную программу.
51. Центр оценки квалификаций (ЦОК) – юридическое лицо или его структурное подразделение, прошедшее отбор советом по профессиональным квалификациям и наделенное полномочиями для проведения независимой оценки квалификации (пункт 8 статьи 2 Федерального закона от 03 июля 2016 года № 238-ФЗ «О независимой оценке квалификации»).

## Используемые сокращения и условные обозначения

БП	бережливое производство
ВО	высшее образование
ВПО	высшее профессиональное образование
ВПД	вид профессиональной деятельности
ВЭД	вид экономической деятельности
ДПП	дополнительная профессиональная программа
ЕКС	Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих
ЕТКС	Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих
КОС	комплекты оценочных средств
НЗ	необходимые знания
НУ	необходимые умения
НАРК, Национальное агентство	Национальное агентство развития квалификаций
НОК	независимая оценка квалификации
НРК	национальная рамка квалификаций
НСПК, Национальный совет	Национальный совет при Президенте Российской Федерации по профессиональным квалификациям
НСК	национальная система квалификаций
ОКВЭД-2	Общероссийский классификатор видов экономической деятельности
ОКЗ	Общероссийский классификатор занятий
ОКПДТР	Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов
ОК 009-2016 (ОКСО-2)	Общероссийский классификатор специальностей по образованию
ОО	область образования
ООП	основная образовательная программа
ОПД	область профессиональной деятельности
ОРК	отраслевая рамка квалификаций
ОТФ	обобщенная трудовая функция
ПК	профессиональная квалификация
ПКС	профессионально-квалификационная структура
ПМК	программно-методический комплекс
ПО	профессиональное образование
ПООП	примерная основная образовательная программа



ПС	профессиональный стандарт
ПЭ	профессиональный экзамен
СПК, Совет	Совет по профессиональным квалификациям
СПО	среднее профессиональное образование
ТД	трудовое действие
ТФ	трудовая функция
ФГОС	федеральный государственный образовательный стандарт
ЦОК	центр оценки квалификаций

## **Раздел 1. Основные критерии выделения универсальной модели квалификационных требований в сфере управления.**

На основании проведенных исследований нормативно-правовых актов и методологических разработок НСК Российской Федерации предлагается следующий перечень критериев выделения универсальной модели квалификационных требований в сфере управления:

1. Критерии эффективности правового регулирования<sup>4</sup> вопросов профессиональной квалификации в сфере управления при применении нормативно-правовых актов и инструментов национальной системы квалификаций Российской Федерации в достижении целей развития экономики России, а также при формировании кадровой составляющей национальных, федеральных, региональных, муниципальных, отраслевых и ведомственных программ и проектов<sup>5</sup>, где общим критерием оценки эффективности правового регулирования выступает степень обеспечения прав и свобод человека и гражданина, интересов общества и государства, в целях гарантированности и защиты которых было осуществлено принятие правовых актов НСК:
  - 1.1. Целевая оценка эффективности правового регулирования - системное поступательное движение к целевому состоянию общества (насколько при реализации правового регулирования в рамках НСК воплощаются в жизнь идеи о гражданском обществе и правовом государстве, базирующемся на ценностях права и справедливости);
  - 1.2. Результативная оценка эффективности правового регулирования - уровень позитивных изменений в общественных отношениях, произошедших в результате правового регулирования НСК.

---

<sup>4</sup>Березина Е.А. Критерии оценки эффективности правового регулирования как правовой технологии // Академический юридический журнал. 2021. Т. 22, № 2. С. 84–95. DOI: 10.17150/1819- 0928.2021.22(2).84-95  
Источник: <http://ajjournal.net/reader/article.aspx?id=25148>

<sup>5</sup> Стратегия развития национальной системы квалификаций Российской Федерации на период до 2030 года (одобрена Национальным советом при Президенте РФ по профессиональным квалификациям (протокол от 12 марта 2021 г. №51) <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/400621537/>

2. Критерий систематизации методологии создания и актуализации профстандартов и профквалификаций 6-9 уровней квалификации в сфере управления для достижения целей обновления структуры и содержания профессионального образования и профессионального обучения в целях ускоренного формирования кадровой основы прорывного технологического развития, роста производительности труда в Российской Федерации за счет усиления взаимосвязи сферы труда и сферы профессионального образования и обучения.<sup>6</sup>

2.1. Систематизация и унификация наименований должностей в сфере управления в нормативно-правовых актах НСК для целей подготовки и отбора руководителей и специалистов высшего уровня квалификации.

2.2. Систематизация по объектам управления:

2.2.1. Организация (на основе нормативно-правовой базы РФ);

2.2.2. Структурное подразделение организации;

2.2.3. Функции управления.

2.3. Систематизация по уровням квалификации:

2.3.1. Специалисты высшего уровня квалификации (6-7 уровень квалификации НСК РФ);

2.3.2. Руководители (7-9 уровень квалификации НСК РФ).

2.4. Систематизация по содержанию требований к знаниям и навыкам в сфере управления:

2.4.1. универсальные квалификационные требования в управленческой сфере – общеотраслевые (сквозные) квалификационные требования к должностям руководителей, специалистов, широко распространенным на предприятиях, в учреждениях и организациях, прежде всего производственных отраслей экономики, в том числе находящихся на бюджетном финансировании.

---

<sup>6</sup> Там же

2.4.2. специализированные квалификационные требования в управленческой сфере – отраслевые квалификационные требования к должностям руководителей, специалистов, применяемые на предприятиях, в учреждениях и организациях, прежде всего производственных отраслей экономики, в том числе находящихся на бюджетном финансировании, регулируемые отраслевыми нормативно-правовыми актами РФ.

3. Критерий достоверности и полноты оценки выполнения трудовых действий, трудовых функций и демонстрации необходимых умений и знаний при проведении профессионального экзамена в рамках требований к независимой оценке квалификации НСК РФ<sup>7</sup>.

---

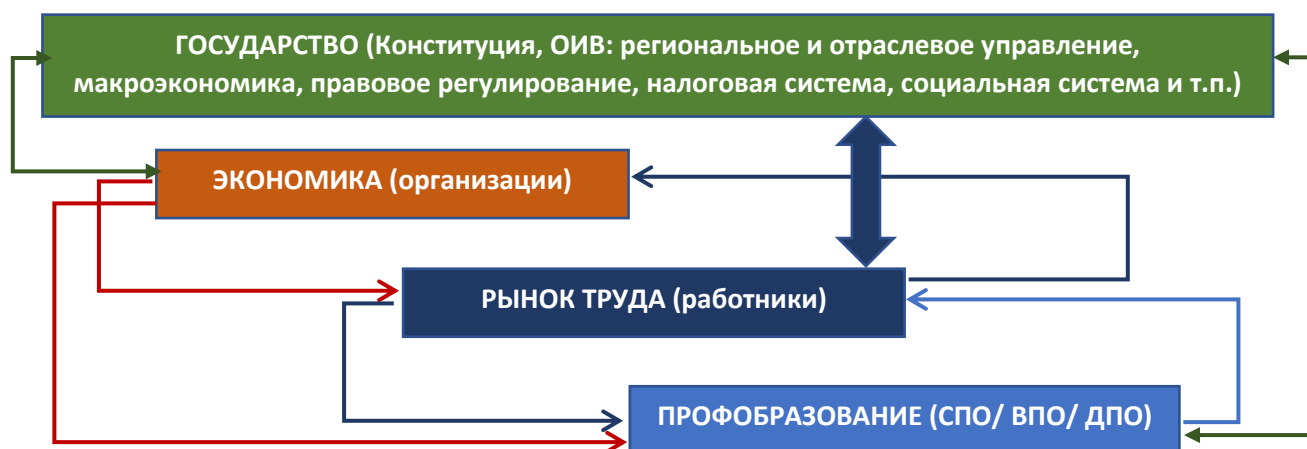
<sup>7</sup> Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 1 ноября 2016 г. № 601н «Об утверждении Положения о разработке оценочных средств для проведения независимой оценки квалификации»

## Раздел 2. Эффективность правового регулирования вопросов профессиональной квалификации в сфере управления при применении нормативно-правовых актов и инструментов национальной системы квалификаций Российской Федерации.

При оценке эффективности правового регулирования вопросов профессиональной квалификации в сфере управления необходимо выделить взаимосвязи ключевых систем, участвующих в НСК РФ:

- государство;
- экономика (отрасли, организации);
- рынок труда и занятости (рабочая сила);
- рынок профессионального образования (в т.ч. организации профессионального образования).

Основные связи, существующие между данными элементами системы, определяются причинно-следственными отношениями (Рис.1):



**Рисунок 1** Причинно-следственные отношения участников НСК РФ.

Экономика РФ формирует спрос на профессиональные квалификации, гибко реагируя на международные, государственные, региональные, отраслевые, технологические и другие современные вызовы и реалии, напрямую взаимодействуя с рынком труда РФ через системы поиска и отбора кандидатов на вакансии организаций. В различных формах активности экономика (её субъекты) взаимодействуют с системой профобразования РФ, инициируя качественные и количественные изменения результатов

деятельности субъектов системы профобразования. Через регулирование количественных показателей приёма на бюджетные места ВПО, СПО в отраслевых, региональных, федеральных программах формируется образ будущего рынка труда страны, но качественные показатели соответствия программ подготовки и соответствия будущих выпускников потребностям рынка труда и экономики в целом могут быть достигнуты только при активном участии уже действующих профессионалов (объединения и ассоциации профессионалов как участников рынка труда) в диалоге субъектов экономики (государства, отраслей, организаций) и системы профобразования.

Данная схема взаимоотношений участников НСК РФ декларируется и развивается с 2012 года в разных отраслях экономики через отраслевые СПК, НСПК РФ, однако к 2023 году оценка эффективности правового регулирования по целям и результатам правового регулирования НСК РФ затруднена отсутствием системного включения правовых актов НСК в другие области права РФ. Правовые и методологические документы НСК при наличии действующих требований к форме правовых документов (профстандарт, например) не имеют единого подхода к содержанию профстандартов<sup>8</sup>.

**Таблица 1 Анализ эффективности правового регулирования вопросов профессиональной квалификации в сфере управления.**

УЧАСТНИКИ НСК	ЦЕЛИ ПРАВОВОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ НСК	РЕЗУЛЬТАТЫ ПРАВОВОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ НСК	ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ НСК (по состоянию на 2023 г.)
ГОСУДАРСТВО	1. Обеспечить <u>высокий уровень суверенитета РФ и достижение целей развития</u> России в экономике, технологиях, знаниях и т.д.	<i>Целевые показатели экономики, технологий, знаний РФ и т.д. <u>должны быть отражены через систему квалификационных требований и профстандартов в сфере управления в рамках правового регулирования НСК РФ.</u></i>	<i>Нет нормативно-правового акта или механизмов синхронизации</i>
	2. Обеспечить <u>кадровую составляющую национальных,</u>	<i>Кадровые (квалификационные) требования в сфере управления <u>должны быть представлены в</u></i>	<i>Нет механизма синхронизации правового регулирования</i>

<sup>8</sup> М 54 Методические рекомендации по формированию межотраслевой рамки квалификаций и профессиональных стандартов в сфере управления / отв. ред. Переверзева Е. И. — Москва: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2022. — 202 с. — ISBN 978-5-85006-473-0

	федеральных, региональных, муниципальных, отраслевых и ведомственных программ и проектов.	<i>национальных, федеральных, региональных, муниципальных, отраслевых и ведомственных программах и проектах согласованно с действующими нормативно-правовыми актами НСК РФ и соответствовать терминам, механизмам и инструментам НСК РФ.</i>	
	3. Обеспечить <u>защиту конституционных прав и свобод</u> человека и гражданина, интересов общества и государства, в целях гарантированности и защиты которых было осуществлено принятие правовых актов НСК	Нормативно-правовые акты НСК РФ (определения, инструменты, процедуры и т.п.) обеспечивают защиту конституционных прав и свобод человека и гражданина, интересов общества и государства.	Механизм подтверждения конституционности правового регулирования НСК РФ обеспечивает регистрация правовых актов НСК в Минюсте
<b>ЭКОНОМИКА</b>	1. Обеспечить <u>соответствие рабочей силы</u> (в том числе, высококвалифицированных специалистов и руководителей) правовым, технологическим, ресурсным и другим требованиям и факторам среды и организации.	Кадровые (квалификационные) требования в сфере управления должны быть включены в системы управления организации (профквалификации, профэкзамены и другие механизмы НСК РФ).	Частичная реализация, в отраслях, где реализованы профстандарты в сфере управления (профстандарты, профквалификации, профэкзамены)
	2. Обеспечить <u>количественные и качественные показатели труда</u> (в том числе, высококвалифицированных специалистов и руководителей) через систему профстандартов и независимой оценки квалификации.	<i>Квалификационные требования в сфере управления должны обеспечивать количественные и качественные показатели труда (управление объектами, функциями) высококвалифицированных специалистов и руководителей через современные описания ТФ, ТД, знаний и умений в терминах производительности труда и других, в т.ч. инновационных систем управления.</i>	<i>Нет механизма синхронизации правового регулирования содержания профстандартов в сфере управления с требованиями к квалификации, оплаты труда и другим значимым критериям эффективности правового регулирования</i>
	3. Обеспечить скорость процедур по обеспечению персоналом в сфере управления (подбор, ротацию кадрового резерва, профподготовка и профобучение и т.д.) с использованием НСК РФ.	<i>Унификация систем подбора, оценки, профподготовки персонала в сфере управления для целей описания вакансий, создания портфолио (резюме) работников, подтверждения профквалификации и т.д. с использованием правового регулирования НСК РФ</i>	<i>Нет механизма правового регулирования унификации профстандартов в сфере управления для процессов обеспечения персоналом организаций</i>

<b>РЫНОК ТРУДА</b>	1. Обеспечить права граждан на труд		Конституция РФ Статья 37 1. Труд свободен. Каждый имеет право свободно распоряжаться своими способностями к труду, выбирать род деятельности и профессию.  ТК РФ Статья 179. Преимущественное право на оставление на работе при сокращении численности или штата работников
<b>ПРОФОБРАЗОВАНИЕ</b>			

1) Целевая оценка эффективности правового регулирования - системное поступательное движение к целевому состоянию общества (насколько при реализации правового регулирования в рамках НСК воплощаются в жизнь идеи о гражданском обществе и правовом государстве, базирующемся на ценностях права и справедливости).

В рамках действующей НСК РФ отсутствует полноценный механизм правового регулирования вопросов профессиональной квалификации в сфере управления, так как нет целевой модели сферы управления, т.е. универсальной модели квалификационных требований в сфере управления, позволяющей ввести единообразные системные подходы к наименованиям должностей, последовательных и логичных разграничений ПС по объектам управления, методических подходов к обобщению в рамках ПС различных ОТФ, которые позволяли бы формировать современные и актуальные профквалификации рынка труда, подходы к формированию образовательных стандартов и программ в группе 38.00.00 Экономика и управление. Целевая модель сферы управления является залогом успешности обновления российской школы



управления, которая, с одной стороны, имеет правовое поле целей (система правовых актов Российской Федерации в стратегическом и государственном управлении), но, с другой стороны, выявляет разрыв с профессиональным образованием руководителей приводит к низкой эффективности подготовки именно в данном направлении. Далее приведены цифры трудоустройства выпускников за период с 2016 по 2021 гг., которые убедительно свидетельствуют о необходимости систематизации методологии формирования квалификационных требований именно в сфере управления НСК РФ.

2) Результативная оценка эффективности правового регулирования - уровень позитивных изменений в общественных отношениях, произошедших в результате правового регулирования НСК.

### **Раздел 3. Систематизация методологии создания и актуализации профстандартов и профквалификаций 6-9 уровней квалификации в сфере управления.**

Управление подразумевает управляющее воздействие субъекта управления (органа управления), для целей НСК – высококвалифицированный специалист, руководитель, на объект управления, следовательно, необходимо в первую очередь определить объектный подход к методологии формирования профстандартов в сфере управления.

Субъекты управления – руководители различного уровня, занимающие постоянную должность и наделенные полномочиями в области принятия решения в определенных сферах деятельности (директор, совет директоров, начальник подразделения, а также любые другие люди или группы людей осуществляющие управленческое воздействие на объект управления).

Объектом управления могут быть отрасли (промышленность, сельское хозяйство, транспорт), территориальные общности людей (регион, область, район, город), отдельные стадии воспроизводства (производство, сбыт, снабжение, НИОКР), аспекты экономической деятельности (качество

продукции, взаимодействие с потребителем, маркетинг), виды ресурсов (финансовые, человеческие и др.), а также характеристики производства (эффективность, отношение к работе, качество жизни, уровень занятости).<sup>9</sup> Данные признаки деления объектов управления не универсальны, возможно развитие и формирование классификации по целям и результатам правового регулирования НСК РФ.

Базовая рамка квалификации в сфере управления предварительно сформирована на платформе национальной рамки квалификации РФ<sup>10</sup>, которая позволяет выделить несколько показателей, учитывающих вертикальный рост профессиональной квалификации специалистов/ руководителей в НСК, приобретаемый через профессиональное образование и практический опыт деятельности:

- 1) уровень образования;
- 2) основные пути достижения уровня квалификации:
  - профобразование;
  - практический опыт;
- 3) показатели уровня квалификации:
  - полномочия и ответственность;
  - характер умений;
  - характер знаний.

**Таблица 2 Национальная рамка квалификаций РФ, определяющая критерии профквалификаций в сфере управления.**

УРОВ. КВАЛ.	НАИМЕНОВАНИЕ ПС	УРОВЕНЬ ОБРАЗОВ.	ОСНОВНЫЕ ПУТИ ДОСТИЖЕНИЯ УРОВНЯ КВАЛИФИКАЦИИ	ПОКАЗАТЕЛИ УРОВНЯ КВАЛИФИКАЦИИ		
				ПОЛНОМОЧИЯ И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ	ХАРАКТЕР УМЕНИЙ	ХАРАКТЕР ЗНАНИЙ
9	<b>РУКОВОДИТЕЛЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА НАЦИОНАЛЬНОМ ИЛИ МЕЖДУНАРОДНОМ УРОВНЯХ</b>	Кандидат наук/ Доктор наук	Программы подготовки научно-педагогических кадров в аспирантуре (адъюнктура), программы ординатуры, программы ассистентуры-стажировки Дополнительные профессиональные программы	Определение стратегии, управление большими техническими системами, социальными и экономическими процессами Значительный вклад в определенную область деятельности	Решение задач методологического, исследовательского и проектного характера, связанных с развитием и повышением эффективности процессов	Создание новых фундаментальных знаний междисциплинарного и межотраслевого характера

<sup>9</sup> Мидюк О.Н. Теория управления: Электронное гиперссылочное учебное пособие/ О. Н. Мидюк, Л. В. Горьканова, О. С. Янгичер. — М., 2008.

<sup>10</sup> Приказ Минтруда России №148н от 12 апреля 2013 г. «Об утверждении уровней квалификации в целях разработки проектов профессиональных стандартов» <https://mintrud.gov.ru/docs/mintrud/orders/48>

		Стаж	Практический опыт	Ответственность за результаты деятельности на национальном или международном уровнях		
8	<b>РУКОВОДИТЕЛЬ КРУПНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ / ОТРАСЛИ</b>	Кандидат наук/ Доктор наук/ Магистр/ Специалист	Программы подготовки научно-педагогических кадров в аспирантуре (адъюнктуре), программы ординатуры, программы ассистентуры-стажировки Образовательные программы высшего образования - программы магистратуры или специалитета Дополнительные профессиональные программы	Определение стратегии, управление процессами и деятельностью (в том числе, инновационной) с принятием решения на уровне крупных организаций	Решение задач исследовательского и проектного характера, связанных с повышением эффективности процессов	Создание новых знаний междисциплинарного и межотраслевого характера Оценка и отбор информации, необходимой для развития области деятельности
		Стаж	Практический опыт	Ответственность за результаты деятельности крупных организаций и (или) отрасли		
7	<b>РУКОВОДИТЕЛЬ КРУПНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ИЛИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ ИЛИ НАПРАВЛЕНИЯ В КРУПНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ</b>	Магистр/ Специалист	Образовательные программы высшего образования - программы магистратуры или специалитета Дополнительные профессиональные программы	Определение стратегии, управление процессами и деятельностью, в том числе, инновационной, с принятием решения на уровне крупных организаций или подразделений	Решение задач развития области профессиональной деятельности и (или) организации с использованием разнообразных методов и технологий, в том числе, инновационных Разработка новых методов, технологий	Понимание методологических основ профессиональной деятельности Создание новых знаний прикладного характера в определенной области Определение источников и поиск информации, необходимой для развития области профессиональной деятельности и/или организации
		Стаж	Практический опыт	Ответственность за результаты деятельности крупных организаций или подразделений		
6	<b>СПЕЦИАЛИСТ/ РУКОВОДИТЕЛЬ СРЕДЕГО И МАЛОГО ПРЕДПРИЯТИЯ/ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ или НАПРАВЛЕНИЯ (группа, отдел, департамент, направление)</b>	Бакалавр/ СПО	Образовательные программы высшего образования - программы бакалавриата Образовательные программы среднего профессионального образования - программы подготовки специалистов среднего звена Дополнительные профессиональные программы	Самостоятельная деятельность, предполагающая определение задач собственной работы и/или подчиненных по достижению цели Обеспечение взаимодействия сотрудников и смежных подразделений	Разработка, внедрение, контроль, оценка и корректировка направлений профессиональной деятельности, технологических или методических решений	Применение профессиональных знаний технологического или методического характера, в том числе, инновационных Самостоятельный поиск, анализ и оценка профессиональной информации
		Стаж	Практический опыт	Ответственность за результат выполнения работ на уровне подразделения или организации		

Систематизация методологии профстандартов и профквалификаций в сфере управления для развития НСК РФ в части высших уровней квалификации (6-9) должна:

- определить функциональные цели систематизации профквалификаций в сфере управления;
- ввести категоризацию объектов управления, как групп однородных по признакам (параметрам, критериям) единиц, основанную на действующих правовых и методических нормах НСК РФ;
- выделить существующие между объектами и субъектами управления связи и/или взаимодополняющие связи с внешним миром, влияющие на достижение целей НСК РФ;
- сформировать иерархически-системную универсальную модель квалификационных требований в сфере управления, обеспечивающих эффективность правового регулирования профквалификаций в сфере управления.

### **3.1. Функциональные цели систематизации профквалификаций в сфере управления**

В процессе систематизации профквалификаций в сфере управления НСК должна обеспечить достижение целей всех субъектов данной системы:

#### **1. Государство:**

- 1.1. Обеспечить соответствие правовых и методических подходов НСК РФ в сфере управления нормативно-правовой базе РФ в части федеральных и отраслевых требований к квалификации органов управления, руководителей, высококвалифицированных специалистов.
- 1.2. Обеспечить высокий уровень суверенитета РФ и достижение целей развития России в экономике через эффективное правовое регулирование вопросов профквалификаций в сфере управления и подготовки кадрового высококвалифицированного резерва руководителей для национальных, федеральных, региональных, муниципальных, отраслевых и ведомственных программ и проектов.
- 1.3. Повысить эффективность системы непрерывного процесса воспроизводства рабочей силы для обеспечения потребностей

организаций Российской Федерации высококвалифицированными специалистами для оптимального баланса спроса и предложений на рынке труда.

1.4. Обеспечить конституционные права на труд гражданам России через эффективное правовое регулирование требований к квалификациям на рынке труда и на рынке профессионального образования, гарантируя востребованность и способности граждан РФ к трудовому процессу при получении отвечающих запросам работодателей знаний, навыков, умений, квалификаций руководителей и работников.

2. Экономика:

2.1. Обеспечить непрерывное воспроизводство и соответствие рабочей силы (в том числе, высококвалифицированных специалистов и руководителей) правовым, технологическим, ресурсным и другим требованиям и факторам среды и организации.

2.2. Обеспечить высокую производительность труда, количественные и качественные показатели труда (в том числе, высококвалифицированных специалистов и руководителей) через систему профстандартов и независимой оценки квалификации.

3. Рынок труда и занятости:

3.1. Обеспечить скорость процедур по обеспечению персоналом в сфере управления (подбор, ротацию кадрового резерва, профподготовка и профобучение и т.д.) с использованием НСК РФ.

3.2. Обеспечить права граждан на труд, профессиональную подготовку и переподготовку для сохранения непрерывного квалификационного соответствия требованиям рынка труда.

4. Рынок профессионального образования:

4.1. Обеспечить всем участникам рынка удовлетворение потребностей в профессиональных квалификациях, соответствующих спросу на рынке труда.

4.2. Обеспечить синхронизацию правового регулирования требований к профквалификациям в сфере управления на рынке труда и на рынке профобразования, в том числе, с использованием нормативных и методических документов НСК РФ.

Определение «квалификации», данное в ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»<sup>11</sup>, связывает уровень знаний, умений, навыков и компетенций с подготовленностью к выполнению определенного вида профессиональной деятельности. Однако в системе высшего профессионального образования РФ по программам подготовки руководителей в настоящее время отсутствует система подтверждения уровня подготовки выпускника ВПО к выполнению трудовой функции в сфере управления.

В 2020 году вышло Поручение Президента РФ от 06.02.2020 г. №589 (п.1е абзац 4) о реализации пилотного проекта независимых профессиональных экзаменов для студентов вузов. В 2022 году пилотный проект ГИА-НОК запущен в 24 вузах из 16 регионов России. Проект осуществляется Минобрнауки России и Национальным агентством при поддержке Рособрнадзора и девяти советов по профессиональным квалификациям. В рамках «пилота» совмещенные экзамены прошли более 430 студентов, из них успешно сдали профессиональный экзамен 306 человек. В 2023 году к пилотному проекту планируют присоединиться еще 23 вуза. Национальный совет поручил Национальному агентству совместно с Минобрнауки России, Рособрнадзором и заинтересованными советами по профессиональным квалификациям разработать для вузов методические рекомендации по реализации проекта ГИА-НОК<sup>12</sup>.

В ВПО в сфере управления реализация данного проекта затруднена отсутствием системы профстандартов и ОРК сферы управления, которые

---

<sup>11</sup> Федеральный закон от 29.12.2012 N 273-ФЗ (ред. от 17.02.2023) Статья 2. Основные понятия, используемые в настоящем Федеральном законе

<sup>12</sup> <https://nark.ru/projects/gia-nok/>

могли бы дать связь описания профквалификаций на рынке труда и квалификаций высшего профобразования. Так, в одном из ФГОСов дается указание на группы ВПД 01 Образование и наука (в сферах: образования; научных исследований), 08 Финансы и экономика (в сферах: внутреннего и внешнего финансового контроля и аудита; финансового консультирования; управления рисками; организации закупок; исследования и анализа рынков продуктов, услуг и технологий; продвижения и организации продаж продуктов, услуг и технологий; управления проектами; контроллинга и информационно-аналитической поддержки управленческих решений; консалтинга), 40 Сквозные виды профессиональной деятельности в промышленности (в сферах: стратегического и тактического планирования и организации производства; логистики; организации сетей поставок). А также указывается, что выпускники могут осуществлять профессиональную деятельность в других областях профессиональной деятельности и (или) сферах профессиональной деятельности при условии соответствия уровня их образования и полученных компетенций требованиям к квалификации работника.<sup>13</sup> Подобный перечень ссылок на НСК РФ (профстандарты должны быть источниками требований к профквалификациям в системе профессионального образования – ФГОСам, образовательным программам и т.п.) не позволяет синхронизировать потребности субъектов рынка профобразования.

На рынке профессионального образования взаимодействуют следующие субъекты:

- обучающиеся по программам высшего профессионального образования и/или дополнительного профобразования (с целью приобретения профквалификации и/или профподготовки/ переподготовки);
- родители (законные представители обучающихся первого высшего профобразования), как покупатели, оплачивающие образовательные

---

<sup>13</sup> Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования (ФГОС) – Бакалавриат по направлению подготовки 38.03.02 МЕНЕДЖМЕНТ <https://fgos.ru/fgos/fgos-38-03-02-menedzhment-970/>

- услуги и влияющие на выбор образовательного учреждения за студентов;
- образовательные организации высшего профессионального образования и/или дополнительного профобразования;
  - педагоги высшего профессионального образования и/или дополнительного профобразования;
  - работодатели и их объединения, заинтересованные в обновлении кадров организаций и в повышении квалификации сотрудников;
  - государство – регулятор рынка труда и занятости, гарант конституционных прав граждан России на труд, на образование (в т.ч. высшее образование),<sup>14</sup> обеспечивающий непрерывное воспроизводство квалифицированной рабочей силы через нормативно-правовое и экономическое регулирование.

По данным выборочного исследования Росстата, проведенного в 2019 году, всего 31% (634,5 тысячи) студентов, окончивших вузы в 2016 – 2018 годах, не работают по специальности. «Лидерство» среди не работающих по специальности выпускников ВПО прочно удерживают выпускники, обучавшиеся по направлению «Сельское, лесное и рыбное хозяйство», – 61%. Также больше половины социологов и социальных работников не работают по полученной в университете специальности (53%). 47% специалистов, окончивших ВУЗ по специальности «Промышленная экология и биотехнологии» в 2016-2018 гг., не работают по своему профилю. На первом месте по числу выпускников ВПО в России – специальность «Экономика и управление». С 2016 по 2018 год на рынок труда вышли 580,7 тыс. специалистов с дипломами экономистов и управленцев, но 37% (216,8 тыс.

---

<sup>14</sup> «Конституция Российской Федерации» (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020) Статья 37 1. Труд свободен. Каждый имеет право свободно распоряжаться своими способностями к труду, выбирать род деятельности и профессию. Статья 43 1. Каждый имеет право на образование. 3. Каждый вправе на конкурсной основе бесплатно получить высшее образование в государственном или муниципальном образовательном учреждении и на предприятии.



чел.) по специальности не работают<sup>15</sup>. В сфере управления для достижения целей обновления структуры и содержания профессионального образования и профессионального обучения необходимо учитывать специфические факторы влияния:

1) В классификаторе специальностей по образованию представлено несколько уровней высшего профессионального образования, которые необходимо учесть в отраслевой рамке квалификации в сфере управления:

- 5.38.00.00 Экономика и управление (уровень 3) – бакалавриат
- 5.38.00.00 Экономика и управление (уровень 4) – магистратура
- 5.38.00.00 Экономика и управление (уровень 5) – специалитет
- 5.38.00.00 Экономика и управление (уровень 6) – направления подготовки высшего образования - подготовки кадров высшей квалификации по программам подготовки научно-педагогических кадров в аспирантуре
- 5.38.00.00 Экономика и управление (уровень 7) – направления подготовки высшего образования - подготовки кадров высшей квалификации по программам подготовки научно-педагогических кадров в адъюнктуре<sup>16</sup>

2) Согласно статистике в высшем профессиональном образовании (Рис. 2) поступление и обучение на программах указанных выше групп с кодом 38.00.00 преимущественно относится к платным образовательным услугам (86% на 1 курсе и 87% на 2 курсе).<sup>17</sup>

---

<sup>15</sup> <https://rosstat.gov.ru/folder/70843/document/88401> Федеральная служба государственной статистики. Официальная статистика/ Инфографика

<sup>16</sup> «ОК 009-2016. Общероссийский классификатор специальностей по образованию» (принят и введен в действие Приказом Росстандарта от 08.12.2016 N 2007-ст)

<sup>17</sup> <https://minobrnauki.gov.ru/action/stat/highed/> Форма № ВПО-1 «Сведения об организации, осуществляющей образовательную деятельность по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры» за 2022 год.

Наименование направления подготовки (специальности)	№ строки	Код классификатора	Код направления подготовки (специальности)	Численность студентов 1 курса					Численность студентов 2 курса				
				всего (сумма гр.7, 9–11)	В том числе (из гр.5) обучаются			по договорам об оказании платных образовательных услуг	всего (сумма гр. 14, 16–18)	В том числе (из гр.12) обучаются			по договорам об оказании платных образовательных услуг
					за счет бюджетных ассигнований	фед. бюджета	бюджета субъекта Российской Федерации			местного бюджета	за счет бюджетных ассигнований	фед. бюджета	
1	2	3	4	5	7	9	10	11	12	14	16	17	18
Программы бакалавриата - всего	01	0	0	729 371	346 216	12 019	94	371 042	661 819	312 832	11 191	104	337 692
Экономика	01	1	38.03.01	45 086	6 519	516	0	38 051	44 553	6 245	403	7	37 898
Менеджмент	01	1	38.03.02	35 343	3 778	253	0	31 312	33 409	3 602	246	9	29 552
ИТОГО:				80 429	10 297	769		69 363	77 962	9 847	649	16	67 450
								86	97				87

Рисунок 2 Данные по ВПО за 2022 год по группе бакалавриата 38.00.00.

3) Согласно статистике трудоустройства выпускников ВПО (Рис. 3) выпускники специальностей по группе с кодом 38.00.00 теряет привлекательность у абитуриентов (387 тыс. специалистов с дипломами экономистов и управленцев за период 2019-2021 гг. против 580,7 тыс. за период 2016-2018 гг.), хотя процент трудоустройства по специальности остаётся стабильно высоким (36% в 2019-2021 гг. против 37% в 2016-2018 гг.).<sup>18</sup>

Соответствие работы трудоустроенных выпускников 2019-2021 гг. выпуска специальности, полученной в образовательной организации высшего образования					
(Тыс. человек)					
Специальности ВПО	Всего	в том числе по связи		В процентах	
		связана	не связана	связана	не связана
Высшее	1 498	1 076	422	72	28
Экономика и управление	387	249	138	64	36

Рисунок 3 Данные по трудоустройству выпускников ВПО по специальности 38.00.00 за 2019-2021 гг.

Приведенные данные по целевой группе специальностей ВПО «Экономика и управление» подтверждают высокий уровень критичности отсутствия системного подхода к данным направления профессионального

<sup>18</sup> [https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/trud\\_vps\\_2019-2021.xls](https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/trud_vps_2019-2021.xls) Федеральная служба государственной статистики. Официальная статистика/ Рынок труда, занятость и заработная плата/ Трудовые ресурсы, занятость и безработица

образования, которые приводят к низкой эффективности правового регулирования НСК РФ в данном секторе взаимодействия всех её участников.

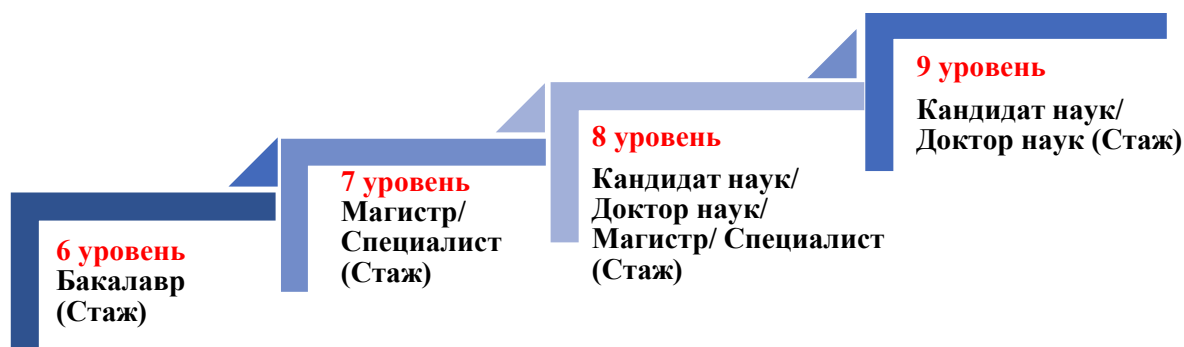
При формировании профессиональных стандартов и профессиональных квалификаций в сфере управления необходимо учитывать, что профквалификация 6 уровня не может быть присвоена «автоматически», по факту получения диплома о высшем образовании уровня бакалавриат, так как в НРК и в профстандартах (профквалификациях) стаж является обязательным требованием. Государственная итоговая аттестация не является аналогом профэкзамена (за исключением отдельных экспериментальных проектов сопряжения ГИА и НОК), так как согласно ФЗ «О независимой оценке квалификации» «Независимая оценка квалификации проводится в форме профессионального экзамена центром оценки квалификаций в порядке, установленном Правительством Российской Федерации»<sup>19</sup>, а в системе высшего профобразования центры оценки квалификации пока не интегрированы.

Таким образом, выпускники вузов должны начинать карьеру на основе образовательной квалификации, а для подтверждения профквалификации в системе НСК в процедурах НОК иметь не только документы об образовании, но и «иные документы, необходимые для прохождения соискателем профессионального экзамена по соответствующей квалификации, информация о которой содержится в реестре»<sup>20</sup>, в том числе, подтверждающие стаж по профквалификации.

---

<sup>19</sup> Федеральный закон от 03.07.2016 №238-ФЗ «О независимой оценке квалификации»

<sup>20</sup> Федеральный закон от 03.07.2016 №238-ФЗ «О независимой оценке квалификации», ст. 4



**Рисунок 4 Требования к профобразованию и стажу НРК 6-9 уровня квалификации.**

Систематизация методологии создания и актуализации профстандартов и профквалификаций 6-9 уровней квалификации должна обеспечить формирование универсальной модели квалификационных требований в сфере управления для синхронизации усилий всех участников НСК в процессе создания единых требований к программам высшего профессионального образования, которое, в свою очередь, должно гарантировать не только специальные знания по программе подготовки к профессии (специальности), но и карьерное развитие выпускников с возможностью занятия руководящих должностей в организациях после получения 2-5-летнего практического опыта, а также дать ясные и логичные направления достижения максимального уровня профквалификации в сфере управления на протяжении профессиональной деятельности.

### **3.2. Категоризация объектов управления, как групп однородных по признакам (параметрам, критериям) единиц.**

В базовой рамке квалификации в сфере управления на основе НРК России (Таб. 2) выделены несколько понятий, которые могут быть отнесены к объектам управления:

- 1) Управление субъектами экономики (управление объектами геополитики, федерального, регионального, муниципального экономики):
  - управление большими системами на национальном или международном уровне;
  - управление отраслью;

- *управление организацией (как субъектом экономической системы).*
- 2) Управление трудовыми коллективами:
- *управление организацией (как трудовым коллективом);*
  - управление структурными подразделениями;
  - управление группами специалистов.
- 3) Управление процессами и деятельностью:
- управление стратегией;
  - управление социальными процессами;
  - управление экономическими процессами;
  - управление методологическими процессами;
  - управление исследовательскими процессами;
  - управление инновационной деятельностью;
  - управление технологическими процессами и т.д.

Данный подход может быть принят за основу и уточнён за счет формирования групп, имеющих однородные признаки:

1. Управляемые системы:
  - 1.1. По территориальному признаку:
    - 1.1.1. Международные системы;
    - 1.1.2. Национальные системы;
    - 1.1.3. Региональные системы;
    - 1.1.4. Областные (краевые) системы;
    - 1.1.5. Муниципальные системы.
  - 1.2. По экономическому признаку:
    - 1.2.1. Межотраслевые;
    - 1.2.2. Отраслевые;
    - 1.2.3. Корпоративные.
2. Управляемые организации:
  - 2.1. Международные организации;
  - 2.2. Национальные организации;

- 2.3. Крупные организации;
  - 2.4. Средние и малые организации;
  - 2.5. Филиалы, представительства, обособленные структурные подразделения организации.
3. Управляемые трудовые коллективы:
- 3.1. Структурные подразделения организации, представленные в коллегиальных органах управления;
  - 3.2. Структурные подразделения крупной организации, объединяющие несколько направлений профессиональной деятельности;
  - 3.3. Структурные подразделения средней или малой организации, объединяющие несколько направлений профессиональной деятельности;
  - 3.4. Структурные подразделения организации, специализированные на управлении одним видом профессиональной деятельности;
  - 3.5. Группы работников организации, объединяемые для достижения цели, выполнения временных работ (проекты).
4. Функциональные области управления, определяющие ответственность организации (юридического лица) и его руководителей (физических лиц) перед другими организациями, физическими лицами, государством<sup>21</sup>.
- 4.1. Функции управления

### **3.2.1. Управляемые системы**

Формирование подходов к нормативно-методическим документам НСК в сфере управления по объектам управления «системы» предлагается рассмотреть детально в следующих исследовательских проектах СПК УП, так как профессиональные квалификации руководителей, управляющих данными объектами управления чаще всего относятся к ВПД «Государственное и муниципальное управление».

---

<sup>21</sup> Профессиональная деятельность и профессиональная квалификация в сфере управления: межотраслевые профессиональные стандарты руководителей организации. Светлана Борисовна Епихина, Елена Игоревна Переверзева. – М.: Вестник МИРБИС. 2021. № 3 (27). С. 94–115. УДК 331.54 DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.3.11

### **3.2.2. Управляемые организации – юридические лица**

Организации, как объект управления, согласно определению, данному в Гражданском кодексе РФ, являются «юридическими лицами», по целям деятельности организации подразделяющимися на:

- коммерческие организации, преследующие извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности;
- некоммерческие организации, не имеющие извлечение прибыли в качестве такой цели и не распределяющие полученную прибыль между участниками.<sup>22</sup>

В целях обобщения, систематизации, унификации наименований и определений типов и форм организаций (юридических лиц)<sup>23</sup> всем заинтересованным участникам НСК РФ необходимо применять Гражданский кодекс РФ, а также действующий «ОК 028-2012. Общероссийский классификатор организационно-правовых форм» (утв. Приказом Росстандарта от 16.10.2012 №505-ст) (ред. от 10.09.2021) (вместе с «Пояснениями к позициям ОК ОПФ»).

Для целей формирования профессиональных стандартов в сфере управления значимым критерием необходимо принимать размер организации, определенный в национальной рамке квалификации через уровень ответственности руководителей за деятельность объекта управления. Показатель «Полномочия и ответственность» определяется степенью самостоятельности профессиональной деятельности, ее масштабом, социальными, экологическими, экономическими и другими последствиями, а также полнотой реализации в профессиональной деятельности основных функций руководства<sup>24</sup>.

---

<sup>22</sup> «Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)» от 30.11.1994 №51-ФЗ (ред. от 16.04.2022), Статья 50. Коммерческие и некоммерческие организации

<sup>23</sup> ГК РФ Статья 48. Понятие юридического лица

<sup>24</sup> Волошина И.А., Новиков П.Н. Квалификация и ее уровни - важные элементы сопряжения сфер труда и профессионального образования // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2015. №48 (333). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kvalifikatsiya-i-ee-urovni-vazhnye-elementy-sopryazheniya-sfer-truda-i-professionalnogo-obrazovaniya> (дата обращения: 05.04.2023).

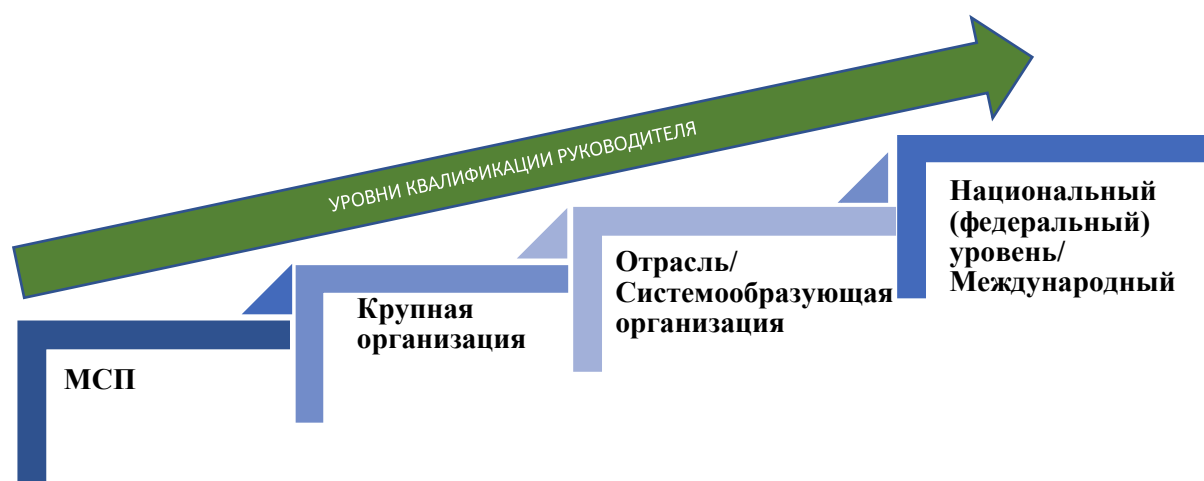
**Таблица 3 Объект управления «организация» для определения уровней профквалификаций в сфере управления.**

УРОВ. КВАЛ.	ОРГАНИЗАЦИИ ПО РАЗМЕРУ	НАЦИОНАЛЬНАЯ РАМКА КВАЛИФИКАЦИЙ РФ	ИСТОЧНИКИ ОПРЕДЕЛЕНИЯ
9	Национальный (международный) уровень организации	Ответственность за результаты деятельности на национальном или международном уровнях	«Конституция Российской Федерации». Главы 3-6
8	Системообразующая организация (отрасль)	Ответственность за результаты деятельности крупных организаций и (или) отрасли	<p>Критерии включения организаций в перечень системообразующих при наличии одного или нескольких из следующих оснований<sup>25</sup>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– градообразующее предприятие, оказывающее существенное влияние на развитие региона;</li> <li>– головной исполнитель или исполнитель первого уровня кооперации по гособоронзаказу;</li> <li>– осуществление деятельности по эксплуатации критической инфраструктуры и (или) обеспечению безопасности на территории Республики Крым, города Севастополя, Калининградской области и Дальневосточного федерального округа;</li> <li>– осуществление разработки и внедрения критических технологий, разработки критически важного программного обеспечения;</li> <li>– обеспечение информационной безопасности, предоставление услуг по разработке и эксплуатации государственных информационных систем, общественно значимых сервисов в сети "Интернет";</li> <li>– обеспечение транспортной доступности удаленных территорий;</li> <li>– осуществление торговой деятельности непродовольственными товарами потребительского спроса с переориентацией на российских поставщиков при отказе иностранных поставок организациями с численностью сотрудников не менее 900 человек;</li> </ul>
7	Крупная организация	Ответственность за результаты деятельности крупных организаций или подразделений	Под крупным предприятием будем понимать юридическое лицо, характеризующееся соответствующими крупному предприятию объемными показателями: количеству занятых (от 250 человек), объему продаж (от 1млрд. руб./год), размеру активов (от 1млрд. руб./год), либо предприятие, производящее значительную долю общего объема продукции отрасли. При отнесении предприятия к разряду крупных

<sup>25</sup> Приложение N 1 к протоколу заседания Подкомиссии по повышению устойчивости финансового сектора и отдельных отраслей экономики Правительственной комиссии по повышению устойчивости развития российской экономики в условиях санкций от 22 апреля 2022 года N 5к



			<p>действует отраслевая, территориальная и государственная специфика<sup>26</sup>.</p> <p>В целях отнесения налогоплательщика к категории крупнейших применяются следующие критерии: (в ред. Приказа ФНС РФ от 19.09.2014 N ММВ-7-2/483@)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- показатели финансово-экономической деятельности за отчетный год из бухгалтерской и налоговой отчетности; (в ред. Приказов ФНС РФ от 19.09.2014 N ММВ-7-2/483@, от 11.06.2021 N ЕД-7-22/563@)</li> <li>- признаки взаимозависимости и влияния налогоплательщика на экономические результаты деятельности взаимозависимых лиц; (в ред. Приказа ФНС РФ от 19.09.2014 N ММВ-7-2/483@)</li> <li>- наличие специального разрешения (лицензии) на право осуществления юридическим лицом конкретного вида деятельности; (в ред. Приказа ФНС РФ от 19.09.2014 N ММВ-7-2/483@)</li> <li>- проведение налогового мониторинга. (в ред. Приказа ФНС РФ от 26.10.2016 N ММВ-7-2/582@)</li> </ul>
6	Средняя (малая) организация	Ответственность за результат выполнения работ на уровне подразделения или организации	<p>Субъекты малого и среднего предпринимательства - хозяйствующие субъекты (юридические лица), отнесенные к малым предприятиям, в том числе к микропредприятиям, и средним предприятиям, сведения о которых внесены в единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства; (в ред. ФЗ от 03.08.2018 №313-ФЗ) ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» от 24.07.2007 №209-ФЗ (последняя редакция)</p>



<sup>26</sup> Бачин Д.А. Категория крупное предприятие в российской экономике для организации управления персоналом // Гуманитарные научные исследования. 2014. № 10 [Электронный ресурс]. URL: <https://human.snauka.ru/2014/10/7961> (дата обращения: 05.04.2023).

## Рисунок 5 Вертикальная карьера руководителей НРК 6-9 уровня квалификации.

При создании и/или актуализации профстандартов руководителей по объекту управления «организация» предлагается унифицировать подход к наименованиям и методологии группировки ОТФ в профстандарте, унифицирующих в дальнейшем подход к выделениям профквалификаций и систематизации универсальной модели квалификационных требований в сфере управления:

- 1) **«Руководитель организации – единоличный исполнительный орган, ЕИО»** – межотраслевой универсальный профстандарт, обобщающий требования к квалификации руководителя организации на основе требования законодательства РФ.
- 2) **«Руководитель отраслевой организации»** – отраслевой профстандарт, который формируется как сумма федеральных требований к профквалификации руководителя организации (ЕИО) и отраслевых требований (нормативно-правовых актов РФ или корпоративных ЛНА для крупных отраслеобразующих или системообразующих организаций).

*Таким образом, ПС ЕИО является базовой основой для дополнения специальными (отраслевыми) ТФ, ТД, НЗ, НУ при формировании ПС Руководитель отраслевой организации.*



### ПРИМЕР 1: Макет профстандарта «Руководитель организации» по объекту управления «организация»:

КОД	ОБОБЩЕННЫЕ ТРУДОВЫЕ ФУНКЦИИ	УРОВЕНЬ КВАЛИФИКАЦИИ.
А	Управление организацией МСП	6
В	Управление крупной организацией	7
С	Управление системообразующей организацией	8
Д	Управление федеральной организацией	9

**Вариант вертикально-иерархического роста квалификации:**  
**«объект управления А» <«объект управления В»,**  
**уровень квалификации ОТФ А <ОТФ В.**

В данном макете разработчики ПС уровень квалификации ОТФ связывают с объектом управления «организацией», где размер и вертикаль отраслевой модели управления формирует требования к руководителям: от 6 уровня к 9 уровню профквалификации, отдельные ОТФ являются законченными профквалификациями, то есть ПС=ΣОТФ=ΣПК.

**ПРИМЕР 2: Макет профстандарта «Руководитель организации» по объекту управления «организация» с включением объекта «филиал»:**

КОД	ОБОБЩЕННЫЕ ТРУДОВЫЕ ФУНКЦИИ	УРОВЕНЬ КВАЛИФИКАЦИИ.
А	Управление филиалом (обособленным структурным подразделением) организации	6
В	Управление организацией в структуре холдинга (группы компаний)	7
С	Управление холдингом	8
Д	Управление отраслью	9

**Вариант вертикально-иерархического роста квалификации:**  
**«объект управления А» <«объект управления В»,**  
**уровень квалификации ОТФ А <ОТФ В,**  
**но ОТФ А ≠ «руководитель организации» в отличие от остальных ОТФ.**

В данном макете разработчики ПС для отдельных промышленных отраслей с высоким уровнем присутствия холдингов (групп компаний) вводят уровень квалификации 6 для руководителя филиала<sup>27</sup> (обособленного структурного подразделения организации), который не является «организацией», руководитель филиала действует по доверенности. Однако данный элемент «филиал» является неотъемлемым для объекта «организация» и не может быть самостоятельным в описании профквалификации. Можно

<sup>27</sup> Представительства и филиалы не являются юридическими лицами. Они наделяются имуществом создавшим их юридическим лицом и действуют на основании утвержденных им положений. Руководители представительств и филиалов назначаются юридическим лицом и действуют на основании его доверенности. ГК РФ Статья 55. Представительства и филиалы юридического лица

признать объективным по правовым и методическим подходам отнесение данной ОТФ к ПС «Руководитель организации» для целей подготовки будущих руководителей объектов «организация» в более крупных объединениях «холдинг», где кадровый резерв формируется не только с внешнего рынка, но и за счет внутреннего кадрового резерва. При таком подходе каждая ОТФ также является полноценной профквалификацией, то есть  $ПС = \sum ОТФ = \sum ПК$ .

При создании/ актуализации ПС «Руководитель организации» необходимо выделить критически значимые противоречия, которые выявлены в предыдущих исследованиях СПК УП, когда ПС (ОТФ в составе ПС), имеющие в наименовании «Руководитель организации»:

- 1) не содержат ТФ, ТД, которые должны быть обязательными для исполнения функций единоличного исполнительного органа организации, а руководитель отраслевой организации должен обладать профессиональной квалификацией ЕИО, так как за свои действия в данной должности он несёт не только трудовую, но и гражданскую, уголовную ответственность;
- 2) содержание ПС в части НЗ и НУ не систематизированы, различаются не только по формулировкам, но и по объёму, распределению по уровням квалификации и другим значимым характеристикам.

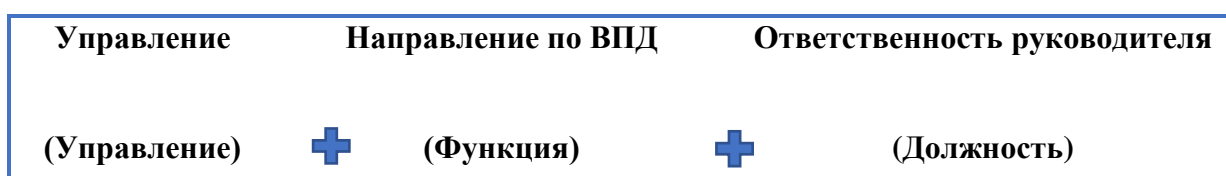
В универсальной модели квалификационных требований в сфере управления предлагается системное решение названных выше противоречий.

### **3.2.3. Управляемые трудовые коллективы**

В рамках формирования ПС по объекту управления «трудо­вой коллектив» возникает необходимость уточнить, что в данном случае разработчики имеют более сложную задачу выбора методологии «сборки» нормативно-правового акта, учитывая то, что объектом управления являются:

- работники (работник, и/или группа подчиненных как трудовой коллектив);

- функции по ВПД (при этом они могут быть монофункциональными по ВПД (специалисты/ эксперты/ руководители, которых объединяет одна область профессиональной деятельности), а могут быть мультифункциональными (имея смежные ВПД, или не пересекающиеся);
- коллегиальные органы управления организации (правление).



**Рисунок 6** Принцип суммирования объектов управления в ПС/ ОТФ.

**ПРИМЕР 3:** Макет профстандарта «Руководитель структурного подразделения» по объекту управления «трудовой коллектив»:

КОД	ОБОБЩЕННЫЕ ТРУДОВЫЕ ФУНКЦИИ	УР. КВАЛИФ.
А	Управление группой работников организации, объединяемых для достижения цели, выполнения временных работ (проекты).	6
В	Управление структурным подразделением организации, специализированным по одному направлению профессиональной деятельности	7
С	Управление структурным подразделением, объединяющим несколько направлений профессиональной деятельности	7
Д	Управление направлением деятельности или несколькими структурными подразделениями крупной организации, представленными в коллегиальных органах управления (правлении)	8
Е	Управление коллегиальным органом управления (правление)	8

*Вариант равной квалификации руководителей, когда «объект управления В» ≠ «объект управления С», но уровень квалификации ОТФ В = ОТФ С.*

В этом варианте разработчики ПС уровень квалификации ОТФ связывают с объектом управления «трудовой коллектив», дополняя сложность управления (направление профессиональной деятельности). При этом в ОТФ А указан 6 уровень квалификации, в ОТФ В и ОТФ С - 7 уровень, так как определение структурного подразделения как «специализированное по ВПД» или «мультифункциональное по нескольким ВПД» не достаточно для оценки по уровню квалификации. Требуются еще дополнительные показатели труда, которые обычно уточняются в трудовых договорах, организационно-

распорядительных документах организации, локально-нормативных актах организации.

**3.2.4. Функциональные области управления, определяющие ответственность организации (юридического лица) и его руководителей (физических лиц) перед другими организациями, физическими лицами, государством.**

Основные функции управления для руководителей формируются внешней и внутренней средой организаций (работодателей), создающей для них требования к профквалификации, как способности выполнять трудовые функции (работу по должности в соответствии со штатным расписанием, профессии, специальности с указанием квалификации; конкретного вида поручаемой работнику работы) в интересах, под управлением и контролем работодателя<sup>28</sup>.

Руководители (высококвалифицированные специалисты) в НСК рассматриваются как участники системы, являющиеся:

- 1) Представителями организаций-работодателей и организаций профобразования, участвующими в деятельности НСК (НСПК, СПК, рабочие группы, общественные обсуждения, мониторинги рынка труда и т.д.);
- 2) Экспертами профсообщества, формирующими современные требования к профессии (ПС, ПК, оценочные средства профэкзаменов, ПОА) на основе личного уровня профобразования и практического опыта от лица ассоциаций и объединений (профсоюзов, профессиональных объединений, отраслевых и межотраслевых союзов);
- 3) Экспертами центров оценки квалификации (ЦОК) и организаций ПОА, обеспечивающих выполнение требований законодательства в части реализации НОК, ПОА;

---

<sup>28</sup> "Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 №197-ФЗ (ред. от 19.12.2022) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2023), статья 15.

4) Соискателями подтверждения своей квалификации в порядке, установленном нормативно-правовыми актами РФ в системе НОК.

При этом соискатели являются реальными пользователями продуктом НСК в форме подтверждения профквалификации через независимые ЦОКи, которые должны гарантировать конституционные права граждан на труд, выбор профессии, защиту от дискриминации и безработицы<sup>29</sup>. Таким образом, как требования к квалификации, так и основанные на них инструменты НСК создаются и реализуются, в первую очередь, в интересах граждан РФ, представленных на рынке труда, а также на рынке профобразования, как заинтересованные физические лица, свободно реализующие своё право на профессию и труд, приобретающие знания и навыки, которые должны обеспечить подтверждение квалификации, требования к которой формируют организации (работодатели) в рамках действующего законодательства РФ для заключения трудовых договоров, основанных на соглашении между работником и работодателем о личном выполнении работником за плату трудовой функции в соответствии с:

1. описанием должностей в соответствии со штатным расписанием;
2. описанием профессий, специальностей с указанием квалификации в соответствии с профстандартами:
  - 2.1. обязательными к применению в случае, если ТК РФ, федеральные законы, иные нормативные правовые акты Российской Федерации устанавливают требования к квалификации, необходимой работнику для выполнения определенной трудовой функции;
  - 2.2. или в качестве основы для определения требований к квалификации работников с учетом особенностей выполняемых работниками трудовых функций, обусловленных применяемыми технологиями и принятой организацией производства и труда (если на данные

---

<sup>29</sup> Конституция Российской Федерации, ст. 37

квалификации не распространяются требования ТК РФ части 1 ст. 195.3.

Порядок применения профессиональных стандартов)<sup>30</sup>.

3. описанием конкретного вида поручаемой работнику работы<sup>31</sup>.

Должности высококвалифицированных специалистов и руководителей 6-9 уровня квалификации относятся к средним и высшим уровням должностей в оргструктурах организаций. Основная задача оргструктуры — организация работы и распределение функций, делегирование полномочий и разграничение ответственности должностных лиц, координация действия подразделений, направлений, работников и руководителей. В России достаточно распространена в организациях стихийная форма управления, «ситуативная», когда при отсутствии формализованных документов (оргструктура, штатное расписание, организационно-распорядительные документы, такие как приказы о разграничении полномочий, локально-нормативные акты), распределение трудовых функций, ответственности от единоличного исполнительного органа к работникам организации происходит, чаще всего, на основе индивидуального опыта руководителя, работников, особенностей среды, в которой организация реализует свою деятельность. Подобные ситуации бывают и в крупных компаниях, и в структурах отраслевого управления, стихийные или несистемные методы управления приводят к тому, что при уходе «уникального» сотрудника возникает проблема с его заменой, так как в одном рабочем месте смешиваются трудовые функции, трудовые действия, знания и опыт конкретного человека, которые могут принадлежать как к смежным видам профессиональной деятельности, так и не связанным между собой ни через профобразование, ни через опыт в других организациях и отраслях экономики, т.е. некие «случайные» траектории карьеры, невозпроизводимые стандартными путями. Поэтому вместо ситуации быстрого найма нового

---

<sup>30</sup> «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 №197-ФЗ (ред. от 19.12.2022) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2023)

<sup>31</sup> Там же, статья 15



сотрудника, как в западных компаниях, в России возникают длительные периоды подбора работника, который был бы «копией» ушедшего работника.

Систематизация методологии создания и актуализации профстандартов и профквалификаций 6-9 уровней квалификации в сфере управления должна обеспечить сквозные карьерные траектории, обеспечивающие сопоставимость и последовательность приобретения, подтверждения и реализации профквалификации в интересах всех участников НСК.

Управление функциями организации в процессе её деятельности в той или иной отрасли предлагается выделить как функциональные области управления, определяющие ответственность организации (юридического лица) и его руководителей (физических лиц) перед другими организациями, физическими лицами, государством.

Нормативно-правовое регулирование деятельности в Российской Федерации обеспечивает соблюдение огромного перечня прав и обязанностей всех участников системы жизнедеятельности страны, однако качественный перенос данных норм в профессиональные стандарты в сфере управления требует от профсообщества признания основных правовых принципов регулирования профессиональных видов деятельности, где требования законов, правовых актов и документов являются приоритетными, а методические и практические подходы, инструменты, процедуры и участники НСК должны быть экстраполированы через призму правовых требований в профстандарты и профквалификации. Без анализа правового источника требований к квалификации любые профстандарты пока можно считать неполными, не соответствующими требованиям трудовых отношений.

Управление профессиональными рисками воспринимается пока чаще в связи с системой управления охраной труда<sup>32</sup>, однако к профессиональным рискам должностных лиц, которые несут ответственность за организацию работ и соблюдение требований законодательства организациями в тех или

---

<sup>32</sup> Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. №197-ФЗ, статья 209

иных видах экономической деятельности, должны относиться и индивидуальные риски административных, уголовных наказаний за действия и бездействия в процессе реализации профессиональной трудовой функции. В программах подготовки по направлению экономика и управление перечень профстандартов и профквалификаций пока очень мал, не даёт полноты обзора всех профессий и специальностей, а также не содержит системного решения для непрерывного развития в профессии и карьере высококвалифицированных специалистов и руководителей. Набор программ профподготовки и переподготовки также формируется не системно, что приводит к низкой ценности высшего образования по направлению экономика и управление на рынке труда, когда большинство абитуриентов, поступающих на платные программы подготовки, в дальнейшем, как выпускники, лишены свободы трудоустройства, т.е. успешной реинвестиции вложенных в получение высшего профобразования времени и средств.

Подготовка руководителей должна иметь гарантированную универсальную модель непрерывного роста квалификации как в процессе получения профобразования, накопления опыта, так и самоподготовки в профессиональной деятельности для соблюдения гарантий в карьерных траекториях.

Функциональные области управления раскрывают требования к содержанию знаний и навыков, приобретаемых специалистами в разных специальностях сферы управления, реализуемых в дальнейшем на рынке труда через конкретные профквалификации. Трудовые функции руководителей через правовое регулирование можно определить как сумму требований к квалификации специалиста/руководителя, которые складываются из управленческих компетенций (управление объектами), функциональных компетенций (функций управляемых объектов деятельности) и ответственности (разграничение полномочий и ответственности за деятельность объектов управления).

Права и обязанности руководителя организации в области трудовых отношений определяются федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, законами и иными нормативными правовыми актами субъектов Российской Федерации, нормативными правовыми актами органов местного самоуправления, учредительными документами организации, локальными нормативными актами, трудовым договором.

На основании анализа Федерального закона от 26.12.1995 №208-ФЗ (ред. от 02.07.2021) «Об акционерных обществах» (с изм. и доп., вступ. в силу с 13.07.2021), Федерального закона от 08.02.1998 №14-ФЗ (ред. от 02.07.2021) «Об обществах с ограниченной ответственностью», Федерального закона «О некоммерческих организациях» от 12.01.1996 №7-ФЗ (последняя редакция), а также законодательства РФ в части требований к организациям и органам управления был предложен метод формирования профессиональных стандартов руководителей, учитывающих определенные компетенции органов управления (обязанности, действия), ответственность должностных лиц и сложившиеся области права, регулирующие функции организаций по отдельным вопросам компетенций (например, в части охраны труда, промышленной безопасности, антикоррупции, закупок, транспорта, недвижимости и т.д.)<sup>33</sup>.

Анализ законодательства РФ в части требований к организациям и органам управления по объектам управления в организации (Таблица 4) позволил выделить и обобщить основные зоны ответственности органов управления, различные для членов советов директоров (общее руководство организацией) и для единоличных исполнительных органов (руководство текущей деятельностью)<sup>34</sup>.

---

<sup>33</sup> Профессиональная деятельность и профессиональная квалификация в сфере управления: межотраслевые профессиональные стандарты руководителей организации. Светлана Борисовна Светлана Борисовна Епихина, Елена Игоревна Переверзева. – М.: Вестник МИРБИС. 2021. № 3 (27). С. 94–115. УДК 331.54 DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.3.11

<sup>34</sup> Там же.

**Таблица №4 Метод анализа законодательства РФ в части требований к организациям и органам управления по объектам управления в организации (пример)**

Объект управления		Нормативно-правовые источники ответственности должностных лиц
Юридическое лицо	Регистрация и документы	<p>«Уголовный кодекс Российской Федерации» от 13.06.1996 N 63-ФЗ (ред. от 01.07.2021)                      Статья 173.1. Незаконное образование (создание, реорганизация) юридического лица                      Статья 173.2. Незаконное использование документов для образования (создания, реорганизации) юридического лица</p>
		<p>«Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях» от 30.12.2001 N 195-ФЗ (ред. от 01.07.2021)                      Осуществление предпринимательской деятельности без государственной регистрации или без специального разрешения, лицензии (ст. 14.1)                      Нарушение законодательства о государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей (ст. 14.25)                      - непредставление, или несвоевременное представление, или представление недостоверных сведений о юридическом лице,                      Нарушение срока постановки на учет в налоговом органе (ст. 15.3)                      - при постановке на учет обособленного подразделения                      - при постановке на учет по месту нахождения недвижимого имущества                      - при постановке на учет по месту нахождения транспортных средств                      Нарушение срока представления сведений об открытии и о закрытии счета в банке или иной кредитной организации (ст. 15.4)                      Подделка документов, штампов, печатей или бланков, их использование, передача либо сбыт (ст. 19.23)</p>

На основании анализа правовых источников Российской Федерации были предложены функциональные области управления организации, которые должны быть реализованы органами управления как постоянные в обязательном порядке (универсальные правовые нормы) или переменные по признакам наличия правовых норм регулирования (ограниченные областью деятельности организации по региональному, отраслевому, корпоративному признакам). Из 41 названной функциональной области в Таблице 5 выделено 29, которые могут быть отнесены к универсальным областям, где управление минимально зависит от отрасли, профобразование и практика руководителей, несущих ответственность за данные трудовые функции, позволяет совершать быстрые переходы между отраслями на рынке труда. Отраслевые области управления чаще всего связаны как с отраслевым профобразованием (МАДИ отличается в подготовке руководителей от МАИ), так и с практическим опытом, без которого чаще всего в отраслевых функциональных областях доступ к должностям, где возникает отраслевая ответственность высших

групп риска (например, отрасль нефтедобычи, газодобывающая отрасль и т.п.) просто невозможен. Чаще всего такие организации готовят кадровый резерв внутри отрасли/ группы компаний/ крупной компании и т.п.

**Таблица 5 Функциональные области управления, выделенные на основе метода факторного анализа ответственности органов управления организации<sup>35</sup>**

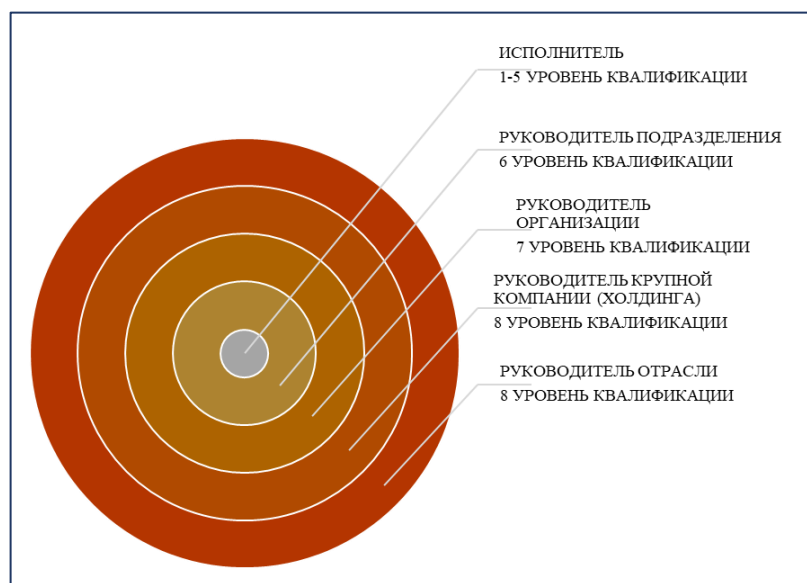
	Функциональные области управления на основе правовых источников	Универсальные	Отраслевые
1	Управление текущей деятельностью организации в интересах учредителей		Отраслевые
2	Корпоративное управление (обеспечение регистрации и легитимности юридического лица)	Универсальные	
3	Корпоративное управление (обеспечение деятельности коллегиальных органов управления (СД, НС) и проведения корпоративных событий)	Универсальные	
4	Управление рисками организации	Универсальные	Отраслевые
5	Управление повышением производительности труда	Универсальные	Отраслевые
6	Обеспечение регулярного аудита деятельности организации	Универсальные	
7	Обеспечение регулярной деятельности ревизионной комиссии	Универсальные	
8	Стратегическое управление и развитие организации	Универсальные	
9	Распределение полномочий и функций органов управления (в т.ч. ЕИО) в организации	Универсальные	
10	Обеспечение реализации прав и обязанностей юридических лиц (экономическая деятельность, налоги)	Универсальные	
11	Управление филиалами, представительствами, обособленными структурными подразделениями	Универсальные	
12	Обеспечение членства организации в объединениях, ассоциациях и т.д.	Универсальные	
13	Управление акциями/ ценными бумагами организации	Универсальные	
14	Управление недвижимым имуществом	Универсальные	
15	Управление движимым имуществом	Универсальные	
16	Управление финансами, кредитами, иными материальными ресурсами организации	Универсальные	
17	Управление нематериальными активами (информация, права) организации	Универсальные	
18	Управление нематериальными активами (технологии)		Отраслевые

<sup>35</sup> Профессиональная деятельность и профессиональная квалификация в сфере управления: межотраслевые профессиональные стандарты руководителей организации. Светлана Борисовна Светлана Борисовна Епихина, Елена Игоревна Переверзева. – М.: Вестник МИРБИС. 2021. № 3 (27). С. 94–115. УДК 331.54 DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.3.11

19	Управление нематериальными активами (человеческий капитал)	Универсальные	
20	Управление производством (товара/ услуги)		Отраслевые
21	Управление человеческими ресурсами организации (организация производства и труда/ рабочие места и работники)	Универсальные	
22	Управление социально-трудовыми отношениями (обеспечение в трехсторонних отношениях «работодатель – работник – государство» функционала работодателя и налогового агента)	Универсальные	
23	Управление закупками	Универсальные	
24	Управление продажами		Отраслевые
25	Управление рекламой	Универсальные	
26	Управление рыночными позициями организации		Отраслевые
27	Управление логистикой (таможня)		Отраслевые
28	Управление транспортными ресурсами (транспортировка, доставка, транспорт организации)		Отраслевые
29	Управление складом		Отраслевые
30	Управление бухгалтерским учетом и налогообложением	Универсальные	
31	Управление автоматизацией и информационными технологиями (цифровые ресурсы организации)	Универсальные	
32	Обеспечение соответствия законодательству использования природных ресурсов и энергии (вода, ископаемые, лес и др.)		Отраслевые
33	Обеспечение соответствия законодательству по виду текущей деятельности (лицензии, регистрации)		Отраслевые
34	Управление взаимоотношениями со стейкхолдерами		Отраслевые
35	Обеспечение защиты активов и ресурсов	Универсальные	
36	Обеспечение промышленной безопасности	Универсальные	
37	Обеспечение антитеррористической безопасности	Универсальные	
38	Обеспечение режимов ГО и ЧС	Универсальные	
39	Обеспечение экологической безопасности	Универсальные	
40	Обеспечение защиты информации (в том числе, коммерческой тайны, персональных данных, иных режимов информации)	Универсальные	
41	Обеспечение охраны труда	Универсальные	
	Обеспечение пожарной безопасности	Универсальные	
...	...		

На основе иерархичности ответственности руководителей правовые источники устанавливают точное указание должности (профессии, ВПД) за ту

или иную функцию в организации<sup>36</sup>, а на основании организационной структуры (штатного расписания, ОРД организации, ЛНА организации, трудовых договоров) в организации распределяется работа по реализации данных функций и должностные лица (высококвалифицированные специалисты и руководители), несущие ответственность за неё. На рисунке 7 можно отметить не только уровни квалификации, но и нарастающий объем требований к содержанию квалификации по мере возрастания уровня квалификации.



**Рисунок 7 Уровни ответственности руководителей в системе управления организаций.**

То есть, восходящее движение по уровням квалификации в карьере руководителя должно сопровождаться накоплением знаний, умений, опыта, способствующих принятию нарастающего уровня ответственности руководителя, гарантирующих управление его профессиональными рисками при исполнении трудовых функций. Для руководителей отдельных отраслей, организаций, реализующих свою деятельность в сфере национальной безопасности, уровень профессиональных рисков будет только нарастать в условиях международных санкций, политических и экономических рисков.

<sup>36</sup> М 54 Методические рекомендации по формированию межотраслевой рамки квалификаций и профессиональных стандартов в сфере управления / отв. ред. Переверзев Е. И. — Москва: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2022. — 202 с. — ISBN 978-5-85006-473-0

	ПРОФОБРАЗОВАНИЕ	ТРУДОВЫЕ ФУНКЦИИ	ТРУДОВЫЕ ДЕЙСТВИЯ	ЗНАНИЯ	УМЕНИЯ	ОПЫТ
9	доктор наук	↑	↑	↑	↑	↑
8	кандидат наук					
7	магистратура					
7	специалитет					
6	бакалавриат					

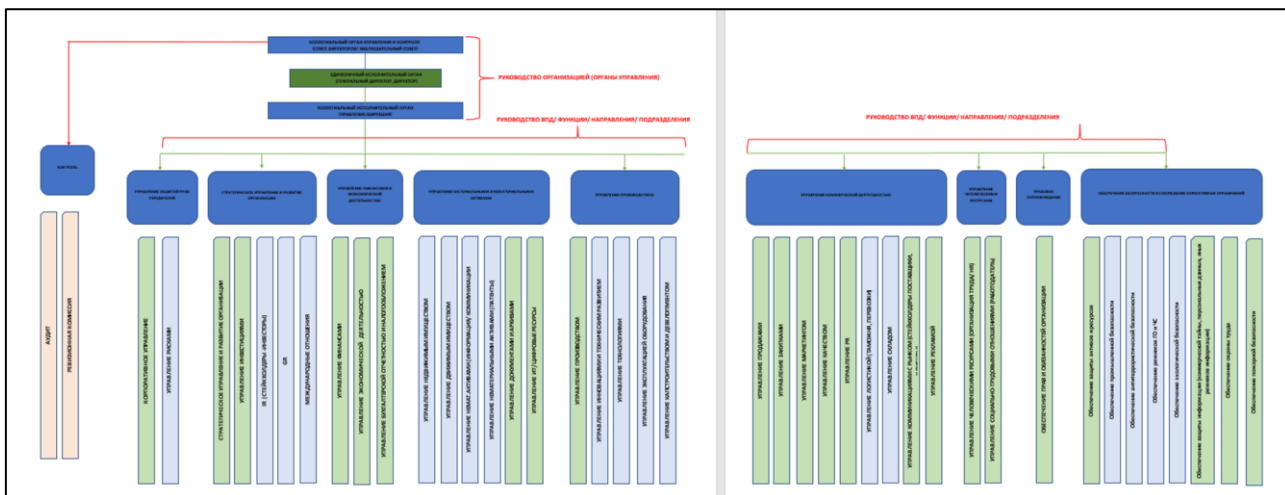
**Рисунок 8 Обязательные требования НРК к траектории профквалификаций в сфере управления.**

Руководители организаций должны обеспечивать эффективное управление не только по целям коммерческой и некоммерческой деятельности организаций, но и управлять системой профессиональных рисков в интересах всех сотрудников организации. Для целей систематизации была разработана и предложена Матрица ответственности, которая обобщает правовое регулирование деятельности объектов управления: организация, трудовые коллективы в организации, функциональные области управления организации.

Матрица ответственности является совокупностью видов деятельности организации (по горизонтали), которые попадают под понятие «текущая деятельность», и вертикаль делегирования ответственности (от коллегиальных органов управления до руководителей (специалистов), создающую систему внутреннего оргпроектирования для крупных и средних организаций, или перечень трудовых действий для ЕИО в организациях до 100 человек, позволяющую генеральному директору (директору) выстроить систему контроля соблюдения требований нормативно-правовых актов, регламентирующих деятельность организации и его персональную ответственность<sup>37</sup>.

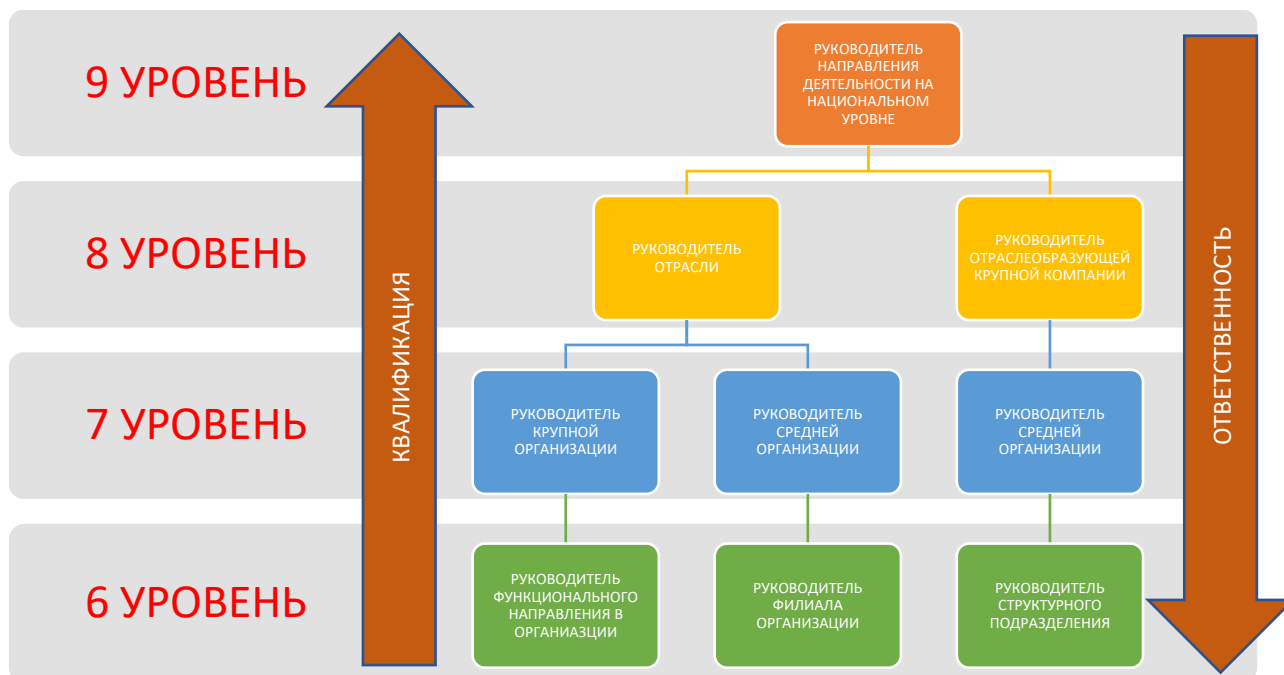
<sup>37</sup> Профессиональная деятельность и профессиональная квалификация в сфере управления: межотраслевые профессиональные стандарты руководителей организации. Светлана Борисовна Светлана Борисовна





**Рисунок 9 Модель Матрицы ответственности органов управления организации в организационном проектировании: распределение функций ЕИО в объектах управления**

Данные подходы к систематизации методологии создания и актуализации профстандартов и профквалификаций 6-9 уровней квалификации в сфере управления на основе правовых источников требований к профквалификации руководителей позволяют обобщить объекты управления, создать **универсальную модель квалификационных требований в сфере управления** для дальнейшего использования всеми участниками НСК для достижения целей и результатов правового регулирования сферы управления нормативно-правовыми актами НСК, являющимися источниками для регулирования деятельности организаций через требования к квалификации должностных лиц в отдельных ВПД, рынка труда, рынка профобразования Российской Федерации для достижения гармонизации потребностей организаций в профквалификациях и воспроизводства рабочей силы через непрерывное профобразование в системе образовательных организаций.



**Рисунок 10** Методология Матрицы ответственности органов управления организации в организационном проектировании универсальной модели квалификационных требований в сфере управления

Универсальными для систематизации НСК в сфере управления и создания универсальной модели квалификационных требований в сфере управления являются два принципа:

1. Ответственность всегда делегируется нисходящим образом (от вышестоящих объектов управления/ организаций/ структур/ руководителей по иерархии управления к нижестоящим).
2. Квалификация субъектов управления (специалистов и руководителей) всегда проходит восходящий путь (накопление, приобретение).

Особенно необходимо отметить, что при формировании профстандартов в сфере управления с несколькими уровнями ОТФ нужно брать за основу нормативно-правовые источники, в первую очередь НСК, которая определяет единую систему квалификаций, в том числе, с точным системным перечнем показателей уровней квалификации национальной рамки квалификации<sup>38</sup>, где

<sup>38</sup> Приказ Минтруда России от 12.04.2013 №148н «Об утверждении уровней квалификации в целях разработки проектов профессиональных стандартов» (Зарегистрировано в Минюсте России 27.05.2013 №28534)

достаточно полно описаны критерии ответственности за объекты управления 7-9 уровня квалификации.

Однако на текущем этапе в НСК высшие уровни квалификации вплоть до 9, описываются отраслевыми советами профквалификаций без учёта НРК РФ, которая содержит всего 9 уровней синхронизации через уровни квалификации в профобразовании и уровни управления объектами (критерий «ответственность» в НРК РФ). В профстандартах высококвалифицированных специалистов (врачи, инженеры, менеджеры и т.п.), появляются ОТФ высших уровней 7, 8 и 9, при этом в наборе трудовых функций и трудовых действий может отсутствовать трудовая функция «управление трудовыми коллективами» или «управление организациями» (на 8 уровне НРК РФ это должен быть объект уровня «крупная организация или отрасль», на 9 уровне – «национальный или международный уровень деятельности»), т.е. они не могут быть признанными соответствующими критериям управления объектами и т.п. Подобные профстандарты влияют на методологию НСК, нарушая системность и возможность правового регулирования рынка труда через применение профстандартов и профквалификаций.

ФУНКЦИЯ		УПРАВЛЕНИЕ		КЛЮЧЕВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ
9	Руководство отраслью		Руководитель отрасли	Управление отраслью Управление организацией уровня ОИВ (ЕИО) Управление <b>функциональными областями в отрасли</b>
8	Руководство отраслевой организацией		Руководитель отраслевой организации	Управление отраслевой организацией (ЕИО) Управление <b>функциональными областями в отраслевой организации</b>
7	Руководство организацией		Руководитель организации	Управление организацией (ЕИО) Управление <b>функциональными областями</b>
6	Руководство подразделением	Руководитель подразделения по функции		<b>Управление подразделением</b> Функциональная экспертиза в организации ( <b>выше среднего</b> )
6	Функциональная специализация	Квалифицированный специалист		Функциональная экспертиза в организации (средняя)

**Рисунок 11 Иерархия наращивания компетенций в функциональных областях, управлении, ответственности за объект управления.**

Например, если уровень квалификации врача (высококвалифицированного специалиста, например, 8 уровня)<sup>39</sup> выше или равен уровню квалификации главного врача (ОТФ 8 уровня «Управление медицинской организацией»<sup>40</sup>) или генерального директора клиники (проект профстандарта «Руководитель медицинской организации»<sup>41</sup>), то возникает противоречие в системе управления организацией, в том числе, в распределении ответственности за процессы деятельности клиники, в оплате труда: тот, у кого выше квалификация должен получать больше, но руководители организаций традиционно получают выше должностной оклад по штатному расписанию, чем врачи и т.п. Тенденция «завышать» уровень квалификации в ПС, ПК или ОТФ отголоском устаревшей модели понимания ЕКТС/ЕКС как единственно возможной для формирования тарифной системы оплаты труда, где повышение квалификации приводило к повышению оплаты труда, а следовательно, попытка превратить НРК РФ в тарифную сетку оплаты труда без соблюдения других целей правового регулирования НСК.

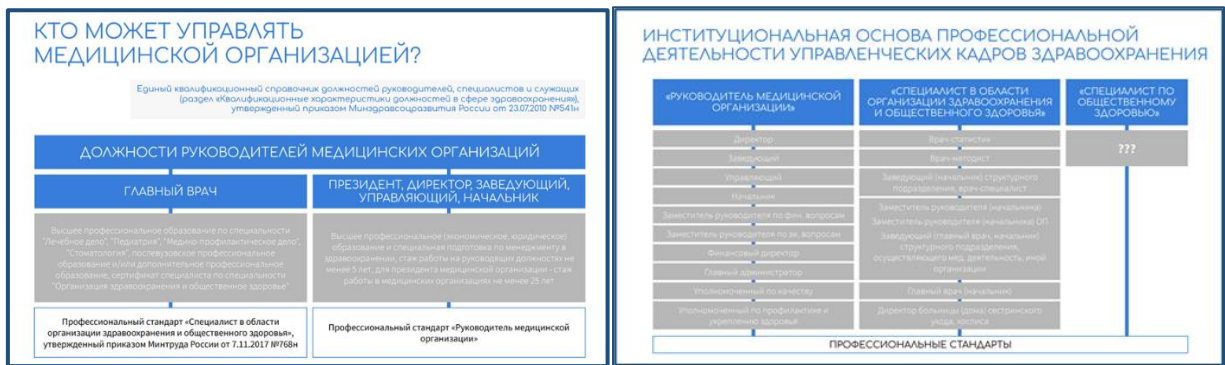
Дискуссия в медицинском профсообществе по вопросам формирования профстандартов в сфере управления медицинскими организациями длится уже несколько лет, и до сих пор она не привела к системному и убедительному решению, так как требуется решить такие ключевые вопросы, как: «Кто может управлять медицинской организацией» (Рис.12, 13), в котором смешиваются и требования к образованию (отраслевое медицинское или универсальное, экономика и управление), наименованию, структуре и иерархию по объектам управления и т.д.

---

<sup>39</sup> Врач - пластический хирург, утвержден Приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 31 июля 2020 № 482н <https://profstandart.rosmintrud.ru/obshchiy-informatsionnyy-blok/natsionalnyy-reestr-professionalnykh-standartov/reestr-professionalnykh-standartov/>

<sup>40</sup> «Специалист в области организации здравоохранения и общественного здоровья», утверждён Приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 7 ноября 2017 г. №768н <https://base.garant.ru/71822794/>

<sup>41</sup> <https://www.snta.ru/press-center/profstandart-rukovoditelya-meditsinskoy-organizatsii/>



**Рисунок 12** Дискуссия по формированию ПС в сфере здравоохранения.

То есть без решения ключевых вопросов, обозначенных в данных Методических рекомендациях, без создания универсальной модели квалификационных требований в сфере управления подобные вопросы будут нарушать целостность системного правового регулирования в НСК РФ, приводя к неэффективности правового регулирования вопросов квалификации.



**Рисунок 13** Вопросы по требованиям к образованию ПС в сфере управления отрасли здравоохранения.<sup>42</sup>

Отраслевые нормы требований к квалификации руководителей в здравоохранении, например, — это сумма правовых норм, так как Федеральный закон от 21 ноября 2011 г. №323-ФЗ «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации», Постановление Правительства РФ от 1 июня 2021 г. №852 «О лицензировании медицинской деятельности (за

<sup>42</sup> Доклад Хальфина Р. А., Председателя Правления Общероссийской общественной организации «Общество по организации здравоохранения и общественного здоровья», Директора Высшей школы управления здравоохранением Института лидерства и управления здравоохранением Сеченовского Университета [https://kafedroziz.ru/files/conference\\_2019/5.pdf](https://kafedroziz.ru/files/conference_2019/5.pdf)

исключением указанной деятельности, осуществляемой медицинскими организациями и другими организациями, входящими в частную систему здравоохранения, на территории инновационного центра «Сколково») и признании утратившими силу некоторых актов Правительства Российской Федерации» и другие, в которых вопросы квалификации так или иначе утверждаются, но не дают однозначной ссылки на отраслевые модели управления квалификации, не противоречащие НРК РФ<sup>43</sup>.

Матрица ответственности органов управления организации позволяет применить два подхода к созданию и/или актуализации профстандартов и профквалификаций в сфере управления:

1. На основании анализа путей накопления (приобретения в профобразовании и практическом опыте) требуемых профстандартами и профквалификациями компетенций специалиста/ руководителя. Выбор из предложенных вариантов:

1.1. Восходящий путь от базового к высшему для профквалификации (например, от 6 к 9 уровню).

Однако в этом случае нужно четко определять принцип накопления знаний, умений, навыков, опыта у руководителя, начинающего свой путь после первого уровня высшего профессионального образования (с уровня бакалавриата) через другие уровни профобразования и практический опыт согласно требованиям профстандартов и профквалификаций.

Вариант 1 (ступенчатый, применяемый в написании профстандартов или ОТФ чаще всего), «разрывает» описание 9 и 6 уровня настолько, что знания и умения, приобретенные в программе подготовки бакалавриата остаются невостребованными уже на 7-8 уровне, а к 9 уровню просто утрачиваются или описываются слишком общими терминами. Данный подход не позволяет

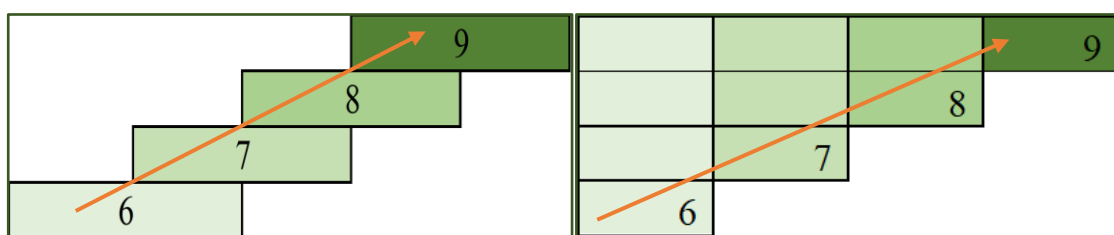
---

<sup>43</sup> Положение о лицензировании медицинской деятельности П. 5 в) наличие заключивших с соискателем лицензии трудовые договоры работников, имеющих образование, предусмотренное квалификационными требованиями к медицинским и фармацевтическим работникам, и пройденной аккредитации специалиста или сертификата специалиста по специальности, необходимой для выполнения заявленных соискателем лицензии работ (услуг). [https://base.garant.ru/400846456/#block\\_1054](https://base.garant.ru/400846456/#block_1054)

сформировать преемственность в управленческом образовании, поступательное движение в накоплении (объём) знаний или усложнении (глубина и сложность знаний, переходящих в практику).

Вариант 2 демонстрирует другой подход, когда первая ступень высшего образования остаётся «видимой» в профстандартах вплоть до 9 уровня, позволяя выделить ключевые знания и навыки программ профобразования на каждом уровне, которые позволяют наращивать уровень на базе предыдущего, устанавливая связь между профквалификациями, где 6 уровень + $\Delta$  = 7 уровень. Где  $\Delta$  (дельта) между уровнями соответствует тем критериям, которые в НРК РФ различают данные уровни.

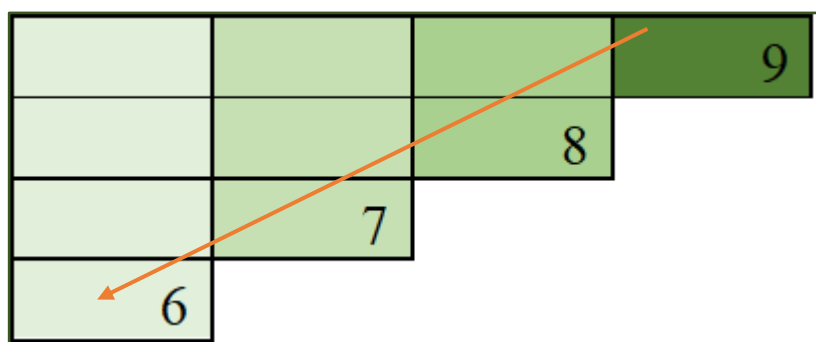
При восходящем пути описания профквалификации от базового к высшему требуется глубинная исследовательская работа, на которую в современных условиях у большинства СПК нет времени, средств и ресурсов, большая часть профстандартов написана эмпирическим путем, на основе личного профессионального или экспертного опыта рабочих групп НСК, в связи с теми регулярными изменениями в подходах к высшему профессиональному образованию, которому подвергалась система за последние 30 лет.



ВАРИАНТ 1.

ВАРИАНТ 2.

### 1.2. Нисходящий путь от высшего к базовому для профквалификации (например, от 9 к 6 уровню).



### ВАРИАНТ 3.

Вариант 3 демонстрирует другой подход, когда первоначально определяется уровень квалификации по наибольшему объекту управления (9 уровень), затем с учётом уменьшения объекта управления и понижения уровня требований определяются нижестоящие уровни до 6 уровня квалификации (выпускник профобразования уровня бакалавриат + опыт).

9 уровень – 8 уровень =  $\Delta$  9 уровня

8 уровень – 7 уровень =  $\Delta$  8 уровня

где  $\Delta$  (дельта) между уровнями соответствует тем критериям, которые в нормативно-правовом регулировании различают требования к объектам управления и к их руководителям.

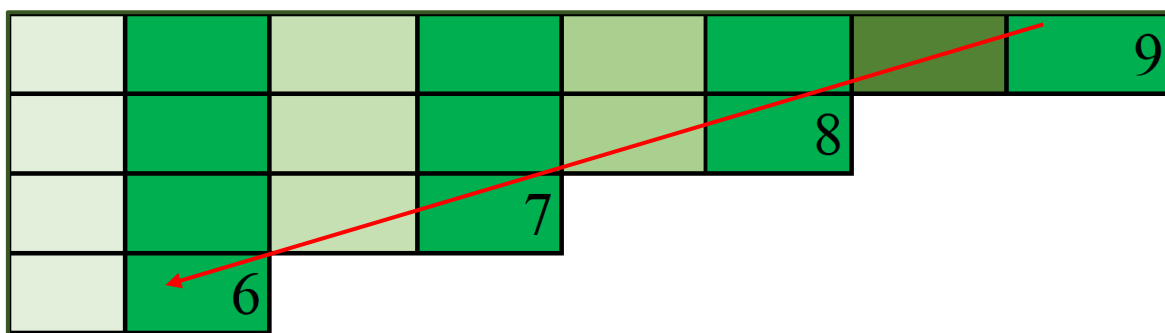
2. На основании требований НРК РФ к определению уровней квалификации по объектам ответственности (объектам управления). Порядок действий по шагам:

2.1. Определение правовых иерархических подходов к управлению объектами (полный и актуальный перечень правовых универсальных и отраслевых источников требований к квалификации руководителей).

2.2. Отраслевые нормы управления (структура управления по объектам для направления деятельности или отрасли).

2.3. Формирование отраслевой модели квалификационных требований в сфере управления отрасли на основе методических рекомендаций и универсальной модели квалификационных требований в сфере управления.





#### ВАРИАНТ 4.

В реализации Варианта 4 основной задачей разработчиков становится определить отраслевые дополнения на каждом уровне профквалификации, не утрачивая обобщающие правовые требования НРК РФ и НСК к системности, которые отражены в универсальной модели квалификационных требований в сфере управления.

*9 уровень универсальной модели + Δ 9 уровня отраслевой модели = 9 уровень отраслевого ПС*

*8 уровень универсальной модели + Δ 8 уровня отраслевой модели = 8 уровень отраслевого ПС,*

где Δ (дельта) между уровнями соответствует тем критериям, которые в нормативно-правовом регулировании различают требования к объектам управления как в НРК РФ, так и в отраслевой модели квалификации их руководителей.

### **3.3. Систематизация и унификация наименований должностей в сфере управления в нормативно-правовых актах НСК для целей подготовки и отбора руководителей и специалистов высшего уровня квалификации.**

Систематизация справочников и классификаторов РФ в части наименования должностей и профессий затруднена тем, что они чаще всего являются переводом или адаптацией зарубежных источников, не отражающих текущих потребностей правового регулирования рынка профквалификаций в России. Предлагается в универсальной модели квалификационных требований в сфере управления ввести объектный метод группировки наименований, который бы позволял объединить ответственность (например, ЕИО,

руководитель организации) и объекты для однозначного понимания квалификационных требований, где ответственность является определяющей (Таблица 6).

**Таблица 6 Пример объектов управления в наименованиях должностей руководителей в ОКПДТР.**

Ответственность органа управления	Наименование должности органа управления по ОКПДТР (ответственность)	Объект управления по ОКПДТР	
		Универсальное наименование объекта	Отраслевое наименование объекта
Единоличный орган управления	Генеральный директор	– акционерного общества – комбината – производственного объединения – объединения – предприятия...	– генеральной дирекции – межотраслевого научно-технического комплекса – научно-производственного объединения – российского агентства – киностудии – Российского гуманитарного научного фонда – управления гражданской авиации...
	Директор	– акционерного общества – объединения – завода – фабрики – фирмы ...	– архива Президента Российской Федерации – атомной станции – Библиотеки Администрации Президента Российской Федерации – ботанического сада – зоопарка...
Руководитель обособленного структурного подразделения организации	Директор	– представительства – филиала...	– управления Сбербанка...
	Заведующий	– филиалом – хозяйством...	– филиалом архива – филиалом отделения Сбербанка...
Руководитель по функциональному направлению	Директор	– по капитальному строительству – по производству – по экономике...	– программ (радиотелевизионных) – съемочной группы...
	Заведующий	– приемной – секретариатом – техническим архивом...	– Канцелярией Президента Российской Федерации – горными работами – докторантурой – лабораторией (в промышленности) – лабораторией (научно-исследовательской)...

Универсальная модель квалификационных требований в сфере управления должна привести к формированию двух подмножеств наименований должностей в сфере управления в нормативно-правовых актах НСК:

- 1) универсальные наименования, которые могут быть применены в организациях, не имеющих отраслевого регулирования по объектам управления;
- 2) отраслевые наименования, которые вводятся в правовое регулирование нормативно-правовыми актами отрасли по объектам управления.

**ПРИМЕР 4: Универсальная модель определения наименования «Руководитель организации» по объекту управления «организация»:**

Уровень квалиф.	Общее наименование	Наименование в универсальной модели	Отраслевое наименование	Правовой источник в части наименования отраслевой должности
8	Руководитель организации (ЕИО)	Генеральный директор	Генеральный директор Корпорации:	Положение об отраслевой системе управления промышленной безопасностью опасных производственных объектов (утв. приказом Государственной корпорации по атомной энергии "Росатом" от 24 декабря 2013 г. N 1/1412-П)

**Раздел 4. Универсальная модель квалификационных требований в сфере управления для разработки и актуализации профстандартов и профквалификаций 6-9 уровней квалификации.**

На основании систематизации методологии создания и актуализации профстандартов и профквалификаций 6-9 уровней квалификации в сфере управления предлагается универсальная модель квалификационных требований в сфере управления, которая должна быть доработана всеми заинтересованными участниками НСК. Итогом данной работы должна стать классификация всех групп трудовых функций (ТФ), трудовых действий (ТД), необходимых знаний (НЗ), необходимых умений (НУ) в сфере управления.

При наличии согласованной всеми сторонами классификации результатом правового регулирования профессиональных квалификаций в сфере управления станет матричный метод определения полноты, достаточности, актуальности квалификационных требований в действующих ПС (для целей управления профобразованием и рынком труда), прогнозирование и создание новых профессий, специальностей через создание опережающих ПС и ПК (для целей своевременности подготовки будущих квалификаций в интересах экономики и организаций, гарантий занятости и реализации конституционных прав граждан РФ в условиях изменяющихся технологий).

Для классификации предлагается следующая методика выделения квалификационных требований:

1. Универсальные квалификационные требования в управленческой сфере – общепрофессиональные (сквозные) квалификационные требования к должностям руководителей, специалистов, широко распространенным на предприятиях, в учреждениях и организациях.
  - Корпоративное управление (обеспечение регистрации и легитимности юридического лица);
  - Корпоративное управление (обеспечение деятельности коллегиальных органов управления (СД, НС) и проведения корпоративных событий);
  - Управление производительностью труда (бережливым производством);
  - Обеспечение антитеррористической безопасности;
  - Обеспечение режимов ГО и ЧС;
  - Обеспечение экологической безопасности;
  - Обеспечение защиты информации (в том числе, коммерческой тайны, персональных данных, иных режимов информации) и др.
2. Специализированные квалификационные требования в управленческой сфере – отраслевые квалификационные требования к должностям руководителей, специалистов, применяемые на предприятиях, в

учреждениях и организациях конкретных отраслей экономики, регулируемые отраслевыми нормативно-правовыми актами РФ.

- Управление нематериальными активами (технологии);
- Управление рыночными позициями организации;
- Управление логистикой (таможня);
- Управление транспортными ресурсами (транспортировка, доставка, транспорт организации);
- Обеспечение соответствия законодательству использования природных ресурсов и энергии (вода, ископаемые, лес и др.);
- Обеспечение соответствия законодательству по виду текущей деятельности (лицензии, регистрации) и др.

Применение таких математических методов формирования правовых актов, регулирующих требования к квалификации (ПС, ПК), универсальная модель обеспечит:

- 1) Наличие в профстандартах прямой связи с правовым регулированием отраслей и ВПД;
- 2) Соблюдение принципов горизонтального накопления квалификаций в рамках одного уровня между отраслями (универсальные, межотраслевые ПС и ПК), где отсутствуют ограничения уровня лицензирования в части требований к базовому образованию руководителей и их стажу в конкретных ВПД;
- 3) Соблюдение принципов вертикального накопления квалификаций в рамках НСК, для перехода как в одной отрасли, так и между отраслями, где действуют ограничения уровня лицензирования в части требований к базовому образованию руководителей и их стажу в конкретных ВПД (способ подтверждения профквалификации при получении профобразования и /или прохождения процедур НОК).
- 4) Эффективность регулирования программ профессионального образования и профподготовки/ переподготовки по направлениям группы 38.00.00 Экономика и управление и т.д.

Важность методологической работы по агрегации и распространению лучших практик обусловлена необходимостью предоставления доступа к знаниям и решениям различных стратегических программ и проектов в Российской Федерации, в том числе, национального проекта «Производительность труда», не только предприятиям – участникам нацпроекта, но и всем заинтересованным в повышении производительности труда организациям. Компетенции в области бережливого производства (далее – БП) представлены в рамках выполнения решения НСПК о подготовке предложений по включению механизмов национальной системы квалификаций в национальный проект «Производительность труда»<sup>44</sup> оператором национального проекта «Производительность труда» АНО «Федеральный центр компетенций в сфере производительности труда» (далее – ФЦК) на базе «Академии производительности». Методические рекомендации «Матрица компетенций по бережливому производству», редакция № 1, разработаны Отделом разработки программ обучения Автономной некоммерческой организации «Федеральный центр компетенций в сфере производительности труда», утверждены приказом № 2020/1-219 от 29.12.2020 Генерального директора Автономной некоммерческой организации «Федеральный центр компетенций в сфере производительности труда».

Примером распределения требований к компетенциям по функциональной области управления, которая является сквозной для организации, то есть должна быть реализована в трудовых функциях и трудовых действиях самых разных руководителей и работников, является Перечень компетенций по БП, который включает в себя:

- **Базовые компетенции** – инструменты БП, требуемый уровень развития которых должен быть одинаков во всех подразделениях предприятия (базовый уровень компетенций по БП можно отнести к универсальным

---

<sup>44</sup> ПРОТОКОЛ заседания Национального совета при Президенте Российской Федерации по профессиональным квалификациям №67 от 21.09.2022

- компетенциям, которые могут быть включены в ПС и ПК без дополнительного анализа функциональной или отраслевой специфики);
- **Специализированные компетенции** – инструменты БП, требуемый уровень развития которых отличается в различных подразделениях (данные компетенции необходимо анализировать в зависимости от функциональной области управления, так как объекты управления формируют уточнения в требованиях к компетенции);
  - **Продвинутые компетенции** – инструменты БП решения проблем, которые невозможно решить с помощью базовых и специализированных компетенций (данный уровень относится к управленческим компетенциям, так как для реализации проектов и процессов вводится понятие «ключевая управленческая должность (КУД) – управленческая должность, оказывающая решающее влияние на бизнес-показатели, успешное и устойчивое функционирование и развитие предприятия»).

Пример работы над компетенциями по функциональной области управления в области бережливого производства может быть использован для дальнейшей работы над универсальной моделью квалификационных требований в области управления.



**Рисунок 14** Распределение компетенций в области БП по уровням квалификации в НСК РФ.

При определении квалификационных требований разработчиками должна быть проведена работа над содержанием профстандартов в части:

- 1) Определения соответствия требования к включению в содержание ПС (правовые источники, отраслевая практика и др. основания, которые позволяют обосновать данные требования к квалификации);
- 2) Наличие эталонного значения (для достоверности оценки);
- 3) Возможность многоуровневого наращивания компетенций (для целей разграничения уровня владения компетенцией по нарастанию уровня квалификации) и др.

**Таблица 7 Пример объектов управления в наименованиях должностей руководителей в ОКПДТР.**

УР.	ПРОФСТАНДАРТ	НЕОБХОДИМОЕ ЗНАНИЕ	ИСТОЧНИК (эталон)	ДОСТОВЕРНОСТЬ ПРИ ПРОФЭКЗАМЕНЕ	ПОЛНОТА ОЦЕНКИ В ПРОФЭКЗАМЕНЕ	ОБЯЗАТЕЛЬНОСТЬ В ПРОФСТАНДАРТЕ
9	Руководитель организации	9 НАДОТРАСЛЕВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ				
8	Руководитель организации	8 ПРОДВИНУТЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ				
7	Руководитель организации	7 СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ				
6	Руководитель организации	6 БАЗОВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ				

**Раздел 5. Достоверность и полнота оценки выполнения трудовых действий, трудовых функций и демонстрации необходимых умений и знаний при проведении профессионального экзамена в рамках требований к независимой оценке квалификации НСК РФ.**

Независимая оценка квалификации работников или лиц, претендующих на осуществление определенного вида трудовой деятельности, — это процедура подтверждения соответствия квалификации соискателя



положениям профессионального стандарта или квалификационным требованиям, установленным федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации (далее - требования к квалификации), проведенная центром оценки квалификаций в соответствии с Федеральным законом от 03.07.2016 №238-ФЗ «О независимой оценке квалификации». На основании данного определения главными критериями возможности подтверждения квалификации соискателя являются:

- 1) наличие правовых норм, утверждающих квалификационные требования (в НСК это ПС, ПК, при их отсутствии иные правовые акты РФ);
- 2) аккредитованный ЦОК с экспертами<sup>45</sup> по уровню квалификации выше (не ниже) того уровня профквалификации, по которой проводится профэкзамен;
- 3) оценочные средства для проведения независимой оценки квалификации - комплекс заданий, критериев оценки, используемых центрами оценки квалификаций при проведении профессионального экзамена.

Таким образом, нужно обеспечить наличие квалификационных требований, которые создают правовые нормы для проведения профессионального экзамена в аккредитованных СПК ЦОКами, при этом содержание ПС и ПК должны давать современные формы проверки всех документов, которые затем отражаются в оценочных средствах<sup>46</sup> по профквалификации, теоретических знаний и практический умений, выполнения трудовых действий.

Сдача профессионального экзамена осуществляется на основании Правил проведения центром оценки квалификаций независимой оценки

---

<sup>45</sup> Члены экспертной комиссии должны иметь подтвержденную Советом квалификацию, удовлетворяющую требованиям, определенным в оценочном средстве для проведения независимой оценки квалификации (далее - оценочные средства) (Приказ Минтруда России от 19.12.2016 №759н «Об утверждении требований к центрам оценки квалификаций и Порядка отбора организаций для наделения их полномочиями по проведению независимой оценки квалификации и прекращения этих полномочий»)

<sup>46</sup> Приказ Минтруда России от 01.11.2016 №601н «Об утверждении Положения о разработке оценочных средств для проведения независимой оценки квалификации»

квалификации в форме профессионального экзамена, путем последовательного прохождения трех этапов<sup>47</sup>:

- 1) предварительный;
- 2) оценочный (профессиональный экзамен);
- 3) заключительный.

На предварительном этапе ЦОК (ЭЦ) проводит следующие процедуры:

- прием и регистрация заявления на проведение профессионального экзамена и комплекта документов соискателя, прилагаемого к заявлению;
- рассмотрение заявления и комплекта документов соискателя;
- принятие решения о проведении профессионального экзамена;
- составление и согласование с соискателем индивидуального графика оценки квалификации.

Оценочный этап включает:

- проведение профессионального экзамена и обработку его результатов;
- оформление экспертной комиссией отчетных документов по итогам оценки квалификации;
- направление комплекта документов, отражающих процедуру и результаты профессионального экзамена, в СПК.

На заключительном этапе ЦОК обеспечивает выдачу соответствующего документа соискателю: при успешном прохождении профессионального экзамена – свидетельство о квалификации; в случае неудовлетворительного прохождения профессионального экзамена – заключение о прохождении профессионального экзамена, включающее рекомендации соискателю<sup>48</sup>.

Разработанные оценочные средства проходят экспертизу, по результатам которой оформляется заключение, дающее экспертную оценку в том числе в части пунктов Положения о разработке оценочных средств:

---

<sup>47</sup> Постановление Правительства РФ от 16.11.2016 №1204 «Об утверждении Правил проведения центром оценки квалификаций независимой оценки квалификации в форме профессионального экзамена»

<sup>48</sup> <http://cok.iaa-ru.ru/exams/procedure/>

п. б) полноты и достаточности заданий, включенных в теоретический и практический этапы профессионального экзамена, для принятия решения о соответствии квалификации соискателя (уровня знаний, умений, профессиональных навыков и опыта работы) соответствующим требованиям к квалификации;

п. в) критериев оценки полноты и правильности выполнения трудовых действий, трудовых функций и демонстрации необходимых умений и знаний соискателем и правил обработки результатов профессионального экзамена;

п. г) соответствия требований к материально-техническому и кадровому обеспечению оценочных мероприятий установленным заданиям и др<sup>49</sup>.

На основании требований к профэкзамену предлагается формировать в универсальной модели квалификационных требований в сфере управления справочники рекомендованных подходов к проверке соответствия квалификации соискателя (уровня знаний, умений, профессиональных навыков и опыта работы) соответствующим требованиям к квалификации (рис. 13) и Приложение №2 к настоящим методическим рекомендациям.



**Рисунок 15** Прямое соответствие ТФ, ТД, НУ, НЗ и методология формирования оценочных средств для профэкзаменов.

<sup>49</sup> Приказ Минтруда России от 01.11.2016 №601н «Об утверждении Положения о разработке оценочных средств для проведения независимой оценки квалификации»

## **ВЫВОДЫ.**

## Приложение 1

### УНИВЕРСАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ КВАЛИФИКАЦИОННЫХ ТРЕБОВАНИЙ В СФЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ

Шаг 1. Определение уровня квалификации профстандарта «Руководителя организации» по НРК РФ на основании оценки уровня управляемого объекта (организации)

УРОВ. КВАЛИФ.	СУБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ	ДЕЙСТВИЕ УПРАВЛЕНИЯ (НРК РФ)	ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ	ПРИМЕР ОБЪЕКТА	ПРАВОВОЙ ИСТОЧНИК ОПРЕДЕЛЕНИЯ ОБЪЕКТА
	КТО (РУКОВОДИТЕЛЬ)	ЧТО ДЕЛАЕТ (РУКОВОДИТ)	ЧЕМ?		
9	Руководитель организации	руководит деятельностью на национальном или международном уровнях	отрасль на национальном уровне*	Электроэнергетика (отрасль)	Общероссийский классификатор видов экономической деятельности (ОКВЭД 2). ОК 029-2014 (КДЕС ред. 2) <a href="#">ОСНОВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ РОССИЙСКОЙ ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКИ</a>
8	Руководитель организации	руководит деятельностью крупных организаций и (или) отрасли	крупные отраслеобразующие организации	ПАО «Газпром»	Устав организации (Общество создано в соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 5 ноября 1992 г. № 1333 «О преобразовании Государственного газового концерна «Газпром» в Российское акционерное общество «Газпром» и постановлением Совета Министров — Правительства Российской Федерации от 17 февраля 1993 г. № 138 «Об учреждении Российского акционерного общества «Газпром».)
7	Руководитель организации	деятельностью крупных организаций	крупная организация	ПАО «Аэрофлот»	Устав организации (Общество создано Постановлением Правительства РФ № 527 от 27 июля 1992 года «О мерах по организации международных воздушных сообщений Российской Федерации», на основании которого производственно-коммерческое объединение «Аэрофлот — советские авиалинии» с входящими в него структурами было преобразовано в АООТ «Аэрофлот — российские международные авиалинии»)

\* В НСК РФ на текущем этапе 9 уровень профстандартов в сфере управления практически не разрабатываются, но для достижения целей эффективного правового регулирования в сфере НСК РФ

**Шаг 2. Определение уровня квалификации профстандарта «Руководителя организации» по НРК РФ на основании оценки уровня управляемого объекта (организации)**

**ПРИЛОЖЕНИЕ №2. ПРИМЕР АНАЛИЗА ПРОФСТАНДАРТА В РАЗРЕЗЕ ОТФ, ТФ, ТД, НУ, НЗ ДЛЯ ГАРАНТИРОВАННОГО СОБЛЮЖДЕНИЯ КРИТЕРИЕВ ДОСТОВЕРНОСТИ И ПОЛНОТЫ ОЦЕНКИ ВЫПОЛНЕНИЯ ТРУДОВЫХ ДЕЙСТВИЙ, ТРУДОВЫХ ФУНКЦИЙ И ДЕМОНСТРАЦИИ НЕОБХОДИМЫХ УМЕНИЙ И ЗНАНИЙ**

СКВОЗНЫЕ ОБОБЩЕННЫЕ ТРУДОВЫЕ ФУНКЦИИ (МЕЖОТРАСЛЕВЫЕ)									ПРОФЭКЗАМЕН В СИСТЕМЕ НОК		
№№	НАИМЕНОВАНИЕ ОТФ Обобщенные трудовые функции	УР. КВАЛ.	НАИМЕНОВАНИЕ ПРОФСТАНДАРТА	РЕКВИЗИТЫ ПС	СПК	НАИМЕНОВАНИЕ ПРОКВАЛИФИКАЦИИ	НАИМЕНОВАНИЕ Трудовые функции	ТРУДОВЫЕ ДЕЙСТВИЯ (результат)		НЕОБХОДИМЫЕ УМЕНИЯ (практика)	НЕОБХОДИМЫЕ ЗНАНИЯ (теория)
1	Стратегическое управление персоналом организации	7	<a href="#">Специалист по управлению персоналом</a>	ПС №559, актуализация Приказ Минтруда №109 от 09.03.2022	СПК в области управления персоналом	<a href="#">Директор по персоналу (7-й уровень квалификации)</a>	Разработка системы стратегического управления персоналом организации	Постановка стратегических целей в управлении персоналом	Разрабатывать стратегии и политики в управлении персоналом	Цели, стратегия и кадровая политика организации	
							Разработка системы стратегического управления персоналом организации	Разработка организационной структуры, планирование потребности в персонале организации	Создавать и описывать организационную структуру, цели, задачи, функции структурных подразделений и должностных лиц	Структура организации	
										Методы анализа количественного и качественного состава персонала	
										Системы стандартов по бизнес-процессам, профессиям, нормы труда	
										Основы технологии производства и деятельности организации	
Методы управления развитием и эффективностью организации, анализа выполнения планов и программ, определения их экономической эффективности											

**ПРИЛОЖЕНИЕ №3. ПРИМЕР УНИВЕРСАЛЬНОЙ МОДЕЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ, ДЕЙСТВУЮЩИХ В НАЦИОНАЛЬНОМ ПРОЕКТЕ «ПОВЫШЕНИЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА» (КОМПЕТЕНЦИИ В ОБЛАСТИ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА)**

**Таблица 3.1. Легенда таблицы базовых компетенций**

Описание уровня	Уровень владения	Визуализация
Сотрудник свободно владеет компетенцией и способен обучать других в роли наставника.	4	●
Сотрудник самостоятельно внедряет инструмент с требуемым качеством без помощи более опытного коллеги или сотрудник внедрил многократно (более 1 раза) инструмент в течение года.	3	◐
Сотрудник способен внедрить инструмент, нуждается в наблюдении и поддержке более опытного коллеги или сотрудник внедрил однократно инструмент в течение года (в т.ч. в составе рабочей группы). В расчет принимается успешный результат внедрения инструмента	2	◑
Сотрудник владеет теоретическими знаниями: способен рассказать об инструменте, результатах получаемых при внедрении, своими словами	1	◒
Сотрудник не владеет данной компетенцией	0	○

**Таблица 3.2. Базовые компетенции в области бережливого производства в универсальной модели квалификационных требований в сфере управления**

УРОВЕНЬ КВАЛИФИКАЦИИ	НАИМЕНОВАНИЕ ПС	БАЗОВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ В ОБЛАСТИ БИ									
		7 видов потерь	5С в производстве/ в офисе	Картирование	Производственный анализ	Диаграмма спагетти	Стандартизированная работа	Инструменты решения проблем	Визуализальный менеджмент	Управление эффективностью через КПЭ	Декомпозиция целей
9	РУКОВОДИТЕЛЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА НАЦИОНАЛЬНОМ ИЛИ МЕЖДУНАРОДНОМ УРОВНЯХ	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
8	РУКОВОДИТЕЛЬ КРУПНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ / ОТРАСЛИ	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
7	РУКОВОДИТЕЛЬ КРУПНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ИЛИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ ИЛИ НАПРАВЛЕНИЯ В КРУПНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	●	●	●	●	●	●	●	●	●	◐
6	СПЕЦИАЛИСТ/ РУКОВОДИТЕЛЬ СРЕДЕГО И МАЛОГО ПРЕДПРИЯТИЯ/ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ или НАПРАВЛЕНИЯ (группа, отдел, департамент, направление)	●	●	◐	◐	◐	◐	●	◐	◐	◐