



**ПРЕЗИДЕНТСКАЯ  
АКАДЕМИЯ**



**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ  
ПО ФОРМИРОВАНИЮ МЕЖОТРАСЛЕВОЙ РАМКИ  
КВАЛИФИКАЦИЙ И ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ СТАНДАРТОВ  
В СФЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ**



| Издательский дом ДЕЛО |  
Москва | 2022

УДК 331  
ББК 60.82  
М 54

Авторский коллектив:

*Базаров Т. Ю.* — д-р психол. наук, профессор кафедры социальной психологии психологического факультета МГУ им. М. В. Ломоносова

*Базарова Г. Т.* — канд. психол. наук, директор Московской школы практической психологии

*Гапоненко А. Л.* — д-р экон. наук, профессор кафедры менеджмента ФМБДА ИБДА РАНХиГС, заслуженный деятель науки РФ

*Епихина С. Б.* — методолог СПК в сфере управления и права, член комитета по кадрам и вознаграждениям совета директоров АО ВЦИОМ

*Нечаева Е. С.* — канд. техн. наук, доцент

*Переверзева Е. И.* — канд. хим. наук, профессор, ответственный секретарь СПК в сфере управления и права

*Раевский С. В.* — д-р экон. наук, профессор кафедры менеджмента ФМБДА ИБДА РАНХиГС

*Стишкин М. С.* — руководитель практики Московской школы практической психологии

Рецензенты:

*Волкова А. В.* — директор департамента по развитию квалификаций АО «Национальные квалификации», ответственный секретарь рабочей группы НСПК при Президенте РФ по развитию квалификаций, сертифицированный эксперт в сфере НСК и оценки квалификаций

*Хитров А. Ю.* — председатель СПК в атомной отрасли, руководитель рабочей группы НАРК по разработке межотраслевых профессиональных стандартов

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

В настоящем издании представлены методические рекомендации по формированию межотраслевой рамки квалификаций и профессиональных стандартов в сфере управления, разработанные с целью определения методологических подходов и рекомендаций для совета по профессиональным коммуникациям в области управления и права по разработке отраслевой рамки квалификации (ОРК) в межотраслевых видах профессиональной деятельности, объединяемых понятием «руководители», и выявления границ и пересечений с уже созданными или создаваемыми отраслевыми профстандартами в сфере управления. Авторы проводят анализ существующей базы утвержденных профессиональных стандартов в части 6–9-го уровней квалификаций, относящихся к сфере управления, определяют методические подходы к выделению, описанию, актуализации профквалификаций и профстандартов в сфере управления, в том числе к выделению сквозных обобщенных трудовых функций и трудовых функций, знаний и умений, формируют методические рекомендации по созданию межотраслевой рамки квалификаций в части общих требований обобщенных трудовых функций, трудовых функций, знаний и умений в сфере управления.

ISBN 978-5-85006-473-0

УДК 331  
ББК 60.82

© ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», 2022

## Содержание

Введение .....	5
Основные понятия, определения, классификаторы НСК в сфере управления ....	10
Термины и определения .....	16
Используемые сокращения и условные обозначения.....	25
1. Анализ существующей базы утвержденных профессиональных стандартов в части 6–9-го уровней квалификации, относящихся к сфере управления.....	28
2. Определение методических подходов к выделению и описанию на основе существующей базы утвержденных профессиональных стандартов в части 6–9-го уровней квалификации и профстандартов, подлежащих разработке в сфере управления .....	43
2.1. Определение методических подходов к выделению и описанию сквозных (межотраслевых) обобщенных трудовых функций (ОТФ) и трудовых функций (ТФ) .....	50
2.2. Определение методических подходов к выделению и описанию трудовых действий (ТД) в сфере управления.....	57
2.3. Определение методических подходов к выделению и описанию необходимых умений (НУ) в сфере управления .....	61
2.4. Определение методических подходов к выделению и описанию необходимых знаний (НЗ) в сфере управления .....	97
2.4.1. Современные тренды и подходы к формированию знаний в сфере управления .....	98
2.4.2. Индивидуальные необходимые знания в сфере управления.....	103
2.4.3. Групповые необходимые знания в сфере управления .....	105
2.4.4. Обучение в организации .....	108
2.4.5. Специальные знания в отдельных областях менеджмента .....	109
3. Методические рекомендации по формированию межотраслевой рамки квалификаций и профессиональных стандартов в сфере управления для реализации полномочий Совета по профквалификациям в сфере управления и права на основе различных источников требований к компетенциям.....	111
3.1. Требования нормативных актов в сфере управления, которые необходимо учитывать при формировании ПС для руководителей и специалистов высших уровней квалификации .....	125

3.2. Требования отраслевых и межотраслевых источников к ТД, НУ, НЗ в сфере управления, которые необходимо учитывать при формировании ПС для руководителей и специалистов высших уровней квалификации (hard skills) .....	127
3.2.1. Описание трудовых функций .....	128
3.2.2. Характеристика обобщенных трудовых функций.....	129
3.3. Требования рекомендаций и разработок НСК к универсальным (общим) компетенциям (soft skills) в сфере управления, которые необходимо учитывать при формировании ПС для руководителей и специалистов высших уровней квалификации .....	138
Выводы .....	145
Источники.....	147
Приложение 1. Профстандарты с наименованием «Руководитель» по состоянию на 07.07.2022.....	151
Приложение 2. Проекты профстандартов с наименованием «Руководитель» по состоянию на 07.07.2022 .....	156
Приложение 3. Утвержденные профессиональные квалификации 7-го и 8-го уровня квалификации .....	157
Приложение 4. ОКВЭД как источник определения межотраслевых профстандартов в сфере управления.....	162
Приложение 5. ОКЗ как источник определения межотраслевых профстандартов в сфере управления.....	167
Приложение 6. ОКПДТР как источник определения межотраслевых профстандартов в сфере управления.....	168
Приложение 7. Анализ межотраслевых и отраслевых профстандартов в сфере управления.....	170
Приложение 8. Пример анализа профстандарта в разрезе ОТФ, ТФ, ТД, НУ, НЗ.....	172
Приложение 9. Пример анализа нормативных источников, формирующих межотраслевые и отраслевые требования к квалификации руководителей ....	174
Приложение 10. Метод формирования требований к знаниям (теория) и умениям (практика) членов коллегиальных органов управления (советов директоров, наблюдательных советов) для целей разработки профстандарта .....	178
Приложение 11. Обобщенные трудовые функции, имеющие сквозную характеристику в сфере управления (пример).....	181

## Введение

Целью развития национальной системы квалификаций Российской Федерации является формирование современного механизма кадрового обеспечения для решения приоритетных задач научно-технологического и социально-экономического развития Российской Федерации. Стратегия развития национальной системы квалификаций Российской Федерации на период до 2030 г. (одобрена Национальным советом при Президенте РФ по профессиональным квалификациям (протокол от 12 марта 2021 г. № 51)<sup>1</sup> призвана способствовать достижению национальных целей и реализации стратегических национальных приоритетов, определенных в указе Президента Российской Федерации от 21 июля 2020 г. № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года», а также документах стратегического планирования в сферах научно-технологического, социально-экономического и информационного развития, обеспечения национальной безопасности, региональной и миграционной политики.

Основа современной национальной системы квалификаций Российской Федерации была определена указом Президента Российской Федерации от 07 мая 2012 г. № 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики». Нормативно-правовые механизмы этой системы:

— в трудовом законодательстве закреплены понятия «профессиональный стандарт» и «квалификация», определяющие взаимосвязь национальной системы квалификаций Российской Федерации и сферы труда (ст. 195.1 Трудового кодекса Российской Федерации)<sup>2</sup>;

— Федеральным законом от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» установлены правовые основы применения национальной

---

<sup>1</sup> <https://legalacts.ru/doc/strategija-razvitija-natsionalnoi-sistemy-kvalifikatsii-rossiiskoi-federatsii-na-period/>.

<sup>2</sup> Трудовой кодекс РФ, ст. 57, 143, 144, 187, 195, 196, 197, 330.

системы квалификаций в сфере профессионального образования: разработка федеральных государственных образовательных стандартов на основе требований профессиональных стандартов, профессионально-общественная аккредитация профессиональных образовательных программ на соответствие профессиональным стандартам и др.<sup>3</sup>;

— вопросы разработки и применения профессиональных стандартов регламентированы в нормативных правовых актах Правительства Российской Федерации и Минтруда России;

— нормативно-правовой основой для независимой оценки квалификации стали Федеральный закон от 03 июля 2016 г. № 238-ФЗ «О независимой оценке квалификации» и Правила проведения центром оценки квалификаций независимой оценки квалификации в форме профессионального экзамена, утвержденные постановлением Правительства Российской Федерации от 16 ноября 2016 г. № 1204;

— отдельные решения, направленные на расширенное применение профессиональных стандартов и независимой оценки квалификации, принимаются на уровне Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений, объединений работодателей, федеральных отраслевых регуляторов; рассматривается вопрос о возможном применении профессиональных стандартов в государственном и муниципальном секторах управления.

В целях создания и развития системы профессиональных квалификаций в Российской Федерации указом Президента Российской Федерации от 16 апреля 2014 г. № 249 был создан Национальный совет при Президенте Российской Федерации по профессиональным квалификациям (далее — Национальный совет). Инструменты и механизмы национальной системы квалификаций получили распространение во многих отраслях российской экономики. В субъектах Российской

---

<sup>3</sup> Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации», ст. 11, 12, 46, 51, 52, 73, 74, 76, 95, 96, 97.

Федерации создаются координационные органы и региональные методические центры для развития инфраструктуры национальной системы квалификаций, центры оценки квалификаций и их экзаменационные площадки.

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.

В период до создания и наделения полномочиями СПК УП в НСК были созданы более 40 отраслевых советов по профессиональным квалификациям, введены в действие более 1400 профессиональных стандартов и утверждены более 2500 профессиональных квалификаций на их основе.

В рамках реализации полномочий перед СПК УП стоит задача проведения экспертизы ранее созданных нормативных документов на предмет смежных областей и сфер ВПД, квалификационных требований и содержания ПС по уровням квалификаций, которые могут быть отнесены к сфере управления (от 6-го

уровня квалификаций в национальной рамке квалификаций) на предмет выявления сквозных и междисциплинарных компетенций, которые формируют ВПД «Управление», а также обеспечение эффективного взаимодействия с отраслевыми СПК для выделения общей базы данных по узкоспециализированным квалификациям и отраслевым компетенциям с целью синхронизации и гармонизации требований профстандартов к программам профобразования в межотраслевых сферах управления и права.

Методические рекомендации по формированию межотраслевой рамки квалификаций и профессиональных стандартов в сфере управления были выработаны с целью определения методологических подходов и рекомендаций для СПК УП по разработке отраслевой рамки квалификации (ОРК) в межотраслевых видах профессиональной деятельности, объединяемых понятием «руководители», и выявления границ и пересечений с уже созданными или создаваемыми отраслевыми профстандартами в сфере управления.

Для достижения указанной цели авторами:

- проведен анализ существующей базы утвержденных профессиональных стандартов в части 6–9-го уровней квалификаций, относящихся к сфере управления (раздел 1);
- определены методические подходы к выделению, описанию, актуализации профквалификаций и профстандартов в сфере управления, в том числе к выделению сквозных обобщенных трудовых функций и трудовых функций, знаний и умений (раздел 2);
- сформированы методические рекомендации по созданию межотраслевой рамки квалификаций в части общих требований обобщенных трудовых функций, трудовых функций, знаний и умений в сфере управления (раздел 3).

Предлагаемые методические рекомендации планируется использовать при разработке межотраслевой рамки квалификаций в сфере управления для формирования блоков общих требований к описанию квалификаций, ОТФ, ТФ,



знаний и умений руководителей 6–9-го уровня квалификаций. Поскольку формирование межотраслевой рамки квалификаций выходит за рамки полномочий одного совета, СПК УП предлагает создать при совете открытую рабочую группу по разработке межотраслевой рамки квалификаций в сфере управления и права (далее также — Рабочая группа СПК УП). К участию приглашаются АНО НАРК, отраслевые СПК, представляющие отрасли экономики с хорошо развитыми сферами управления и права: атомная отрасль, машиностроение, космическая, авиационная и другие отрасли, другие заинтересованные отрасли и эксперты. Рабочая группа должна обеспечить систематизацию подходов и формирование методических рекомендаций по разработке и актуализации сквозных и отраслевых профстандартов в сфере управления и права при решении следующих задач:

1. Проведение мониторинга рынка труда и профобразования в сфере управления и права с участием отраслевых СПК.
2. Создание методической базы для включения инструментов НОК и ПОА в программы СПО, ВУЗов в сфере управления и права, с ориентацией на преподавателей, студентов, выпускников, системообразующих работодателей, принимающих участие в работе ведущих образовательных учреждений.
3. Создание на базе СПК УП межвузовской комиссии с участием профильных ФУМО по созданию методических рекомендаций к разработке и внедрению ФГОС, ПООП, других образовательных норм на основе методических рекомендаций по разработке и актуализации сквозных и отраслевых профстандартов в сфере управления и права.
4. Проведение открытых экспертных мероприятий (круглые столы, конференции, научные слушания и т.п.) по теме межотраслевой рамки квалификаций, сквозных и отраслевых профстандартов в сфере управления и права.

## Основные понятия, определения, классификаторы НСК в сфере управления

Взаимодействие участников НСК в процессе создания профстандартов для высших уровней квалификации до сих пор усложняется тем, что понятия «управление» или «руководство» смешиваются как в нормативно-методической базе, так и в практике применения. Основной 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. В рамках этой работы были проанализированы основные классификаторы экономической деятельности (ОКВЭД): в приложении 4 сформирован перечень ОКВЭД, которые могут стать источником определения межотраслевых профстандартов в сфере управления.

Также в приложении 5 приведен предварительный анализ профессий на основании общероссийского классификатора занятий (ОКЗ)<sup>4</sup>. ОКЗ входит в состав национальной системы стандартизации Российской Федерации, он гармонизирован с международной стандартной классификацией занятий 2008 (МСКЗ-08) — International Standard Classification of Occupations 2008<sup>5</sup> (ISCO-08) — четырехуровневой иерархически структурированной классификацией, которая охватывает все профессии и рабочие места в мире.

ISCO-08 классифицирует рабочие места на 436 групп единиц. Эти группы подразделений объединены в 130 второстепенных групп, 43 подгруппы основных групп и 10 основных групп в зависимости от их сходства с точки зрения уровня

---

<sup>4</sup> Методические рекомендации по разработке профессионального стандарта. Приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 29 апреля 2013 г. № 170н.

<sup>5</sup> <https://www.ilo.org/public/english/bureau/stat/isco/>.

навыков и специализации навыков, необходимых для выполнения работ. Концепция и модель классификатора профессий ISCO-08 основывается на понятиях «вид деятельности» и «подготовка».

Вид деятельности означает «набор занятий, задачи и обязанности которых имеют высокую степень схожести». Подготовка определяется как «способность выполнять задачи и обязанности определенных занятий». Для разделения видов деятельности на группы в классификаторе используются два показателя подготовки — «уровень подготовки» и «специализация».

Уровень подготовки — это «функция от сложности и разнообразия выполняемых задач». Всего выделяются четыре уровня подготовки, где первый — это низший уровень, а четвертый — высший, которые операционально определяются при помощи одного или нескольких индикаторов:

- природа выполняемой работы в отношении характерных задач и обязанностей каждого уровня подготовки в ISCO-08;

- уровень образования в соответствии с Международной стандартной классификацией образования (ISCED-97), требуемый для компетентного выполнения задач определенного вида деятельности;

- фактический опыт работы в аналогичном или смежном виде деятельности, требуемый для компетентного выполнения задач.

Специализация складывается из четырех составляющих:

- область знаний;

- применяемые инструменты и механизмы;

- материалы, с которыми/на которых работают;

- вид производимых товаров и услуг.

ОКЗ включает перечень классификационных группировок занятий и их описания (фактически повторяющих группы ISCO-08), в классификаторе приняты десять основных групп, где первая и вторая непосредственно включает сферу

«Управление», а третья группа является источником для формирования межотраслевой рамки квалификации:

1. Руководители (группа, которая является одним из ключевых объектов для анализа и разработки профстандартов СПК УП).
2. Специалисты высшего уровня квалификации.
3. Специалисты среднего уровня квалификации.
4. Служащие, занятые подготовкой и оформлением документации, учетом и обслуживанием.
5. Работники сферы обслуживания и торговли, охраны граждан и собственности.
6. Квалифицированные работники сельского и лесного хозяйства, рыбоводства и рыболовства.
7. Квалифицированные рабочие промышленности, строительства, транспорта и рабочие родственных занятий.
8. Операторы производственных установок и машин, сборщики и водители.
9. Неквалифицированные рабочие.
10. Военнослужащие.

Уровень квалификации в ОКЗ определяется как способность выполнять определенные по составу и уровню сложности трудовые функции (задачи, обязанности), который достигается путем освоения необходимого комплекса теоретических знаний и навыков.

При классификации занятий учитывают, что определенный уровень квалификации может быть достигнут не только путем образования, полученного в организациях высшего и среднего профессионального образования, но достаточно часто через приобретение опыта практической работы. Однако для занятий, требующих высокого уровня квалификации (как в части группы «Руководители»), со-

гласно международной практике, образование, полученное в организациях высшего профессионального образования, имеет определяющее значение. Таким образом формируются особые требования к программам высшего и дополнительного профессионального образования, обеспечивающих подготовку специалистов высшей квалификации, формирующих кадровый резерв в сфере управления, а также непрерывное профессиональное образование руководителей в течение жизни, которое создает стратегическое преимущество в экономике как самих профессионалов, так и их работодателей. Проведение профессионально-общественной аккредитации программ профессионального образования должно опираться на актуальные профессиональные стандарты, создаваемые отраслевыми и межотраслевыми СПК.

Теория управления, включающая в том числе определение понятий «управление», «менеджмент» и «руководство», является наиболее обширным полем для дискуссий и научно-прикладных работ в современной экономической науке. В рамках данной методической работы предлагается несколько определений, позволяющих связать нормативно-правовое, экономическое и научно-образовательное терминологическое пространство для установления переходов от организаций, процессов, функций, компетенций к профессиональным стандартам и профессиональным квалификациям, включающим в себя требования к знаниям и умениям, необходимым руководителям, осуществляющим трудовые функции и трудовые действия в области управления. 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>6</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>7</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.

СПК УП при создании ОРК в сфере управления необходимо определить ключевые профстандарты и связи между ними для целей создания системных процессов и гармонизации независимой оценки квалификации и профессио-

---

<sup>6</sup> Мидюк О.Н. Теория управления. М., 2008.

<sup>7</sup> Киселев А. А. Принятие управленческих решений. М., 2021.

нально-общественной аккредитации образовательных программ в сфере профессиональной подготовки и развития руководителей и специалистов высшего уровня квалификации<sup>8</sup>.

Для достижения названной цели необходимо решить следующие задачи:

- 1) проанализировать существующую базу утвержденных профессиональных стандартов в части 6–9-го уровней квалификации, относящихся к сфере управления;
- 2) определить методические подходы к выделению и описанию сквозных (межотраслевых) обобщенных трудовых функций (ОТФ) и трудовых функций (ТФ) в сфере управления на основе существующей базы утвержденных профессиональных стандартов в части 6–9-го уровней квалификации и профстандартов, подлежащих разработке;
- 3) определить методические подходы к выделению и описанию сквозных (межотраслевых) трудовых действий (ТД) в сфере управления на основе существующей базы утвержденных профессиональных стандартов в части 6–9-го уровней квалификации и профстандартов, подлежащих разработке;
- 4) определить методические подходы к выделению и описанию сквозных (межотраслевых) необходимых умений (НУ) в сфере управления на основе существующей базы утвержденных профессиональных стандартов в части 6–9-го уровней квалификации и профстандартов, подлежащих разработке;
- 5) определить методические подходы к выделению и описанию сквозных (межотраслевых) необходимых знаний (НЗ) в сфере управления на основе существующей базы утвержденных профессиональных стандартов в части 6–9-го уровней квалификации и профстандартов, подлежащих разработке;
- 6) разработать методические рекомендации по формированию межотраслевой рамки квалификаций и профессиональных стандартов в сфере управления для реализации полномочий СПК УП.

---

<sup>8</sup> Епихина С.Б. Переверзева Е.И. Профессиональная деятельность и профессиональная квалификация в сфере управления: межотраслевые профессиональные стандарты руководителей организации // Вестник МИРБИС. 2021. № 3 (27). С. 94–115.

## 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. Она 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. **Навыки** — умения, которые в результате многократного повторения стали автоматическими, т.е. не нуждающимися в поэлементном сознательном регулировании и контроле.
13. **Национальная рамка квалификаций РФ (НРК)** — основа национальной системы квалификаций РФ; она представляет собой обобщенное описание квалификационных уровней и основных путей их достижения на территории России.
14. **Национальная система квалификаций (НСК)** — инструмент согласования спроса на квалификации работников со стороны рынка труда и предложения квалификаций со стороны системы образования и обучения.

15. Национальное агентство развития квалификаций (НАРК) — автономная некоммерческая организация, созданная в целях обеспечения деятельности по развитию квалификаций в Российской Федерации; в состав ее учредителей 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 (п. 1 ст. 2 Федерального закона от 03 июля 2016 года № 238-ФЗ «О независимой оценке квалификации»).
16. Национальный совет при Президенте Российской Федерации по профессиональным квалификациям (НСПК) — консультативный орган при Президенте Российской Федерации, образованный 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»).
17. 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 (п. 3 ст. 2 Федерального закона от 03 июля 2016 года № 238-ФЗ «О независимой оценке квалификации»).

18. Оценочные средства для проведения независимой оценки квалификации — комплекс заданий, критериев оценки, используемых центрами оценки квалификаций при проведении профессионального экзамена (из п. 4 ст. 2 Федерального закона от 03 июля 2016 года № 238-ФЗ «О независимой оценке квалификации»).
19. 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.
20. Обобщенная трудовая функция — совокупность связанных между собой трудовых функций, сложившаяся в результате разделения труда в конкретном производственном или бизнес-процессе.
21. Отраслевая рамка квалификаций (ОРК) — составная часть национальной системы квалификаций РФ, представляет собой системное и структурированное по уровням описание признаваемых квалификаций.
22. 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.
23. 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.
24. Потребительское замешательство (consumer confusion) — это состояние ума, которое приводит к тому, что потребители принимают несовершенные решения о покупке или не уверены в правильности своих решений о покупке (в настоящем исследовании применяется к маркетингу продуктов НСК).

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. Профессиональный стандарт (ПС) — характеристика квалификации, необходимой работнику для осуществления определенного вида профессиональной деятельности (ст. 195.1 Трудового кодекса РФ).
28. 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).
29. 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).

30. Результаты обучения — набор знаний, умений и/или компетенций, освоенных человеком, которые он может продемонстрировать по завершении обучения.
31. Руководство — представляет собой частный случай управления и имеет следующие отличия: призвано вызывать чью-то деятельность, ограничивается воздействием на людей, предполагает взаимодействие субъектов (руководителя с подчиненными). Руководство является 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.
32. 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»).
33. 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 (п. 6 ст. 2 Федерального закона от 03 июля 2016 № 238-ФЗ «О независимой оценке квалификации»).
34. Соискатель — работник или претендующее на осуществление определенного вида трудовой деятельности лицо, обратившееся, в том числе по направлению работодателя, в центр оценки квалификаций для подтверждения своей квалификации в порядке, установленном Федеральным законом (п. 7 ст. 2 Федерального закона от 03 июля 2016 года № 238-ФЗ «О независимой оценке квалификации»).

35. 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.
36. Трудовое действие — процесс взаимодействия работника с предметом труда, при котором решается определенная задача.
37. Умение — освоенный способ (способность) выполнения действия, основанный на каком-либо правиле, в том числе знании, и 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.
38. 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.
39. 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.
40. Условия труда — совокупность факторов производственной среды и трудового процесса, оказывающих влияние на работоспособность и здоровье работника.
41. 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 управ-

ления считаются поддержание и оптимизация системных характеристик, сознательное воздействие на внутренние и внешние (по отношению к системе) процессы, создание разнообразия, целеполагание, регулирование, учет.

42. 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.
43. 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 (ст. 209 Трудового кодекса Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ (ТК РФ)).
44. Центр оценки квалификаций (ЦОК) — юридическое лицо или его структурное подразделение, прошедшее отбор в совете по профессиональным квалификациям и наделенное полномочиями для проведения независимой оценки квалификации (п. 8 ст. 2 Федерального закона от 03 июля 2016 года № 238-ФЗ «О независимой оценке квалификации»).
45. VANI мир. Brittle — хрупкий: любые системы, организации могут рухнуть в любой момент, нет ничего надежного, и никто не защищен. Anxious — беспокойный: держит в состоянии стресса всех и всегда, невозможно предсказать, что случится дальше. Nonlinear — нелинейный: не позволяет установить связи между причинами и следствиями, эти связи имеют нелинейный характер. Incomprehensible — непостижимый: нельзя создать полное представление о том, что происходит, знаний всегда не хватает.

46. VUCA мир: volatility — волатильность, uncertainty — неопределенность, complexity — сложность, ambiguity — неоднозначность.



## Используемые сокращения и условные обозначения

ВО	высшее 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
УГПС	укрупненные группы профессий / специальностей СПО
ФГОС	федеральный государственный образовательный стандарт
ЦОК	центр оценки квалификаций
НСК	профессиональная, общепрофессиональная компетенция (навык), входящая в пакет hard skills
SSK	общая, общепрофессиональная компетенция (навык), входящая в пакет soft skills

## 1. Анализ существующей базы утвержденных профессиональных стандартов в части 6-9-го уровней квалификации, относящихся к сфере управления

Дефицит высококвалифицированных кадров сегодня тормозит развитие высокотехнологичных отраслей как в России, так и в ведущих экономиках мира. США, Япония, Франция, Германия и Австралия ощущают острую нехватку специалистов, несмотря на растущую безработицу в мире из-за пандемии и экономического коллапса в 2020–2022 гг. Согласно исследованию The Future of Jobs 2020 («Будущее рабочих мест 2020») Всемирного экономического форума (WEF, ВЭФ)<sup>9</sup> развитие новых технологий может вытеснить к 2025 г. 85 млн рабочих мест, в то же время могут появиться 97 млн новых ролей, более адаптированных к разделению труда между людьми, машинами и ИИ. При этом в среднем, по оценкам компаний, около 40% работников потребуют переподготовки в течение шести месяцев или меньше, и 94% руководителей предприятий сообщают, что сотрудники приобретут новые навыки — это значительно больше, чем в 2018 г., когда их было 65%<sup>10</sup>.

Активный процесс разработки профессиональных стандартов руководителей в отраслевых СПК является обоснованным ответом профсообщества на потребности рынка труда и спрос системы профессионального образования в синхронизации требований к работникам высших уровней квалификации, которые, согласно нормативной базе РФ, формируются через утверждение приказами Минтруда РФ профстандартов по наиболее востребованным профессиональным квалификациям.

---

<sup>9</sup> The Future of Jobs Report 2020 [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2020.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf).

<sup>10</sup> Closing the Skills Gap: Key Insights and Success Metrics WHITE PAPER NOVEMBER 2020 [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GSC\\_NES\\_White\\_Paper\\_2020.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GSC_NES_White_Paper_2020.pdf).

По состоянию на август 2022 г. в национальной системе квалификаций Российской Федерации утверждено и действует 1481 профессиональный стандарт<sup>11</sup>, из них 21 профстандарт называется «Руководитель», что указывает на принадлежность к сфере управления (ОКЗ, группа 1 «Руководители»), разрабатываемой отраслевыми СПК (приложение 1):

- 1) Совет по профессиональным квалификациям в строительстве (1);
- 2) Совет по профессиональным квалификациям в нефтегазовом комплексе (1);
- 3) Совет по профессиональным квалификациям в сфере физической культуры и спорта (1);
- 4) Совет по профессиональным квалификациям в лифтовой отрасли, сфере подъемных сооружений и вертикального транспорта (1);
- 5) Совет по профессиональным квалификациям в сфере безопасности труда, социальной защиты и занятости населения (2);
- 6) Совет по профессиональным квалификациям в сфере атомной энергии (2);
- 7) Совет по профессиональным квалификациям в области информационных технологий (2);
- 8) Совет по профессиональным квалификациям в сфере гостеприимства (2);
- 9) Совет по профессиональным квалификациям в сфере образования (4);
- 10) Совет по профессиональным квалификациям на железнодорожном транспорте (5).

Также в перечне уведомлений о разработке профстандартов, которые сегодня находятся в стадии проектов, внесены данные по 3 профстандартам, имеющим наименование «Руководитель» (приложение 2):

- 1) Совет по профессиональным квалификациям в области информационных технологий (1);

---

<sup>11</sup> <https://profstandart.rosmintrud.ru/obshchiy-informatsionnyy-blok/natsionalnyy-reestr-professionalnykh-standartov/reestr-professionalnykh-standartov/>.

2) Совет по профессиональным квалификациям на железнодорожном транспорте (2).

Помимо специализированных профстандартов «Руководитель», во многих профстандартах с наименованием «Специалист» также выделяются уровни квалификации, которые могут быть отнесены к сфере управления (ОКЗ, группа 2 «Специалисты высшего уровня квалификации»). Из общего числа профстандартов «Специалист» (612) выделить все ОТФ от 6-го и выше уровней квалификации не представляется возможным, но в качестве источников для анализа были использованы утвержденные профессиональные квалификации на основании действующих профстандартов с уровнем квалификации 7 и 8 (приложение 3).

Необходимо отметить, что в период формирования НСК РФ с 2012 по 2022 г. создание профстандартов также было призвано обеспечить актуализацию и оптимизацию тех должностных профилей, которые были ранее разработаны в ЕКС и ЕКТС, но не отвечали требованиям новой экономической системы России, современных образовательных стандартов. Поэтому общий перечень профстандартов в приложениях 1 и 2 отражает приоритетное выделение отраслевых требований к руководителям организаций в тех секторах экономики, где нормативное регулирование имеет традиционный подход, интегрированный в нормативно-методической базе (от уровня федеральных законодательных, отраслевых правовых актов и корпоративных локально-нормативных актах). Этот список профстандартов руководителей представляет деятельность 10 СПК из более 40 созданных в НСПК, которые выделили уровень «руководитель отраслевой организации» в самостоятельный ВПД и описали в форме новых нормативно-методических документов уровня «профстандарт» или «профквалификация».

Остальные СПК в основном остановились на этапе создания профстандартов, в которых профквалификация «руководитель» формирует уровень функ-

ционального управления (руководитель по ВПД) или оргструктурного (руководитель структурного подразделения по ВПД) в отдельной ОТФ или суммы ОТФ профстандарта «специалист по ВПД» (приложение 3).

На основании анализа перечня профстандартов «руководитель отраслевой организации» (приложения 1 и 2) необходимо отметить, что для НСК РФ необходимо введение критериев выделения сквозных и специализированных отраслевых профстандартов высшего уровня квалификации для достижения целей системности и целостности при формировании национальной рамки квалификаций в сфере управления. В настоящих методических рекомендациях предлагаются возможные критерии и подходы к оценке целесообразности формирования межотраслевой рамки квалификаций, которые могут быть в дальнейшем уточнены и согласованы членами рабочей группы по разработке межотраслевой рамки квалификаций в сфере управления и права (рабочей группы СПК УП).

1. Критерий унификации наименований должностей для целей подготовки и отбора руководителей и специалистов высшего уровня квалификации.

Анализ юридической практики в части определения требований к единоличным исполнительным органам АО, ООО показывает, что учредители (участники) общества могут определить конкретное наименование должности единоличного исполнительного органа (директор, генеральный директор, президент и другие)<sup>12</sup>, при этом наименование должности указывается в уставе, утвержденном учредителями (участниками) общества, трудовом договоре руководителя организации наряду с другими сведениями о составе и компетенции органов управления. Для всех участников экономической деятельности оказывается необходимым строгое соблюдение единообразия наименования должности руководителя конкретной организации во всех документах данной организации, государствен-

---

<sup>12</sup> Федеральный закон от 26 декабря 1995 г. № 208-ФЗ «Об акционерных обществах», ст. 69. Федеральный закон от 8 февраля 1998 г. № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью», ст. 40.

ных реестрах и других формах правоотношений, то есть при наличии общего пространства вариативности, в конкретном случае правоприменения допускается строго одно наименование. Если наименование должности руководителя, содержащееся в учредительных документах, изменяется (например, с директора на президента, генерального директора и т.п.), то для внесения соответствующих изменений в ЕГРЮЛ действует порядок внесения изменений, связанных с изменением учредительных документов, установленный п. 1 ст. 17 закона о госрегистрации<sup>13</sup>. Унификация наименований должностей руководителей может стать рекомендательной нормой для оптимизации процессов при регистрации организаций и ведения деятельности во всех или в отдельных отраслях экономики (примером может быть Федеральный закон от 1 декабря 2007 г. № 317-ФЗ «О Государственной корпорации по атомной энергии «Росатом», в котором закреплены наименования должностей руководителей и полномочия органов управления организации)<sup>14</sup>.

2. Критерий определения уровня квалификации для профстандартов руководителей организаций.

Требуется определение единого подхода к уровням профессиональных квалификаций руководителей организаций для целей системы отбора и формирования кадрового резерва в государственных активах, в системообразующих предприятиях, отраслевых и региональных организациях. В качестве примера подобного подхода к повышению требований к квалификации кандидата на должность единоличного исполнительного органа общества или члена коллегиального исполнительного органа акционерного общества<sup>15</sup> в нормативно-правовой

---

<sup>13</sup> Федеральный закон от 8 августа 2001 г. № 129-ФЗ «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей», ст. 17.

<sup>14</sup> Федеральный закон от 1 декабря 2007 г. № 317-ФЗ, гл. 5, ст. 22–33.

<sup>15</sup> Физическое лицо, претендующее на избрание в качестве единоличного исполнительного органа общества или члена коллегиального исполнительного органа акционерного общества, акции которого находятся в собственности Российской Федерации (Приказ Минфина России от 5 октября 2021 г. № 145н «Об утверждении критериев отбора кандидатов...»).



базе РФ предусматривается определенный уровень профессионального образования по направлению деятельности организации или по названным сквозным группам специальностей (наличие высшего образования, соответствующего целям деятельности, предусмотренным в учредительном документе общества или указанным в долгосрочной программе развития общества, и (или) по специальностям и (или) направлениям подготовки, входящим в укрупненные группы специальностей и (или) направлений подготовки высшего образования «Экономика и управление», «Юриспруденция», «Математические и естественные науки» или «Инженерное дело, технологии и технические науки»). При этом градация уровня квалификации нормирует требования к индивидуальному стажу кандидата в профессиональной деятельности в зависимости от экономических показателей организации (от минимального порога «при доходах общества от обычных видов деятельности за предшествующий отчетный год, равных или менее 120 000 000 (ста двадцати миллионов) рублей, — не менее одного года на руководящей должности в юридических лицах, являющихся коммерческими организациями, или не менее одного года федеральной государственной гражданской службы или государственной гражданской службы субъекта Российской Федерации...» до максимального «при доходах общества от обычных видов деятельности за предшествующий отчетный год, равных или превышающих 2 000 000 001 (два миллиарда один) рубль, — не менее пяти лет на руководящей должности в юридических лицах, являющихся коммерческими организациями, или не менее трех лет федеральной государственной гражданской службы...»<sup>16</sup>).

На основании определения управлением организациями (в организациях)<sup>17</sup>, приведенного в настоящей работе, предлагается для целей систематизации обобщенных трудовых функций, трудовых действий, требований к знаниям, умениям руководителей выделить следующие объекты управления (табл. 1):

---

<sup>16</sup> Приложение 1 к приказу Министерства финансов Российской Федерации от 5 октября 2021 г. № 145н.

<sup>17</sup> Киселев А. А. Принятие управленческих решений М., 2021.

- организация (уровень органа управления и его полномочия в структуре организации согласно требованиям нормативно-правовой базы);
- функция управления (вид профессиональной деятельности, как производственные задачи в области экономической деятельности, отрасли организации);
- персонал (подчиненные структурные подразделения и должности в организации, которые согласно разграничению полномочий руководителя находятся в зоне его ответственности);
- профессиональная квалификация (где квалификация работника определяется как уровень знаний, умений, профессиональных навыков и опыта работы работника, которые обеспечивают способность руководителя в постоянно изменяющихся условиях внешней среды обеспечить подготовку организации, структурных подразделений (подчиненных) к решению новых производственных (профессиональных) задач в условиях ускоряющегося научно-технического прогресса, развития и ужесточения конкурентной борьбы).

Таблица 1. Анализ объектов управления руководителей и специалистов высшей квалификации

1. Наименование	2. Объект = организация	3. Объект = функция управления	4. Объект = персонал	5. Объект = проф. квалификация в отрасли
Председатель совета директоров	Общее руководство организации	Стратегическое управление организацией	СД, ЕИО, Правление, ВМ	нет строгих требований
Член совета директоров			Правление, ЕИО, ВМ	
Единоличный исполнительный орган — генеральный директор — руководитель организации	Руководство текущей деятельностью организации, ЕИО	Управление организацией	весь персонал организации	В отдельных отраслях согласно нормативным актам РФ (энергетика, строительство и т.п.)
Председатель правления		Управление организацией, Управление коллегиальным органом	Правление, весь персонал организации	
Член правления	Руководство текущей деятельностью организации, коллегиальный орган	Управление организацией в составе коллегиального органа	весь персонал организации	
Руководитель отраслевой организации	Руководство текущей деятельностью организации	Управление организацией	весь персонал организации	
Заместитель ЕИО — заместитель генерального директора  Директор по функциональному направлению - руководитель направления - руководитель департамента	Руководство деятельностью по направлениям ответственности, делегированной от ЕИО (от 1 до нескольких структурных подразделений в подчинении)	Управление функциональным ВПД (или несколькими функциями)	Персонал подчиненных структурных подразделений	В отдельных отраслях согласно нормативным актам РФ или сквозные во всех организациях (например, промышленная безопасность, охрана труда и т.д.)

1. Наименование	2. Объект = организация	3. Объект = функция управления	4. Объект = персонал	5. Объект = проф. квалификация в отрасли
Руководитель структурного подразделения (подгруппа, группа, отдел...)	Руководство структурным подразделением организации	Управление обобщенной трудовой функцией (ОТФ) или трудовой функцией (суммой ОТФ или ТФ)	Персонал подчиненного структурного подразделения	Уверенные компетенции по ОТФ/ТФ (теоретические и практические знания)
Специалист уровня профквалификации 6-7	нет	Может быть делегирована ответственность по приказу ЕИО за ТФ/ТД	Если установлено ЛНА организации	Максимальные компетенции по ОТФ/ТФ (теоретические и практические знания)

Анализ нормативных источников, в том числе ОКЗ, ОКПДТР (приложения 1–6), позволяет выделить в управлении организацией перечень типов организаций, которые являются объектами управления для единоличных исполнительных органов (табл. 2), а также объектов управления по целям ВПД (табл. 3).

Таблица 2. Пример объектов управления «организация» в наименованиях должностей руководителей в ОКПДТР

Наименование должности органа управления организации	Объект управления = организация
Генеральный директор	<ul style="list-style-type: none"> <li>– акционерного общества</li> <li>– комбината</li> <li>– межотраслевого научно-технического комплекса</li> <li>– научно-производственного объединения</li> <li>– производственного объединения</li> <li>– объединения</li> </ul>
Директор	<ul style="list-style-type: none"> <li>– акционерного общества</li> <li>– объединения</li> <li>– фабрики</li> <li>– фирмы ...</li> </ul>

Таблица 3. Определение целей вида профессиональной деятельности (ВПД) и объектов управления руководителей в утвержденных ПС (по состоянию на 01.09.2022)

Уровень квалификации	Наименование ПС	Цели ВПД (управления) и объекты управления
9	Руководитель образовательной организации высшего образования	Обеспечение эффективной деятельности и развития образовательной организации высшего образования (объекта управления)
8	Руководитель научной организации	Обеспечение развития и эффективной деятельности научной организации (объекта управления)
5–8	Руководитель/управляющий гостиничного комплекса/сети гостиниц	Обеспечение эффективной деятельности гостиничных комплексов и иных средств размещения, оказание услуг размещения и питания (объекта управления)
6–7	Руководитель организации (подразделения организации), осуществляющей деятельность в области физической культуры и спорта	Обеспечение эффективности и соответствия уставным целям деятельности физкультурно-спортивной организации (объекта управления)
5–8	Руководитель предприятия питания	Обеспечение эффективности деятельности предприятия питания, производство продукции и обслуживание потребителей (объекта управления)
7	Руководитель строительной организации	Решение производственных и предпринимательских задач строительной организации (объекта управления) посредством управления и руководства процессами ее функционирования и развития, организация производственной и коммерческой деятельности строительной организации в соответствии с требованиями нормативных правовых актов, технических регламентов, сводов правил и национальных стандартов
7–8	Руководитель управляющей организации в атомной отрасли	Эффективное управление организациями, именуемыми управляющей организацией/управляющей компанией (УК), управляемыми обществами (УО) (объектами управления), деятельность которых направлена на повышение конкурентоспособности компании атомной отрасли за счет реализации перспективных программ по привлечению и концентрации интеллектуальных, производственных и финансовых ресурсов
7–9	Руководитель учреждения медико-социальной экспертизы	Обеспечение деятельности бюро медико-социальной экспертизы (объекта управления)

Уровень квалификации	Наименование ПС	Цели ВПД (управления) и объекты управления
7	Руководитель организации социального обслуживания	Обеспечение эффективной деятельности <b>организаций социального обслуживания (объекта управления)</b>
6–8	Специалист по оперативному управлению механосборочным производством	Обеспечение ритмичного выполнения <b>производственным подразделением организации (объектом управления – функциональной подсистемой/ подразделением организации)</b> плановых заданий по объему, номенклатуре и качеству продукции механосборочного производства
5–7	Специалист по организации и оперативному управлению производством в ракетно-космической промышленности	Обеспечение максимального использования производственных мощностей и своевременной сдачи готовой продукции <b>в организациях РКП (объекта управления)</b>
7	Руководитель подразделения организации железнодорожного транспорта	Обеспечение деятельности <b>подразделения организации железнодорожного транспорта (объекта управления – функциональной подсистемы/ подразделения организации)</b> на основе рационального и эффективного использования технических и материальных средств железнодорожного транспорта с гарантией безопасности
8	Научный руководитель научной организации	Обеспечение формирования приоритетных направлений и/или тематики научных исследований <b>в научной организации (объекта управления)</b>
6–7	Специалист по управлению персоналом	Обеспечение эффективного функционирования <b>системы управления персоналом (объекта управления – функциональной подсистемы/ подразделения организации)</b> для достижения целей организации

Уровень профессиональной квалификации руководителя имеет вертикальные (уровень управления в организации, по численности подчиненного персонала и уровню полномочий в управлении организацией) и горизонтальные (как переход от узкой специализации управления в одном ВПД к нескольким ВПД) признаки нарастающих требований к профессиональной квалификации (табл. 4), причем руководитель организации несет максимальную полноту ответственно-

сти за всю текущую деятельность организации (100% ВПД), а руководители и специалисты высшего уровня квалификации частично согласно требованиям законодательства (в случае специально обозначенных должностей, несущих ответственность по направлениям, например, охрана труда) и локально-нормативным актам организации (не универсальные требования, которые определяются внутри конкретной организации через формирование организационной структуры, издание приказов о возложении обязанностей по ВПД и т.п.).

Таблица 4. Пример объектов «функция управления» в оргструктурах организаций

Вертикальная структура управления	Функциональное управление
ЕИО (генеральный директор, директор организации)	100% ВПД организации
Председатель правления	100% ВПД организации
Член правления	100% ВПД организации в рамках полномочий Правления по учредительным документам
Заместитель ЕИО (ЗГД)	ВПД или $\Sigma$ ВПД, при этом строго $\neq$ 100%ВПД организации
Директор по направлению (ВПД)	ВПД или несколько смежных ВПД, при этом строго $\neq$ 100%ВПД организации
Руководитель структурного подразделения (ВПД)	ВПД или $\Sigma$ ВПД, при этом строго $\neq$ 100%ВПД организации
Руководитель структурного подразделения	ВПД или $\Sigma$ ВПД, при этом строго $\neq$ 100%ВПД организации
Эксперт	ВПД или несколько смежных ВПД, при этом строго $\neq$ 100%ВПД организации

Примеры подобного подхода можно выделить в утвержденных профквалификациях, разрабатываемых отраслевыми СПК (приложение 9), например СПК в области документационного и административно-хозяйственного обеспечения деятельности организации:

— руководитель организации архивного хранения дел (документов) (7-й уровень квалификации);

- административный директор организации (7-й уровень квалификации);
- руководитель службы документационного обеспечения управления (7-й уровень квалификации).

При этом для пользователей НСК применение нескольких профстандартов в качестве нормативных документов, имеющих один уровень квалификации, затруднено в связи с необходимостью самостоятельно проводить полноценный анализ реальных различий в требованиях к руководителям в части необходимых знаний и умений. Межотраслевая рамка в сфере управления должна дать системный подход к формированию карьерных траекторий через профессиональное образование, признание опыта и стажа руководителей, повышая качество образовательных программ и способствуя внутрикорпоративному или отраслевому развитию кадрового резерва в сфере управления.

Требование к профессиональной квалификации руководителей приобретает межотраслевой признак, если иное не определено нормативной базой РФ. Например, в определении единоличного исполнительного органа<sup>18</sup> (генерального директора, директора и др.) назван объект управления «текущая деятельность организации», которая является универсальным определением для разграничения полномочий органов управления (к компетенциям учредителей и советов директоров относится инвестиционная деятельность и финансовая деятельность организации, где исполнительные органы управления организации ограничены в полномочии принятия управленческих решений). Каждый профстандарт руководителя организации фактически является профстандартом единоличного исполнительного органа, вне зависимости от наименования управляемой организации, численности штатного состава организации, региона или отрасли ее экономической деятельности. Так, например, Министерство промышленности и торговли Российской Федерации, реализуя полномочия учредителя и собственника

---

<sup>18</sup> Ст. 69 Федерального закона от 26.12.1995 г. № 208-ФЗ (ред. от 02.07.2021) «Об акционерных обществах» (с изм. и доп., вступ. в силу с 13.07.2021).



имущества Российской Федерации, определяет набор требований к аттестации руководителей федеральных государственных унитарных предприятий (далее — ФГУП), находящихся в ведении Минпромторга. Аттестационные тесты составляются на основе общего перечня вопросов и должны обеспечивать проверку знания руководителем организации (ФГУП):

- а) отраслевой специфики предприятия;
- б) правил и норм по охране труда и экологической безопасности;
- в) основ гражданского, трудового, налогового, банковского законодательства;
- г) основ управления предприятиями, финансового аудита и планирования;
- д) основ маркетинга;
- е) основ оценки бизнеса и оценки недвижимости<sup>19</sup>.

При проведении аттестации руководителей ФГУП, таким образом, выделяются как сквозные межотраслевые знания и умения (пп. б), в), г), д), е)), так и отраслевая специфика (п. а)). При этом часть профстандартов руководителей отраслевых организаций, анализируемых в настоящей работе, была создана по инициативе организаций, у которых согласно Постановлению Правительства РФ от 27 июня 2016 г. № 584<sup>20</sup> переход на профстандарты было необходимо завершить не позднее 1 января 2020 г. За период с 2016 г. ФГУПы, МУПы и др. должны были обеспечить переподготовку персонала на основе анализа квалификационных требований, содержащихся в профессиональных стандартах, и фактических ре-

---

<sup>19</sup> Порядок работы комиссии по проведению аттестации руководителей федеральных государственных унитарных предприятий, находящихся в ведении Министерства промышленности и торговли Российской Федерации, а также полномочия учредителя и собственника имущества которых осуществляет федеральное государственное бюджетное учреждение «Национальный исследовательский центр «Институт имени Н.Е. Жуковского» (утвержден приказом Министерства промышленности и торговли РФ от 12 сентября 2016 г. № 3184).

<sup>20</sup> Постановление Правительства РФ от 27 июня 2016 г. № 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».

зультатов аттестации, сертификации и других форм оценки квалификации работников. При этом внедрение профстандартов не должно было приводить к высвобождению (увольнению) работников, не соответствующих требованиям профстандартов, а сопровождаться мероприятиями по их образованию и обучению (профессиональному образованию, профессиональному обучению и (или) дополнительному профессиональному образованию), чтобы кадровый состав организаций соответствовал современным требованиям работодателей к уровню квалификации. Такой подход к применению профстандартов и переход на новые требования к специалистам и руководителям в отраслях экономики в сфере правового регулирования трудовых отношений закрепляет и Конституционный суд РФ, который в 2018 г. подчеркнул, что в соответствии с вытекающими из взаимосвязанных положений ст. 1 (ч. 1), ст. 2, ст. 17 (ч. 1 и 2), ст. 18, ст. 19 (ч. 1 и 2) и ст. 55 (ч. 2 и 3) Конституции Российской Федерации принципами правовой определенности и поддержания доверия граждан к закону и действиям государства обязанность государства гарантировать гражданам, длительное время состоящим в трудовых отношениях и успешно осуществляющим профессиональную деятельность, уважение достоинства и трудовой чести при изменении правового регулирования, с тем чтобы обеспечить учет их прав и законных интересов и не допустить изменения их правового положения исключительно на основе формальных критериев<sup>21</sup>.

Рабочая группа СПК УП сможет, в случае ее создания, провести мониторинг рынка труда в сфере управления совместно с коллегами из отраслевых СПК, применяющих профстандарты руководителей отраслевых организаций, с возможностью оценить потребности работодателей, в том числе в лице Российской Федерации и ее активов, на которые распространяется Постановление Правительства

---

<sup>21</sup> 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. Серегиной».

РФ от 27 июня 2016 г. № 584. Фактические данные могут стать основой для повышения эффективности профессионально-общественной аккредитации, создания системы межотраслевых центров независимой оценки квалификации, в том числе при поддержке государства в рамках национальных проектов России<sup>22</sup>.

В настоящих рекомендациях авторы предлагают, опираясь на аналогичные критерии определения сквозных и отраслевых требований, оценку возможности систематизации действующих и перспективных профстандартов руководителей и специалистов высшего уровня квалификаций для дальнейшего процесса формирования межотраслевой рамки квалификаций в сфере управления в НСК РФ.

## **2. Определение методических подходов к выделению и описанию на основе существующей базы утвержденных профессиональных стандартов в части 6-9-го уровней квалификации и профстандартов, подлежащих разработке в сфере управления**

Объективное выделение сферы управления как сквозного вида профессиональной деятельности приводит СПК УП к решению задачи по созданию системы методических подходов к профстандартам и профквалификациям, которые могут быть отнесены к данной сфере. При этом под отнесением стоит понимать не закрепление нормативного акта «профстандарт» за тем или иным СПК, а создание единой для всех профсообществ и отраслей, участвующих в НСК, межотраслевой рамки квалификации в сфере управления (МРК). В МРК будут обобщены и выделены из числа видов профессиональной деятельности (занятий, профессий, специальностей, должностей и т.п.) те, которые могут и должны быть отнесены к управлению по объектам, по уровню квалификации и т.д. При решении данной задачи СПК УП может осуществлять свои функции и полномочия в качестве мето-

---

<sup>22</sup> [Национальные проекты РФ](#).

дического центра, позволяющего синхронизировать разработки всех заинтересованных сторон, вводить единые методические подходы, унифицированные справочники терминов, источников и принимать другие необходимые решения для систематизации подобного объема данных и достижения ожидаемого экономического эффекта.

В настоящей работе предлагаются предварительные результаты анализа уже действующих требований к руководителям, позволяющие определить направление для работы над межотраслевой рамкой квалификации, а также для создания методического центра в сфере управления СПК УП, который может быть назван рабочей группой по разработке межотраслевой рамки квалификаций в сфере управления и права.

Основанием для методических подходов к профессиональным стандартам в сфере управления предлагается трактование Верховным Судом РФ требований, которые могут быть предъявлены к работникам согласно ТК РФ: «Любые обстоятельства, не связанные с характером деятельности и с деловыми качествами работника (его специальностью, квалификацией, профессиональными навыками, опытом работы, обладанием особыми знаниями, состоянием здоровья, психологическими качествами, необходимыми для выполнения поручаемой работы, и т.п.), в том числе и не перечисленные в ст. 3 ТК РФ, не могут служить основанием для ограничения трудовых прав и свобод и не могут быть положены в основание каких бы то ни было различий между работниками»<sup>23</sup>. Работодатель вправе предъявить к лицу, которое претендует на вакантную должность или работу, и иные требования, обязательные для заключения трудового договора в силу прямого предписания федерального закона либо необходимые в дополнение к типовым или типичным профессионально-квалификационным требованиям в силу специфики той или иной работы (например, владение одним или несколькими

---

<sup>23</sup> Постановление Пленума Верховного Суда РФ от 17 марта 2004 г. № 2 «О применении судами Российской Федерации Трудового кодекса Российской Федерации».

иностранными языками, способность работать на компьютере). Не являются дискриминацией установление различий, исключений, предпочтений, а также ограничение прав работников, которые определяются свойственными данному виду труда требованиями, установленными федеральным законом<sup>24</sup>, что должно учитываться при формировании профессиональных стандартов, в том числе сквозных (общих для равных должностей требований) и специальных или отраслевых, устанавливающих дополнительные требования к деловым качествам работника на основании отраслевые и иных правовых норм.

Под деловыми качествами работника следует, в частности, понимать способности физического лица выполнять определенную трудовую функцию с учетом имеющихся у него профессионально-квалификационных качеств (например, наличие определенной профессии, специальности, квалификации), личностных качеств работника (например, состояние здоровья, наличие определенного уровня образования, опыт работы по данной специальности, в данной отрасли)<sup>25</sup>.

Таким образом, в рамках настоящих рекомендаций источниками профессиональных норм, требований к руководителям для создания профстандартов являются:

1. Требования государства к профессиональной квалификации специалистов и руководителей высшего уровня квалификации, в том числе к органам управления организациями и к ведению экономической деятельности (нормативно-правовые акты государства):

- кодексы;
- федеральные законы;

---

<sup>24</sup> Жилищный кодекс Российской Федерации от 29 декабря 2004 г. № 188-ФЗ (ЖК РФ); Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях от 30 декабря 2001 г. № 195-ФЗ (КоАП РФ); Кодекс внутреннего водного транспорта Российской Федерации от 7 марта 2001 г. № 24-ФЗ (КВВТ РФ); Кодекс торгового мореплавания Российской Федерации от 30 апреля 1999 г. № 81-ФЗ (КТМ РФ); Воздушный кодекс Российской Федерации от 19 марта 1997 г. № 60-ФЗ (ВК РФ) (общий список из 54 правовых актов).

<sup>25</sup> Постановление Пленума Верховного Суда РФ от 17.03.2004 г. № 2 (ред. от 24.11.2015) «О применении судами Российской Федерации Трудового кодекса Российской Федерации», п.10.

- региональные, отраслевые законы и нормативные акты;
- методические рекомендации ФОИВов, трехсторонние отраслевые соглашения и т.д.;
- общероссийские системы стандартизации и классификаторы (ГОСТ, ОКЗ, ОКВЭД, ОКПДТР и др.);
- судебная практика.

2. Требования рынка труда (работодателей) к профессиональной квалификации специалистов и руководителей высшего уровня квалификации (отраслевая и корпоративная практика, опыт управления в организациях, признанными крупнейшими работодателями или отраслевыми лидерами):

- примеры организационных структур, наименования должностей, распределения обязанностей и ответственности в организациях и т.п.;
- корпоративная практика оценки и отбора кандидатов, развития и профессиональной подготовки кадрового резерва на должности высших уровней квалификации и т.д.

3. Требования профсообщества к созданию справедливых и равных условий для специалистов и руководителей высшего уровня квалификации<sup>26</sup> в создании объективных и независимых систем оценки работодателями деловых качеств, формировании эффективных систем развития карьеры и т.д. (опыт признанных ученых, практиков, экспертов в сфере управления):

- квалификационные требования, разрабатываемые профессиональными ассоциациями и сообществами;

---

<sup>26</sup> «Конституция Российской Федерации в числе основных прав и свобод человека, неотчуждаемых и принадлежащих каждому от рождения, признает свободу труда, право каждого свободно распоряжаться своими способностями к труду, выбирать род деятельности и профессию (ст. 17, ч. 1 и 2; ст. 37, ч. 1). Свобода труда предполагает обеспечение каждому возможности на равных с другими гражданами условиях и без какой-либо дискриминации вступать в трудовые отношения, которые основаны на личном выполнении работником обусловленной трудовым договором работы и носят длящийся характер» (Постановление Конституционного Суда РФ от 14 ноября 2018 г. № 41-П «По делу о проверке конституционности ст. 46 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» в связи с жалобой гражданки И.В. Серegiной»).

— методические разработки организаций и профессионалов, представляющих группу ОКВЭД «70.22 Консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления».

4. Требования федеральных образовательных стандартов к квалификации выпускников образовательных программ высшего профессионального образования, дополнительного профессионального образования и научной деятельности в сфере управления:

— методические и научно-педагогические разработки в области образования «38 Экономика и управление» (Общероссийский классификатор специальностей по образованию (ОКСО)).

— методические разработки организаций и профессионалов, представляющих группу ОКВЭД «72.2 Научные исследования и разработки в области общественных и гуманитарных наук».

При формировании профессиональных стандартов в сфере управления, таким образом, предлагается последовательное выделение объектов управления (требования государства к профессиональной квалификации специалистов и руководителей высшего уровня квалификации), выделение функций управления (ВПД, ОТФ), трудовых функций и трудовых действий (ТФ и ТД) (в дополнение к требованиям государства включаются обобщенные требования рынка труда (работодателей) к профессиональной квалификации специалистов и руководителей высшего уровня квалификации), а также конкретизация требований к необходимым знаниям и умениям (опираясь, в том числе, на опыт системы образования и практический опыт представителей профсообщества).



Рис. 1. Методы формирования профстандартов руководителей и специалистов высшей квалификации

Квалификация руководителей и специалистов высшей квалификации является экономическим фактором, что на сегодняшнем этапе отражено в национальном стандарте ГОСТ Р 66.0.01-2017 «Оценка опыта и деловой репутации субъектов предпринимательской деятельности»<sup>27</sup>. Данный стандарт устанавливает общие положения, требования и структуру национальной системы стандартов в области оценки опыта и деловой репутации субъектов предпринимательской деятельности.

Система оценки опыта и деловой репутации субъектов предпринимательской деятельности стандартов обеспечивает, в том числе, возможность рейтингования деятельности заявителей или иных заинтересованных лиц на основе индекса деловой репутации организации, оптимизацию процесса выбора поставщика (подрядчика, исполнителя) по критерию «квалификация участника» при осуществлении закупок и в иных случаях выбора поставщика (подрядчика, исполнителя), повышение конкурентоспособности организации и получение дополнительных преимуществ за счет формирования положительного имиджа.

Для оценки опыта и деловой репутации используется *факторная модель*. Каждый фактор рассчитывается по формуле, в основе которой лежат показатели (результаты деятельности исследуемых субъектов). Согласно факторам, назван-

<sup>27</sup> Национальный стандарт РФ ГОСТ Р 66.0.01-2017 (утвержден и введен в действие приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 21 ноября 2017 г. № 1795-ст).



ным в национальном стандарте РФ ГОСТ Р 66.0.01-2017, оценивается совокупность характеристик, которая определяет оценку деятельности юридического лица или индивидуального предпринимателя с точки зрения их деловых качеств, включая наличие у них финансовых ресурсов, оборудования и других материальных ресурсов, опыта работы и репутации, специалистов и иных работников определенного уровня квалификации<sup>28</sup>. Таким образом, в факторной модели оценка опыта и деловой репутации организации, которая выражается индексом  $R$  и определяется по формуле (рис. 2), учитываются персональные данные руководителей и специалистов, способные повысить конкурентоспособность юридического лица, например:

1.  $x_3$  — фактор «трудовые ресурсы», характеризующий компетентность специалистов и руководителей субъекта предпринимательской деятельности, где субфакторами являются:

1.  $x_{31}$  — субфактор «Стаж работы сотрудников»;
2.  $x_{32}$  — субфактор «Образование сотрудников»;
3.  $x_{33}$  — субфактор «Квалификация сотрудников»;
4.  $x_{34}$  — субфактор «Награды и звания».

2.  $x_6$  — фактор «Управление процессами», характеризующий наличие системы менеджмента у субъекта предпринимательской деятельности:

1.  $x_{61}$  — субфактор «Сертифицированная система менеджмента»;
2.  $x_{62}$  — субфактор «Документированное управление качеством».

$$R = d_1x_1 + d_2x_2 + d_3x_3 + d_4x_4 + d_5x_5 + d_6x_6$$

Рис. 2. Факторная модель оценки опыта и деловой репутации организации

---

<sup>28</sup> Национальный стандарт РФ ГОСТ Р 66.0.01-2017 «Оценка опыта и деловой репутации субъектов предпринимательской деятельности. Национальная система стандартов. Общие положения, требования и руководящие принципы» (утвержден и введен в действие приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 21 ноября 2017 г. № 1795-ст).

Фактор х 33 «Квалификация сотрудников» отражает уровень квалификации сотрудников субъекта предпринимательской деятельности (руководящий состав и специалисты), непосредственно участвующих в оказании услуг/выполнении работ/поставке товаров по оцениваемому виду деятельности; при этом оценивается количество сотрудников организации, прошедших обучение по программам повышения квалификации и имеющих удостоверение о повышении квалификации или документ, подтверждающий независимую оценку квалификации<sup>29</sup>.

Таким образом, повышение конкурентоспособности организации и получение дополнительных преимуществ зависит в том числе от уровня квалификации ее руководителей и специалистов, а также от тех систем управления, которые выстроены и используются ее органами управления при решении производственных задач. Особенно необходимо отметить, что независимая оценка квалификации<sup>30</sup> становится объективным инструментом достижения равных возможностей для субъектов экономической деятельности при подтверждении опыта и деловой репутации организации.

## **2.1. Определение методических подходов к выделению и описанию сквозных (межотраслевых) обобщенных трудовых функций (ОТФ) и трудовых функций (ТФ)**

Сравнительный анализ действующих профстандартов в части определения методических подходов к ОТФ и ТФ в сфере управления представлен в некоторых примерах ниже, однако общие выводы могут быть сделаны после сравнения общих и отраслевых прямых предписаний федеральных законов или обоснований

---

<sup>29</sup> Национальный стандарт РФ ГОСТ Р 66.0.01-2017 «Оценка опыта и деловой репутации субъектов предпринимательской деятельности. Национальная система стандартов. Общие положения, требования и руководящие принципы» (утвержден и введен в действие приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 21 ноября 2017 г. № 1795-ст).

<sup>30</sup> Федеральный закон № 238-ФЗ «О независимой оценке квалификации».

дополнений к типовым или типичным профессионально-квалификационным требованиям в силу специфики той или иной работы, которые могут представить отраслевые СПК.

1. Выделение ОТФ по сравнению нескольких объектов — организаций на примере ПС № 8 «Руководитель учреждения медико-социальной экспертизы», утвержденного приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 05 декабря 2013 г. № 714н:

Код	Обобщенные трудовые функции	Уровень квалификации
А	Управление филиалом главного бюро медико-социальной экспертизы	7
В	Управление главным бюро медико-социальной экспертизы по субъекту Российской Федерации	8
С	Управление федеральным бюро медико-социальной экспертизы	9

При таком подходе разработчики ПС уровень квалификации ОТФ связывают с объектом управления организацией, где размер и вертикаль отраслевой модели управления формирует требования к руководителям: от 7-го уровня (управление филиалом главного бюро) к 9-му уровню (управление федеральным бюро).

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

2. Выделение ОТФ по сравнению объекта «организация» и объекта «структурное подразделение организации» на примере ПС № 322 «Руководитель строительной организации», утвержденного приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 17 ноября 2020 г. № 803н.

Код	Обобщенные трудовые функции	Уровень квалификации
А	Организация деятельности основных подразделений строительной организации	7
В	Управление строительной организацией	7

В этом варианте разработчики ПС связывают уровень квалификации ОТФ также с объектом управления «организацией», однако сравнивают не отдельные организации, а объем управления в одной организации: от организации деятельности структурного подразделения к управлению строительной организации. При этом в ОТФ А указан 7-й уровень квалификации, в ОТФ В — также 7-й уровень, что создает сложность восприятия: этим «организация деятельности основного подразделения» отличается от понятий «руководство» или «управление», так как в теории управления организация деятельности является подмножеством в множестве «управление», которое образовано как сумма функций.

Вариант равной квалификации руководителей,  
когда «объект управления А» < «объект управления В»,  
но уровень квалификации ОТФ А = ОТФ В.

3. Выделение ОТФ по объекту «функция управления» на примере ПС № 415 «Руководитель нефтебазы», утвержденного приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 24.02.2015 г. № 109н.

Код	Обобщенные трудовые функции	Уровень квалификации
А	Планирование деятельности нефтебазы	7
В	Организация деятельности нефтебазы	7
С	Контроль деятельности нефтебазы	7

В этом варианте разработчики ПС выделили ОТФ по отдельным функциям управления, которые приводят к решению различных производственных задач. При этом все ОТФ имеют одинаковый 7-й уровень квалификации, но нарушен метод выделения ОТФ, при котором отдельная обобщенная функция не может быть выделена в профквалификацию, обеспечивающую выделение на ее основе профессии/специальности.

Вариант ПС как сумма ОТФ, где не определены полнота и достаточность всех слагаемых, так как в данном случае

$$ПС = ОТФ А + ОТФ В + ОТФ С.$$

На примере разбора трех предложенных профстандартов можно сделать вывод о несистемном подходе к профстандартам в сфере управления в части выделения ОТФ, а также ТФ, значительно различающихся во всех трех вариантах нормативно-правового акта для профстандарта, который должен оказывать значительное влияние на развитие профессионального образования в РФ и повышение эффективности подготовки руководителей и специалистов для рынка труда.

В процессе разработки межотраслевой рамки квалификаций необходимо завершить проведенный выше анализ ОТФ и ТФ разработкой основных типовых подходов для НСК РФ в сфере управления, например:

— профстандарт как вертикально ориентированная сумма ОТФ от минимальной отраслевой организации до максимальной (если есть различие между требованиями к квалификации руководителей и полномочиям, которые можно выделить и обосновать)<sup>31</sup>;

— профстандарт как вертикально ориентированная сумма ОТФ от первого уровня квалификации руководителя в организации (структурное подразделение) до высшего уровня управления в организации – руководитель организации<sup>32</sup>.

Методы многофакторного анализа действующей российской нормативно-правовой базы как безусловного источника в части требований к коллегиальным и исполнительным органам управления организаций, а также определения видов профессиональной деятельности и профстандартов руководителей на основе классификаторов занятий позволили выделить основные требования к деловым качествам руководителей организации, которые безусловно признаются в деловой и судебной практике экономической деятельности субъектов, как физических лиц (руководителей), так и юридических лиц (организаций). Данный подход представлен в методологии формирования матрицы ответственности руководителей<sup>33</sup> как систематизации функционального управления в организации через ответственность руководителей на основе федерального законодательства РФ (табл. 5).

---

<sup>31</sup> Вариант формирования кадрового резерва при перемещении руководителей по нарастающему усложнению управления организацией на основании опыта в разных по размеру, положению в отрасли (регулируемой) или корпоративной группе (холдинги и т.п.) организациях (внешне обоснованная иерархия полномочий).

<sup>32</sup> Вариант формирования корпоративного кадрового резерва, который позволяет выделить первую руководящую позицию (вход в профессию, руководитель структурного подразделения, уровень заместителя руководителя организации и т.д.) и подготовить специалистов высшего уровня квалификации к требованиям карьерных траекторий в организации.

<sup>33</sup> Епихина С. Б. Переверзева Е. И. Профессиональная деятельность и профессиональная квалификация в сфере управления: межотраслевые профессиональные стандарты руководителей организации // Вестник МИРБИС. 2021. № 3 (27). С. 94–115. doi:10.25634/MIRBIS.2021.3.11&

Таблица 5. Функциональные области управления, выделенные на основе метода факторного анализа ответственности органов управления организации

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

	Функциональные области управления по объектам управления
18	Управление нематериальными активами (человеческий капитал)
19	Управление производством (товара/ услуги)
20	Управление человеческими ресурсами организации (организация производства и труда/ рабочие места и работники)
21	Управление социально-трудовыми отношениями (обеспечение в трехсторонних отношениях «работодатель – работник – государство» функционала работодателя и налогового агента)
22	Управление закупками
23	Управление продажами
24	Управление рекламой
25	Управление рыночными позициями организации
26	Управление логистикой (таможня)
27	Управление транспортными ресурсами (транспортировка, доставка, транспорт организации)
28	Управление складом
29	Управление бухгалтерским учетом и налогообложением
30	Управление автоматизацией и информационными технологиями (цифровые ресурсы организации)
31	Обеспечение соответствия законодательству использования природных ресурсов и энергии (вода, ископаемые, лес и др.)
32	Обеспечение соответствия законодательству по виду текущей деятельности (лицензии, регистрации)
33	Управление взаимоотношениями со стейкхолдерами
34	Обеспечение защиты активов и ресурсов
35	Обеспечение промышленной безопасности



Функциональные области управления по объектам управления	
36	Обеспечение антитеррористической безопасности
37	Обеспечение режимов ГО и ЧС
38	Обеспечение экологической безопасности
39	Обеспечение защиты информации (в том числе коммерческой тайны, персональных данных, иных режимов информации)
40	Обеспечение охраны труда
41	Обеспечение пожарной безопасности
...	...

Анализ действующих профстандартов руководителей отраслевых организации показал, что большинство из них не содержат ряда обязательных функциональных ТД единоличного исполнительного органа организации, а также НУ и НЗ, обеспечивающих соответствие требованиям федерального законодательства в части ответственности органа управления организации.

## 2.2. Определение методических подходов к выделению и описанию трудовых действий (ТД) в сфере управления

Сложившаяся практика создания профстандартов руководителей по отраслевому принципу в отдельных профсообществах и СПК, при отсутствии системных подходов и методических рекомендаций в сфере управления, привела к формированию нормативных документов НСК (профстандартов и профквалификаций), которые не могут быть эталонными для формирования сквозных межотраслевых рамок квалификации, единых стандартов в профобразовании уровня ВО и ДПО

для руководителей. Проблема источников данных профстандартов в части отраслевых требований и рекомендаций к уровню квалификаций руководителей связана с тем, что они формировались в нормативно-правовых актах (кодексы, федеральные законы, постановления правительства и т.д.) в отсутствие единого подхода (приложение 9).

Так, системно организованные и исторически более регламентированные отрасли экономики, например атомная, железнодорожный транспорт, нефтегазовая и т.п., опираясь на нормативные акты, в целом стремятся переносить в профстандарты те функции и действия, которые были закреплены в нормативных источниках за руководителями. Однако при этом возникает сложность в сопоставлении полноты, достоверности и непротиворечивости требований к профквалификации руководителя, несущего согласно нормативной отраслевой норме персональную ответственность за действия (бездействие). Необходимо отметить, что приоритетом при решении спорных вопросов определения трудовой функции и трудовых действий, согласно правовым нормам и судебной практике, будут обладать отраслевые нормы, так как в них прямо устанавливаются ответственность должностных лиц организации, в первую очередь руководителей организации.

Таблица 6. Пример сравнительного анализа нормативных источников, определяющих отраслевые требования к ТФ и ТД руководителей в атомной отрасли

Наименование в нормативных источниках	Положение об отраслевой системе управления промышленной безопасностью опасных производственных объектов (утв. приказом Государственной корпорации по атомной энергии «Росатом» от 24 декабря 2013 г. № 1/1412-П)	ПС руководителя отраслевой организации	ОТФ/ТФ	ТД
Генеральный директор корпорации	<p>Определяет стратегические направления деятельности по поддержанию и повышению уровня состояния промышленной безопасности в отрасли и совершенствованию отраслевой СУПБ</p>	<p>476. Руководитель управляющей организации в атомной отрасли</p> <p>Утв. приказом Минтруда России от 27.07.2015 г. № 516н</p>	<p>В. Формирование стратегической политики УК в атомной отрасли/ Формулирование общей политики УК в атомной отрасли В/01.8</p>	<p>Формирование политики УК с учетом безопасного функционирования и развития объектов атомной энергетики</p>
	<p>Контролирует исполнение функций участниками отраслевой СУПБ на уровне Корпорации.</p>		<p>А. Управление деятельностью УК в атомной отрасли/ Организация внутреннего контроля и аудита УК в атомной отрасли А/03.7</p>	<p>Разработка инспекционных мероприятий, проводимых УК относительно деятельности УО в области обеспечения безопасности использования атомной энергии</p>

Таблица 7. Пример сравнительного анализа нормативных источников, определяющих отраслевые требования к ТФ и ТД руководителей в нефтегазовой отрасли

Наименование в нормативных источниках	ПРАВИЛА по охране труда при эксплуатации нефтебаз и автозаправочных станций ПОТ Р О-112-001-95 Утв. Приказ № 191 от 18.09.1995 Министерство топлива и энергетики Российской Федерации	ПС руководителя отраслевой организации	ОТФ/ ТФ	ТД
Руководитель предприятия	Руководитель (или его представитель) нефтебазы (АЗС) должен <b>принять меры по разработке</b> и обеспечению работников инструкциями по охране труда по профессиям и видам работ	415. Руководитель нефтебазы Утв. приказом Минтруда России от 24.02.2015 № 109н	В. Организация деятельности нефтебазы/ Обеспечение промышленной, пожарной и экологической безопасности и охраны труда на нефтебазе В/04.7	Обеспечение выполнения мероприятий по экологической безопасности, промышленной безопасности и охране труда на нефтебазе  Постановка и распределение задач, закрепление зон ответственности между работниками нефтебазы в области экологической, промышленной и пожарной безопасности
	Руководители предприятия обязаны <b>самостоятельно производить освидетельствование</b> котлов, пароперегревателей и экономайзеров			<b>Организация проведения</b> экспертизы промышленной безопасности нефтебазы

В приведенных примерах анализа отраслевых норм и ПС (табл. 6 и 7) можно выделить следующие общие недостатки:

- несовпадение формулировок нормативных отраслевых актов и профессиональных стандартов в части ТД руководителей;

— отсутствие (например, «утверждает локальные нормативные акты УК в области промышленной безопасности») или изменение ТД (например, с реализации (самостоятельно производить освидетельствование) на управление (организация проведения и т.п.);

— отсутствие прямых ссылок на нормативные источники, которые затрудняют использование ПС в организациях для целей включения в трудовые договоры или должностные инструкции требований к ТД.

На основании вышеизложенного предлагается разработать единые стандарты описания отраслевых норм, общих унифицированных требований к руководителям в профстандартах как нормативных актов НСК, используемых работодателями и образовательными организациями для подготовки, отбора, независимой оценки квалификации, профессионального образования и развития карьеры руководителей.

### **2.3. Определение методических подходов к выделению и описанию необходимых умений (НУ) в сфере управления**

Разработчики профстандартов решают комплексные методические задачи НСК по описанию требований к необходимым знаниям и умениям работников соответствующей профквалификации в объективном формате. Профквалификацию возможно приобрести путем профессионального образования, профессионального опыта или их суммы в виде профессионального образования и профессиональной деятельности. При этом профквалификация проверяется через процедуры НОК в независимых ЦОК: профэкзамен содержит теоретическую часть (НЗ) и практическую (НУ, ТД). При получении профквалификации через освоение образовательной программы профессиональной подготовки указанная программа должна соответствовать требованиям профквалификации или профстандарта, что подтверждается процедурой ПОА.



Рис. 3. Взаимосвязь профстандарта и профквалификации с процедурами НОК и ПОА

Таким образом, нормативный акт, каковым является профстандарт или профквалификация, должен содержать те требования, которые могут быть проверены в процессах подтверждения квалификации, так как оценочные средства в профэкзамене обязательно имеют критерии оценки полноты и правильности выполнения трудовых действий, трудовых функций и демонстрации необходимых умений и знаний соискателем<sup>34</sup>.

В настоящей работе приведен пример анализа действующего профстандарта в части сопоставления ТФ, ТД, НУ и НЗ на предмет выявления полноты и достаточности теоретических знаний и практических умений при выполнении руководителем 7-го уровня квалификации трудовой функции (приложение 8). Формат профстандарта требует от пользователей самостоятельного проведения такого сопоставления, что создает риски при формировании образовательных программ, которые могут создавать разрыв квалификации выпускника професси-

<sup>34</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», п. 12.

онального образования с процедурами НОК, так как отсутствует единый инструмент установления алгоритма соответствия. Ниже представлены несколько вариантов анализа, которые в дальнейшей работе над межотраслевой рамкой квалификации в сфере управления возможно привести к унификации подходов к созданию профстандартов. Это позволит разработать систему «проф-квалификация — профессиональная подготовка — профэкзамен», в которой разработчики профстандартов могли бы сопоставлять ожидания работодателей (требования к деловым качествам работника) с доступными методами и способами подготовки, оценивать длительность и сложность программ подготовки, методы оценки теоретической и практической подготовки работников и другие критерии целесообразности и обоснованности.

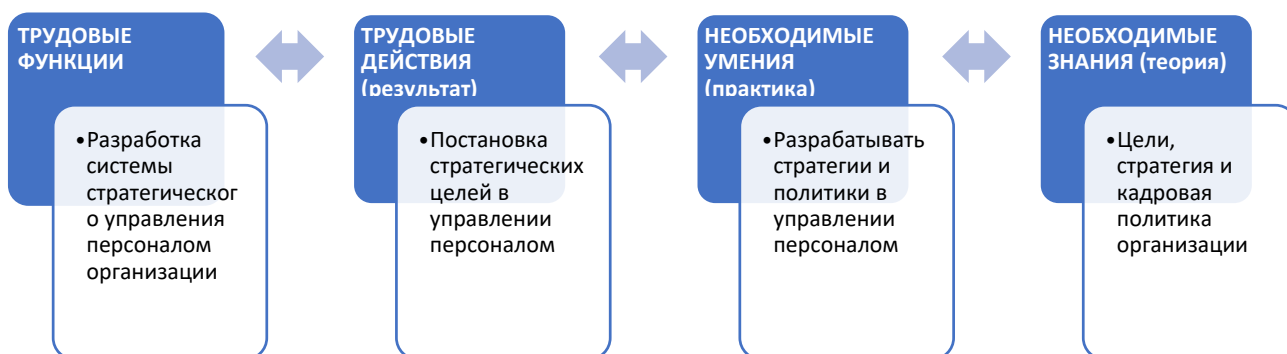


Рис. 4. Прямое соответствие ТФ, ТД, НУ и НЗ

Рассмотрим два варианта:

— вариант прямого соответствия, в которых ТД можно проверить в процессе НОК и ПОА через анализ наличия системных связей в знаниях (НЗ) и умениях (НУ) работника, обеспечивающих теоретическое и практическое достижение результата (ТД) в реализации возложенных на работника ТФ (рис. 4);

— вариант множественности источников, в которых ТД можно проверить в процессе НОК и ПОА через анализ наличия системных связей в совокупности знаний (НЗ) и умений (НУ) работника, обеспечивающих теоретическое и практическое достижение результата (ТД) в реализации возложенных на работника ТФ (рис. 5).

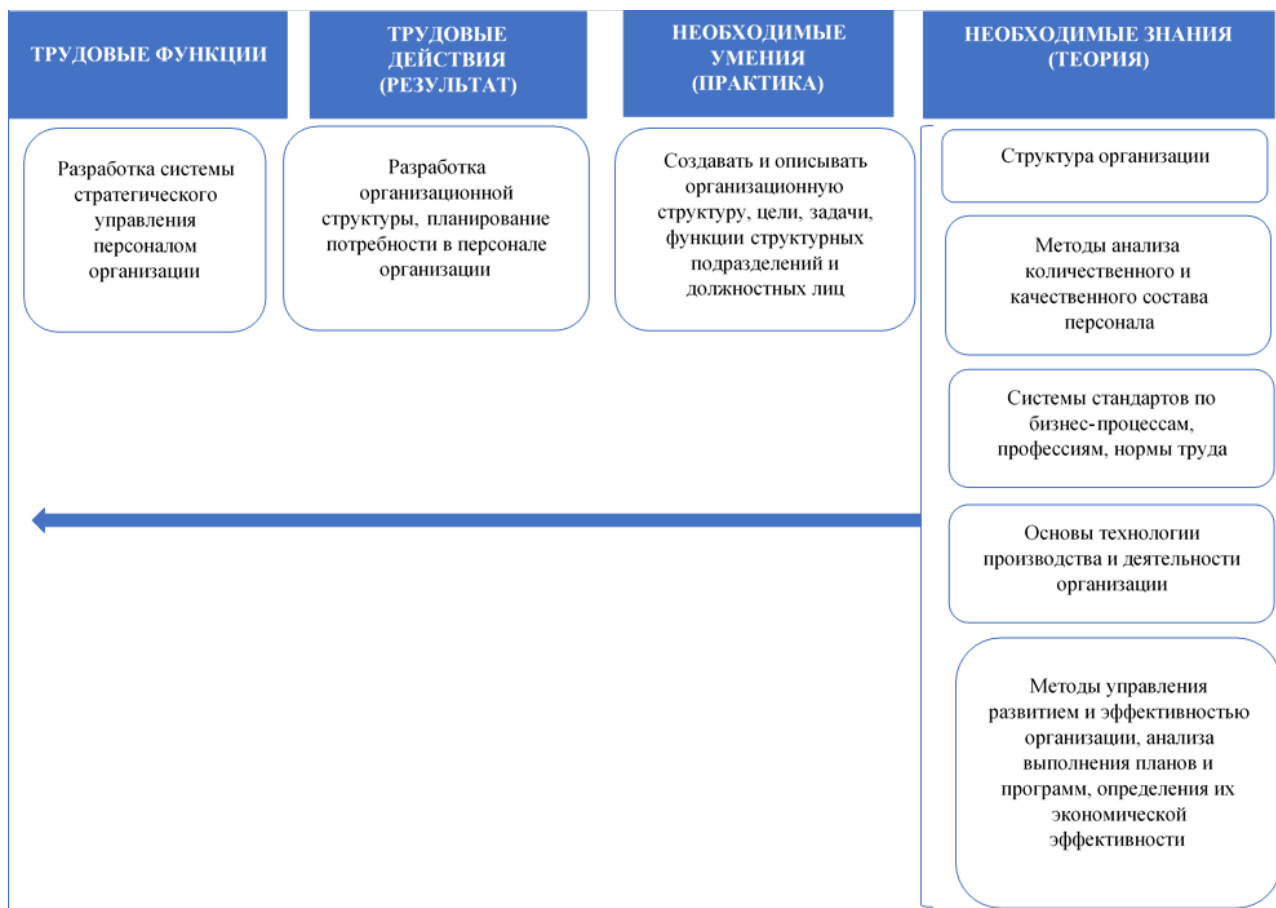


Рис. 5. Вариант множественности источников (НЗ) в установлении связей с ТФ, ТД, НУ

Приведенные примеры показывают, что в силу определенных ограничений методики профэкзамена достаточно сложно вывести однозначное определение, в частности во втором варианте — для критериев оценки полноты и правильности выполнения трудовых действий, трудовых функций в оценочных средствах.

Деловые качества и личностные характеристики, как требования к рабочему месту/должности или как фактические данные конкретного работника или руководителя, становятся ключевыми факторами при решении вопросов в экономических отношениях субъектов на уровне организаций (конкуренция, деловая практика, антикоррупционные и другие нормы) и социально-трудовых отношениях (отношения «работодатель — работник»). Судебные инстанции проводят со-



поставление нормативных требований и профессионально-личностных характеристик в решении вопросов конституционного уровня, таких как право на труд<sup>35</sup> (например, отказ в приеме на работу), дискриминация<sup>36</sup> («своевременную и в полном объеме выплату заработной платы в соответствии со своей квалификацией, сложностью труда»), экономические федеральные нормы и далее по нисходящей иерархии нормативно-правовой базы РФ.

Умения и знания работников и руководителей становятся единицами измерения и соблюдения правовых критериев в различных ролях субъектов экономической деятельности, так как руководители одновременно представляют организацию («юридическое лицо приобретает гражданские права и принимает на себя гражданские обязанности через свои органы, действующие в соответствии с законом, иными правовыми актами и учредительным документом<sup>37</sup>»), работодателя и работника одновременно, что обусловлено требованием к наличию социально-трудовых отношений между организацией и ее руководителем<sup>38</sup>. Таким образом, профессиональные стандарты, закрепляющие требования к профессиональной квалификации, трудовым функциям, трудовым действиям, необходимым умениям и необходимым знаниям становятся сегодня все более значимым нормативно-правовым актом, исходя из судебной практики.

Обоснованием для разработки отраслевых профессиональных стандартов руководителей являются отраслевые особенности видов профессиональной деятельности, различия объектов управления, нормативное регулирование отраслей экономики, наличие отраслевых систем показателей и иная специфика профессиональной деятельности, которая обуславливает требования к деловым и личностным характеристикам, обеспечивающим готовность руководителя к работе в конкретной отрасли.

---

<sup>35</sup> Конституция Российской Федерации, ст. 37.

<sup>36</sup> ТК РФ, ст. 3 и ст. 21.

<sup>37</sup> Абз. 3 п. 1 ст. 53, п. 3 ст. 65.3 ГК РФ.

<sup>38</sup> ТК РФ, ст. 20.

При разработке методических подходов к формированию межотраслевой рамки квалификации в сфере управления требуется в первую очередь установить методические подходы к выделению и описанию необходимых умений (НУ) и необходимых знаний (НЗ) в сфере управления, которые позволят определить базовые (сквозные для всех отраслей) и отраслевые (обеспечивающие отраслевую специализацию) стандарты подготовки руководителей.

Правила выделения умений в НСК определены в методических рекомендациях, которые обобщают основные положения НСК<sup>39</sup>.

1. Умение — это умственный процесс, предшествующий выполнению действия, а не само действие.
2. Умение формируется только в результате целенаправленного обучения и непосредственного выполнения действия. Умение должно быть определено так, чтобы ему можно и нужно было обучить.
3. Умение должно быть конкретным (что конкретно делать?) и понятным носителям квалификации.
4. Умение должно быть объективно оцениваемым, диагностичным.
5. Умение должно быть профессиональным — входить в группу *hard skills*, необходимым и достаточным (специфичным) для выполнения конкретного действия.

При формулировке умений можно использовать следующие подходы:

- умения как дальнейшая детализация действий (характерно для низких уровней квалификации, алгоритмизированной деятельности) до операций, движений (моторика, сенсорика);
- умения как способность применять средства деятельности (формулировка начинается с глаголов типа «применять», «использовать»);

---

<sup>39</sup> Методические рекомендации по разработке отраслевых рамок квалификаций, пакетной разработке профессиональных стандартов, квалификаций и спецификаций оценочных средств (сборник информационных статей и рекомендаций). М., 2020.

— умения как требования к качеству и(или) эффективности деятельности (применять что-то с учетом того-то, делать то-то за такое-то время, делать то-то с соблюдением таких-то требований (например, охраны труда);

— умения как soft skills («строить профессиональное общение с соблюдением делового этикета», «контролировать деятельность подчиненных» и т.п.) и hard skills (специализированные умения).

Проведенный в разделе 1 настоящей работы анализ профессиональных стандартов руководителей показал возможность проведения унификации в описании общих (универсальных) умений для руководителей. Работодатели все чаще ищут руководителей и специалистов с гибридными умениями, которые представляют собой сочетание личностных (социальных, soft skills) и технических навыков (hard skills). Профессионалы с таким набором навыков очень конкурентоспособны в постоянно развивающейся, ориентированной на технологии экономике. Hard skills (технические навыки) зависят от конкретной работы, относятся к каждой должности и уровню квалификации. Soft skills (мягкие, гибкие навыки, компетенции) — это общие характеристики, относящиеся к личностным качествам.

Актуальной, но дискуссионной темой является возможность и обоснованность включения в требования к необходимым умениям гибких компетенций (soft skills), которые пока фактически не включаются в стандарты или включаются в близкой к необходимым умениям формулировке, что соответствует макету профессионального стандарта. Профессиональный стандарт в соответствии с Трудовым кодексом РФ является «характеристикой квалификации, необходимой работнику для осуществления определенного вида профессиональной деятельности, в том числе выполнения определенной трудовой функции». Квалификация же работника определяется как уровень знаний, умений, профессиональных навыков и опыта работы работника.

Компетенции включены в определение квалификации в 273 ФЗ «Об образовании» (ст. 2): «Квалификация — уровень знаний, умений, навыков и компетенции, характеризующий подготовленность к выполнению определенного вида профессиональной деятельности».

Национальным агентством по развитию квалификаций (НАРК) в течение ряда лет разрабатываются «Рекомендации по формированию отраслевых рамок квалификаций в программно-методическом комплексе «Разработка квалификаций». Данный документ пока существует в форме проекта, но его анализ крайне важен, поскольку отражает позицию НАРК в вопросах создания унифицированных подходов при разработке отраслевых рамок квалификаций и профессиональных стандартов.

Важным для понимания места компетенции в квалификации является комментарий методологов НАРК: «Компетенция — способность работника (специалиста) успешно решать определённый класс профессиональных задач, грамотно выполнять определенную трудовую функцию (повторяющуюся задачу). Может рассматриваться самостоятельно, но в тоже время является составной частью квалификации и представляет собой динамическую комбинацию знаний, умений, опыта и способность применять их для успешной профессиональной деятельности. Компетенции как деятельностное проявление квалификации находят опосредованное отражение в профессиональных стандартах при описании трудовых функций и трудовых действий, необходимых знаний, умений. В российском законодательстве термин «компетенция» используется при описании результатов образования и обучения (Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» № 273-ФЗ, стт. 2, 11, 73, 76)». Таким образом, понятие «компетенция» отсутствует в Трудовом кодексе РФ, но определено в федеральном законе об образовании, что создает проблемы однозначности понимания квалификации и компетенций при переходе из сферы образования в сферу труда и обратно в связи с использованием профстандартов.

Актуальным становится вопрос о необходимости унификации требований к общим компетенциям в профессиональных стандартах руководителей, а также рассмотрение возможности определения и применения гибких компетенций, наличие которых повышает эффективность деятельности руководителей.

Методологи НАРК поднимают вопрос о необходимости применения системного подхода к разработке требований и моделей квалификаций<sup>40</sup>: «Четкого понимания того, что полученные результаты — это и есть описание необходимых квалификаций, а не абстрактный набор желательных или даже фантастических «хардов» (hard skills) и «софтов» (soft skills), как не было, так и не будет. К тому же не будет ясности, как их измерять. По невнятным обрывочным результатам ни за что не выстроить качественно программы обучения, не подобрать и не оценить персонал. Безусловно, эти упражнения бесполезны, и даже нужны, но только в случае их более системного применения на определенных этапах проектирования квалификаций». И далее: «Недостаточно просто определить в каждом бизнес-процессе и перечислить задачи — функции. Они должны быть описаны с точки зрения того, как их компетентно, то есть эффективно (с позиции нашей планируемой технологии) и безопасно, выполнить. Для этого декомпозицию процессов осуществляют «глубже» и к каждой функции определяют алгоритм выполнения трудовых действий, изменяющих предметы труда («харды»), и наборы необходимых для этого знаний и умений (включая навыки: «харды» и «софты»).

В материалах НАРК («Проект национальной рамки универсальных (общих) компетенций») предлагается перечень и описания компетенций, на основе которых возможна разработка как отраслевых и корпоративных требований к общим компетенциям, так и требований к мягким навыкам, необходимым в рамках про-

---

<sup>40</sup> Методические рекомендации по разработке отраслевых рамок квалификаций, пакетной разработке профессиональных стандартов, квалификаций и спецификаций оценочных средств (сборник информационных статей и рекомендаций). М., 2020.

фессии/квалификации. Перечень включает актуальные для рынка труда компетенции. Требования к универсальным (общим) компетенциям дифференцированы по уровням квалификаций, принятым в национальной системе квалификаций Российской Федерации.

В модели НАРК выделены 4 группы компетенций (табл. 8) и соответствующие дескрипторы (функциональные описания компетенций).

Таблица 8. Модель компетенций, предлагаемая НАРК в проекте «Национальная рамка универсальных (общих) компетенций»

№ п/п	Компетенция	Составляющие компетенции
1	Решение проблем	— анализ (диагностика, исследование, выделение противоречий, идентификация проблем); — формирование собственного мнения и принятие решений; — планирование; — организация, контроль и оценка
2	Работа с информацией	— поиск и анализ информации, в том числе с использованием ИКТ, оценка информации; — преобразование и создание информации; — обмен информацией (деловая коммуникация)
3	Работа в команде Управление людьми	— работа в группе (бригаде, команде); — управление людьми.
4	Самоменеджмент (self-менеджмент)	— работа в условиях изменений, самоорганизация и самоконтроль; — профессиональное развитие и карьера.

В настоящей работе проанализирован ряд профстандартов, описывающих функционал руководителей уровней квалификации 6–9, установлено соответствие дескрипторов компетенций и требований к необходимым умениям руководителей в профессиональных стандартах.

Для выявления общих (универсальных) компетенций (soft skills) руководителей проведен анализ 21 утвержденных профессиональных стандартов «Руководитель» (уровней квалификации 7–9) по требованиям к необходимым умениям.

Анализ содержания необходимых умений показал, что можно выделить общие требования к умениям руководителей всех уровней квалификации, которые обозначены во всех отраслевых профессиональных стандартах. Сложность анализа связана с различием формулировок требований к умениям и степени декомпозиции/детализации необходимых умений.

В результате анализа необходимых умений руководителей 7–9-го уровня квалификации выделено несколько блоков умений (НУ), которые выявлены практически во всех отраслевых профессиональных стандартах.

1. Проведение анализа/ исследований, оценка:

- анализировать, оценивать состояние, ситуацию, тенденции;
- анализировать и оценивать показатели деятельности, проекты, планы;
- исследовать потенциал организации;
- выявлять проблемы деятельности и возможности и т.п.

2. Постановка целей:

- определять миссию;
- формулировать/ставить цели;
- формулировать/ставить задачи;
- определять приоритеты;
- определять целевые показатели/систему целевых показателей и т.п.

3. Принятие решений:

- разрабатывать варианты решений;
- принимать решения;
- обосновывать решения;
- оценивать риски (в том числе при принятии решений) и т.п.

4. Планирование, прогнозирование:

- разрабатывать планы;
- планировать показатели;
- планировать деятельность организации/подразделения;

— планировать собственную деятельность и деятельность подчиненных работников;

— прогнозировать развитие событий, достижение результатов и т.п.

#### 5. Проведение контроля и оценки:

— обеспечивать/организовывать текущий стратегический контроль;

— контролировать качественные и количественные показатели;

— проводить оценку показателей, деятельности и ее результатов;

— проводить оценку эффективности реализации проектов/стратегии;

— осуществлять корректирующие действия по результатам контроля и оценки и т.п.

#### 6. Коммуникации:

— осуществлять внутренние коммуникации;

— осуществлять внешние коммуникации для достижения различных целей;

— консультировать целевую аудиторию;

— соблюдать профессионально-этические требования и т.п.

#### 7. Координация деятельности/работ:

— координировать выполнение работ;

— обеспечивать/организовывать взаимодействие подразделений, работников.

#### 8. Управление персоналом/командами:

— работать с персоналом;

— ставить рабочие задачи подчиненным и добиваться их выполнения;

— мотивировать работников;

— управлять карьерой работников;

— осуществлять подбор персонала;

— управлять командой;

— формировать корпоративную культуру и т.п.

#### 9. Управление конфликтами, внедрение изменений:

— предотвращать возможные конфликтные ситуации;



- предупреждать и конструктивно разрешать конфликты;
- владеть навыками преодоления сопротивления коллектива внедрению изменений.

Приведенная группировка необходимых умений позволяет провести унификацию необходимых умений руководителя, инвариантную к отраслевым особенностям. Однако данную работу возможно реализовать при обобщении отраслевого и межотраслевого опыта в рабочей группе СПК УП при формировании межотраслевой рамки квалификаций в сфере управления.

Пример формулировок в ПС руководителей необходимых умений в блоке «Приятие решений» для обоснования необходимости дальнейшего проведения методической унификации описания НУ в межотраслевой рамке квалификации в сфере управления приведен в таблице 9.

Таблица 9. Необходимые умения руководителей по принятию решений

Необходимые умения в тексте профессионального стандарта (ПС)	ПС, уровень квалификации в ОТФ
<p>Вырабатывать варианты решений поставленных задач и оценивать риски, связанные с их реализацией</p> <p>Принимать решения по организации обслуживания получателей социальных услуг</p>	<p>Руководитель организации социального обслуживания</p> <p>7</p>
<p>Вырабатывать и принимать решения в нестандартных ситуациях</p> <p>Организовывать работу коллектива исполнителей, принимать управленческие решения в условиях различных мнений (повторяется в 3 ТФ)</p> <p>Разрабатывать оптимальные решения по использованию финансовых ресурсов и вложению капитала, обеспечивающие экономическую эффективность деятельности нефтебазы</p>	<p>Руководитель нефтебазы</p> <p>7</p>
<p>Принимать решения в нестандартных ситуациях и условиях неопределенности</p>	<p>Руководитель/ управляющий гостиничного комплекса/ сети гостиниц</p> <p>7</p>

Необходимые умения в тексте профессионального стандарта (ПС)	ПС, уровень квалификации в ОТФ
Принимать стратегические решения по развитию гостиничной сети в условиях неопределенности	Руководитель/ управляющий гостиничного комплекса/ сети гостиниц 8
Принимать стратегические решения по развитию сети предприятий питания в условиях неопределенности	Руководитель/ управляющий гостиничного комплекса/сети гостиниц 8
Принимать, согласовывать и утверждать стратегические решения, разрабатывать принципы функциональных политик (Повторяется в 24 ТФ) Обосновывать мотивы принятых решений (Повторяется в 19 ТФ)	Руководитель организации (подразделения организации), осуществляющей деятельность в области физической культуры и спорта 7
Вырабатывать варианты решений и оценивать риски, связанные с их реализацией	Руководитель учреждения медико-социальной экспертизы 7
Вырабатывать варианты решений и оценивать риски, связанные с их реализацией	Руководитель учреждения медико-социальной экспертизы 8
Вырабатывать варианты решений и оценивать риски, связанные с их реализацией	Руководитель учреждения медико-социальной экспертизы 9

Необходимые умения в тексте профессионального стандарта (ПС)	ПС, уровень квалификации в ОТФ
<p><b>Принимать решения</b> в случае неудовлетворительного обслуживания пассажиров и посетителей подразделениями железнодорожного вокзального комплекса внеклассного (1-го класса), находящимися в непосредственном подчинении</p> <p><b>Принимать решения по координации деятельности</b> подразделений железнодорожного вокзального комплекса внеклассного (1-го класса), не находящихся в непосредственном подчинении</p> <p><b>Принимать решения в случае нарушений</b> правил санитарно-технического содержания помещений и территории железнодорожного вокзального комплекса внеклассного (1-го класса)</p>	<p>Руководитель железнодорожного вокзала, железнодорожного вокзального комплекса</p> <p>7</p>
<p><b>Вырабатывать варианты решений</b> поставленных задач и <b>оценивать риски</b>, связанные с их реализацией</p>	<p>Руководитель научной организации</p> <p>8</p>
<p><b>Вырабатывать варианты решений</b> поставленных задач и <b>оценивать риски</b>, связанные с их реализацией</p>	<p>Руководитель образовательной организации высшего образования</p>
<p><b>Анализировать и оценивать предпринимательские и производственные риски</b> строительной организации</p>	<p>Руководитель строительной организации</p> <p>7</p>
<p><b>Оценивать риски</b></p>	<p>Руководитель нефтебазы</p> <p>7</p>
<p><b>Оценивать риски проектов</b>, связанных с использованием атомной энергии</p> <p><b>Анализировать риски</b></p> <p><b>Определять риски</b>, связанные с использованием атомной энергии</p>	<p>Руководитель управляющей организации в атомной отрасли</p> <p>8</p>

Пример формулировок необходимых умений для блока «Коммуникации» как обоснование целесообразности проведения унификации приведен в таблице 10.

Таблица 10. Необходимые умения руководителей по осуществлению коммуникаций

Необходимые умения в тексте профессионального стандарта (ПС)	ПС, уровень квалификации в ОТФ
<p>Взаимодействовать с внешними организациями для проведения независимой оценки качества услуг, оказываемых организацией</p> <p>Взаимодействовать с организациями различных сфер деятельности и форм собственности, общественными объединениями и частными лицами с целью привлечения ресурсов для социального обслуживания граждан</p> <p>Готовить презентационные и информационно-аналитические материалы, статьи, справки о деятельности организации социального обслуживания, в том числе для печатных и электронных средств массовой информации (Повторяется в 2 ТФ)</p> <p>Проводить публичные выступления, в том числе в средствах массовой информации, по вопросам социального обслуживания населения</p> <p>Консультировать получателей социальных услуг в рамках компетенции организации в доступной форме, предотвращать возможные конфликтные ситуации</p> <p>Публично выступать по вопросам социального обслуживания населения, повышения престижа социальной работы</p>	<p>Руководитель организации социального обслуживания</p> <p>7</p>
<p>Осуществлять производственную коммуникацию в строительной организации, организовывать и проводить производственные совещания (Повторяется в 2 ТФ)</p> <p>Осуществлять производственную коммуникацию в строительной организации и в переговорах с заказчиком, организовывать и проводить производственные совещания (Повторяется в 2 ТФ)</p> <p>Осуществлять производственную коммуникацию в строительной организации, в переговорах с заказчиками и поставщиками, организовывать и проводить производственные совещания</p> <p>Осуществлять производственную коммуникацию в строительной организации, в переговорах с собственниками имущества строительной организации, заказчиками, подрядчиками, объединениями работодателей, саморегулируемыми организациями, отраслевой организацией по регулированию социально-трудовых отношений</p> <p>Осуществлять производственную коммуникацию в переговорах с заказчиками, в судебных органах, в отраслевых организациях по регулированию социально-трудовых отношений, в органах исполнительной власти Российской Федерации, осуществляющих контроль и надзор за деятельностью строительной организации</p>	<p>Руководитель строительной организации</p> <p>7</p>
<p>Проводить переговоры, консультации</p>	<p>Руководитель нефтебазы</p> <p>7</p>

Необходимые умения в тексте профессионального стандарта (ПС)	ПС, уровень квалификации в ОТФ
<p>Владеть навыками организации устных и письменных коммуникаций с потребителями, партнерами, заинтересованными сторонами</p> <p>Соблюдать протокол деловых встреч и этикет с учетом национальных и корпоративных особенностей собеседников</p> <p>Владеть английским языком или другим иностранным языком с учетом характеристик постоянных клиентов гостиничного комплекса на уровне, обеспечивающем эффективные профессиональные коммуникации</p> <p>Владеть навыками работы с большим объемом информации</p>	<p>Руководитель/ управляющий гостиничного комплекса/ сети гостиниц</p> <p>8</p>
<p>Применять техники количественной оценки, анализа и презентации информации о продукции и услугах предприятия питания</p>	<p>Руководитель предприятия питания</p> <p>7</p>
<p>Владеть навыками организации устных и письменных коммуникаций с потребителями, партнерами и заинтересованными сторонами</p> <p>Соблюдать протокол деловых встреч и этикет с учетом национальных и корпоративных особенностей собеседников</p> <p>Владеть английским языком или другим иностранным языком с учетом характеристик постоянных клиентов предприятия питания</p> <p>Владеть навыками работы с большим объемом информации</p>	<p>Руководитель предприятия питания</p> <p>8</p>
<p>Вести переговоры</p> <p>Управлять коммуникациями</p> <p>Вести переговоры со стейкхолдерами, заключать сделки, договоры, соглашения</p> <p>Выстраивать эффективные коммуникации при проведении внутренних проверок (аудитов)</p> <p>Вести переговоры со стейкхолдерами</p> <p>Выстраивать эффективные коммуникации в процессе деятельности УК</p>	<p>Руководитель управляющей организации в атомной отрасли</p> <p>7</p>
<p>Выстраивать эффективные коммуникации в организации</p>	<p>Руководитель управляющей организации в атомной отрасли</p> <p>8</p>
<p>Вести деловые переговоры</p> <p>Осуществлять ведение деловых переговоров</p> <p>Использовать информационно-коммуникационные технологии, в том числе текстовые редакторы, электронные таблицы, электронную почту, браузеры (повторяется в 3 ТФ)</p> <p>Собирать информацию из различных источников (интервью, анализа специальной литературы, статистических сборников), а также с помощью наблюдения, эксперимента</p> <p>Доступно и увлекательно объяснять все существенные вопросы организации и внедрения новейших методических подходов в области физической культуры и спорта</p>	<p>Руководитель организации (подразделения организации), осуществляющей деятельность в области физической культуры и спорта</p> <p>7</p>

Необходимые умения в тексте профессионального стандарта (ПС)	ПС, уровень квалификации в ОТФ
Использовать информационно-коммуникационные технологии, в том числе текстовые редакторы, электронные таблицы, электронную почту, браузеры (повторяется в 5 ТФ)	Руководитель организации (подразделения организации), осуществляющей деятельность в области физической культуры и спорта 8
Проводить публичные выступления, в том числе пресс-конференции для средств массовой информации Готовить презентационные и информационно-аналитические материалы, статьи, справки о деятельности бюро медико-социальной экспертизы, в том числе для печатных и электронных средств массовой информации	Руководитель учреждения медико-социальной экспертизы 7
Проводить публичные выступления, в том числе научные доклады, лекции	Руководитель учреждения медико-социальной экспертизы 9
Взаимодействовать со смежными службами по вопросам организации деятельности подразделений железнодорожного вокзального комплекса внеклассного (1-го класса) Взаимодействовать со смежными службами по координации деятельности подразделений железнодорожного вокзального комплекса внеклассного (1-го класса), не находящихся в непосредственном подчинении Взаимодействовать со смежными службами по вопросам контроля качества обслуживания пассажиров и посетителей железнодорожного вокзального комплекса внеклассного (1-го класса)	Руководитель железнодорожного вокзала, железнодорожного вокзального комплекса 7
Публично выступать по вопросам научной (научно-исследовательской), научно-технической, инновационной и экспертно-аналитической деятельности	Руководитель научной организации 8

Необходимые умения в тексте профессионального стандарта (ПС)	ПС, уровень квалификации в ОТФ
<p>Использовать эффективные переговорные техники (4 ТФ)</p> <p>Организовывать переговорную и претензионную аргументацию, оценку и выработку позиций с учетом квалифицированного экспертного мнения</p> <p>Организовывать и проводить переговоры с представителями зарубежных и международных организаций (2 ТФ)</p> <p>Заинтересовывать работодателей в участии в образовательном процессе</p> <p>Вести переговоры и деловую переписку, соблюдая нормы делового этикета</p> <p>Выбирать оптимальные формы сотрудничества с работодателями, их объединениями и профессиональными сообществами</p> <p>Публично выступать по вопросам развития образовательной деятельности, повышения престижа образования</p> <p>Организовывать подготовку презентационных и информационно-аналитических материалов, отчетов, статей, справок о деятельности образовательной организации высшего образования, в том числе для печатных и электронных средств массовой информации</p> <p>Вести деловые переговоры, устанавливать деловые отношения с партнерами</p> <p>Организовывать и проводить переговоры с представителями организаций</p> <p>Устанавливать контакты и поддерживать рабочую коммуникацию в области научного обмена и сотрудничества (в том числе международного)</p> <p>Отбирать и привлекать к сотрудничеству с образовательной организацией перспективных исследователей и научные коллективы (по приоритетным направлениям научно-исследовательской деятельности)</p>	<p>Руководитель образовательной организации высшего образования</p> <p>9</p>

Необходимые умения в тексте профессионального стандарта (ПС)	ПС, уровень квалификации в ОТФ
<p>Использовать в профессиональной деятельности информационно-коммуникационные технологии, применяемые в управлении ДОО</p> <p>Обеспечивать информационную открытость и доступность ДОО, в том числе организовывать работу официального сайта ДОО</p> <p>Обеспечивать взаимодействие с учредителем образовательной организации, органами государственной власти и органами местного самоуправления, социальными партнерами, профсоюзными организациями, представителями СМИ, родителями (законными представителями) обучающихся</p> <p>Представлять ДОО в государственных, муниципальных, общественных и других органах, учреждениях, иных организациях</p> <p>Организовывать устную и письменную коммуникацию с представителями учредителя, органами государственной власти и органами местного самоуправления, в том числе надзорными органами, социальными партнерами и иными организациями</p> <p>Управлять взаимодействием педагогов с родителями (законными представителями) обучающихся в рамках основной деятельности ДОО</p> <p>Соблюдать протокол деловых встреч и этикет</p> <p>Осуществлять контроль и оценку эффективности взаимодействия и представления интересов ДОО</p> <p>Управлять информационными ресурсами общеобразовательной организации, в том числе организовывать работу официального сайта общеобразовательной организации</p> <p>Использовать в профессиональной деятельности информационно-коммуникационные технологии, применяемые в управлении общеобразовательной организации</p> <p>Обеспечивать взаимодействие с учредителем образовательной организации, родителями (законными представителями) обучающихся, органами государственной власти и органами местного самоуправления, профсоюзными организациями, представителями СМИ, социальными партнерами общеобразовательной организации</p> <p>Осуществлять и развивать социальное партнерство, установленное действующим законодательством Российской Федерации</p> <p>Проводить публичные выступления и организовывать устную и письменную коммуникацию с представителями учредителя, органами государственной власти и органами местного самоуправления, в том числе надзорными органами, социальными партнерами и иными организациями</p> <p>Организовывать взаимодействие с надзорными органами и органами государственного и ведомственного контроля (надзора) в сфере образования, контроля за соблюдением лицензионных требований и условий при осуществлении образовательной деятельности, обеспечивать содействие их деятельности, размещение на сайте общеобразовательной организации результатов проверок, реализацию предписаний контрольных и надзорных органов</p>	<p>Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)</p> <p>7</p>



На основе анализа приведенных в таблицах 9–10 требований к необходимым умениям можно сделать предварительные выводы.

1. При описании требований к умениям руководителя происходит смешение НУ, затрудняющее дальнейшее применение в целях профподготовки и НОК. Например, в профессиональном стандарте «Руководитель организации социального обслуживания» и ряде других стандартов умение «Вырабатывать варианты решений поставленных задач и оценивать риски, связанные с их реализацией» включает, по сути, два умения, требующие различных знаний, — «разрабатывать решения и оценивать риски».

2. Используются различные формулировки описания НУ к имеющим близкое смысловое значение умениям руководителей, как в разных стандартах, так и одном стандарте. Например, в профессиональном стандарте «Руководитель строительной организации» сформулированы НУ: «осуществлять производственную коммуникацию в строительной организации и в переговорах с заказчиком, организовывать и проводить производственные совещания» и «осуществлять производственную коммуникацию в строительной организации, организовывать и проводить производственные совещания».

3. В некоторых профессиональных стандартах требования к умениям не различаются по уровням квалификации, что затрудняет определение границ стратегического и оперативного управления. Например, в профессиональном стандарте «Руководитель учреждения медико-социальной экспертизы» необходимое умение «вырабатывать варианты решений и оценивать риски, связанные с их реализацией», помимо смешения более одного НУ, также является одинаково сформулировано для ОТФ 7–9-го уровней. Таким образом, можно говорить о нарушении принципа соответствия универсальных (общих) умений уровню квалификации и содержанию/сложности деятельности.

4. В большинстве профессиональных стандартов (табл. 9–10) *требования к необходимым умениям не отражают отраслевую специфику и имеют слишком общие формулировки*. Например, в ПС «Руководитель учреждения медико-социальной экспертизы» обозначено необходимое умение «вырабатывать варианты решений и оценивать риски, связанные с их реализацией». В целях реализации методологии НСК требуется сужение поля определения НУ, чтобы в дальнейшем было возможно оценить соответствие квалификации руководителя именно в области медико-социальной экспертизы.

Все перечисленное усложняет понимание требований к умениям руководителя, что приводит к сложности трансформации требований ПС в программы профессионального образования, в том числе в вузах различной отраслевой принадлежности. Актуальность работы по унификации требований к необходимым умениям и необходимым знаниям позволит реализовать систему эффективной подготовки руководителей: ПС — профобразование — НОК — рынок труда и корпоративные кадровые резервы.

Следующим важным вопросом становится выделение для НУ типа *soft skills* четких дескрипторов, позволяющих разрабатывать справедливые и качественные методы оценки, соответствующие не только сложившимся практикам, но и нормативно-правовым основам регулирования социально-трудовых отношений в Российской Федерации.

Примеры дескрипторов компетенций «Решение проблем» и «Работа с информацией» 7-го и 8-го уровня квалификации, которые могут применяться для оценки компетенций, приведены в таблицах 11 и 12.

Таблица 11. Deskрипторы компетенции «Решение проблем (Анализ, (диагностика, исследование, выделение противоречий, идентификация проблем)» в модели компетенций НАРК

Уровень квалификации	Deskрипторы компетенции	Примеры необходимых умений в ПС	ПС
7	Критический анализ развития области деятельности и (или) организации с использованием разнообразных методов и технологий, в том числе инновационных	Анализировать и оценивать состояние и тенденции развития рынка строительных услуг Анализировать и оценивать конкурентную позицию строительной организации на рынке строительных услуг	Управление строительной организацией
	Организация и проведение исследований, идентификация проблем и рисков, в том числе ранее не встречавшихся, и причин их возникновения	Выявлять потенциал организации для повышения эффективности ее деятельности Вырабатывать варианты решений поставленных задач и оценивать риски, связанные с их реализацией	Руководитель организации социального обслуживания
8	Критический анализ развития области деятельности, отрасли или организации с использованием разнообразных методов и технологий, в том числе инновационных	Анализировать социально-экономическую, социально-демографическую ситуацию	Руководитель учреждения медико-социальной экспертизы
	Организация и проведение исследований, идентификация проблем и рисков, в том числе ранее не встречавшихся, и причин их возникновения	Вырабатывать варианты решений поставленных задач и оценивать риски, связанные с их реализацией	Руководитель научной организации

Таблица 12. Дескрипторы компетенции «Работа с информацией (Обмен информацией (деловая коммуникация))» в модели компетенций НАРК

Уровень квалификации	Дескрипторы компетенции	Примеры необходимых умений в ПС	ПС
7	<p>Деловая коммуникация с коллегами, руководителями, клиентами на государственном языке в процессе управления деятельностью, в том числе инновационной, создания новых знаний прикладного характера, в том числе опосредованная коммуникация с использованием интернет-сервисов и иных средств.</p> <p>Как правило, способность к деловой коммуникации на иностранном языке</p>	<p>Осуществлять производственную коммуникацию в строительной организации и в переговорах с заказчиком, организовывать и проводить производственные совещания</p> <p>Использовать информационно-коммуникационные технологии, в том числе текстовые редакторы, электронные таблицы, электронную почту, браузеры</p> <p>Владеть английским языком или другим иностранным языком с учетом характеристик постоянных клиентов гостиничного комплекса на уровне, обеспечивающем эффективные профессиональные коммуникации</p>	<p>Руководитель строительной организации</p> <p>Руководитель организации (подразделения организации), осуществляющей деятельность в области физической культуры и спорта</p> <p>Руководитель/управляющий гостиничного комплекса/сети гостиниц</p>
	<p>Способность устно и письменно представлять и обсуждать информацию с учетом особенностей социального и культурного контекста</p>	<p>Готовить презентационные и информационно-аналитические материалы, статьи, справки о деятельности организации социального обслуживания, в том числе для печатных и электронных средств массовой информации</p> <p>Проводить публичные выступления, в том числе в средствах массовой информации, по вопросам социального обслуживания населения</p>	<p>Руководитель организации социального обслуживания</p>
	<p>Владение навыками публичных выступлений, ведения дискуссий и переговоров, модерирования обсуждений; способность резюмировать итоги разговора, устанавливать устные договоренности</p>	<p>Проводить публичные выступления, в том числе пресс-конференции для средств массовой информации</p>	<p>Руководитель учреждения медико-социальной экспертизы</p>

Уровень квалификации	Дескрипторы компетенции	Примеры необходимых умений в ПС	ПС
	Соблюдение норм языка и культуры деловой коммуникации; точность, логичность, богатство, выразительность речи	Доступно и увлекательно объяснять все существенные вопросы организации и внедрения новейших методических подходов в области физической культуры и спорта	Руководитель организации (подразделения организации), осуществляющей деятельность в области физической культуры и спорта
	Понимание интенциональных параметров коммуникации, участников общения, умение уточнять информацию, конкретизировать, задавать вопросы, ориентированность на адресата	Осуществлять контроль и оценку эффективности взаимодействия и представления интересов ДОО	Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)
	Эмоциональный интеллект, умение слушать и слышать, уважение, терпимость к иным точкам зрения		
	Создание сети профессионально полезных контактов		
	Обеспечение защиты данных, соблюдение сетевого этикета при коммуникации через интернет		

Уровень квалификации	Дескрипторы компетенции	Примеры необходимых умений в ПС	ПС
8	Деловая коммуникация на государственном языке в процессе управления деятельностью, включая инновационную, решения исследовательских и(или) проектных) задач, в том числе опосредованная коммуникация с использованием интернет-сервисов и иных средств. Как правило, способность к деловой коммуникации на иностранном языке	Владеть английским языком или другим иностранным языком с учетом характеристик постоянных клиентов гостиничного комплекса на уровне, <b>обеспечивающем эффективные профессиональные коммуникации</b>	Руководитель/управляющий гостиничного комплекса/сети гостиниц
	Способность устно и письменно представлять и обсуждать информацию с учетом особенностей контекста коммуникации	Владеть <b>навыками организации устных и письменных коммуникаций с потребителями, партнерами, заинтересованными сторонами</b> Владеть <b>навыками организации устных и письменных коммуникаций с потребителями, партнерами и заинтересованными сторонами</b>	Руководитель/управляющий гостиничного комплекса/сети гостиниц
	Умение выступать публично, вести дискуссии и переговоры, модерировать обсуждения; способность активно влиять на события и участников коммуникации для достижения поставленных целей, резюмировать итоги разговора, устанавливать устные договоренности	Публично выступать по вопросам научной (научно-исследовательской), научно-технической, инновационной и экспертно-аналитической деятельности	Руководитель научной организации
	Соблюдение норм языка и культуры деловой коммуникации; точность, логичность, богатство, выразительность речи	Соблюдать протокол деловых встреч и этикет с учетом национальных и корпоративных особенностей собеседников	Руководитель/управляющий гостиничного комплекса/сети гостиниц
	Эмоциональный интеллект, умение слушать и слышать, уважение, терпимость к иным точкам зрения	-	
	Создание сети профессионально полезных контактов	-	
	Обеспечение защиты данных, соблюдение сетевого этикета при коммуникации через интернет	-	

На основе материала вышеприведенных таблиц можно сделать выводы, что гибкие компетенции, описанные в модели компетенций НАРК, формулируются в профессиональных стандартах, но рассматриваются как необходимые умения. Различие формулировок компетенций в модели НАРК и необходимых умений в профессиональных стандартах, имеющих, по сути, одинаковый смысл, вносит дополнительную сложность в разработку единого подхода к описанию рамки квалификаций.

Для разработки оценочных заданий и проведения оценки общих (универсальных) компетенций в материалах НАРК («Проект национальной рамки универсальных (общих) компетенций») предлагается применять:

- метод оценки в условиях моделирования ситуаций профессиональной деятельности (выполнение практических заданий и ситуационно-поведенческих тестов), в котором реализуется кейсовый подход;
- метод портфолио.

Предполагается, что при оценке общих (универсальных) компетенций на материале выполнения практических заданий экзаменационная комиссия будет оценивать не саму компетенцию, а ее проявление при выполнении деятельности.

В качестве объекта оценки могут выступать:

- полученный соискателем продукт (результат) выполнения деятельности (материальный или интеллектуальный — предмет, услуга, идея и т.д.);
- процесс выполнения деятельности;
- продукт и процесс одновременно.

Если характеристики продукта или процесса деятельности соискателя соответствуют эталону, это свидетельствует о наличии соответствующей компетенции или ее составляющей. Оценка общих (универсальных) компетенций в полном объеме в рамках однократной экзаменационной процедуры часто затруднена, поэтому требуется проведение дополнительной оценки. Эта проблема решается с использованием портфолио. В состав портфолио могут включаться:

- продукты, созданные вне экзамена (в том числе, проекты, отчеты о НИР, фотографии, видеозаписи выполнения работы (фрагмента работы) и др.);
- документы, подтверждающие наличие универсальных (общих) компетенций (сертификаты, свидетельства и др.).

Тема описания и применения гибких компетенций отражена в другом документе НАРК: «Проект «Рекомендации по формированию отраслевых рамок квалификаций в программно-методическом комплексе «Разработка квалификаций» (2019). Согласно этим документам в описание уровней (подуровней) квалификации конкретной отрасли/ОПД/сектора экономики «при необходимости могут быть введены дополнительные показатели, позволяющие более точно описать уровни (подуровни) квалификации с учетом специфики отрасли/ОПД, например: Дескриптор «характер умений (сложность деятельности)» может дополняться другими показателями умений и компетенций с выделением *hard skills* и *soft skills*, аналитических, технических, коммуникационных, межличностных, цифровых». Дальнейшее разъяснение позволяет понять рекомендации по применению гибких компетенций (*soft skills*). «Поскольку квалификация — официальное признание того, что ее носитель обладает необходимым набором компетенций для грамотного решения возложенных на него профессиональных задач (функций), то квалификация является суммой *hard skills*. С другой стороны, каждая обобщенная трудовая функция ОТФ описывается не только набором ТФ и соответствующими *hard skills*, но и другими характеристиками, куда могут быть включены (если это было предусмотрено при разработке ПС) компетенции из группы *soft skills*».

Методологи НАРК предлагают комбинированный подход к классификации *soft skills*, с разбивкой на четыре блока (группы):

- социально-коммуникативные;
- интеллектуальные (когнитивные);
- личностные;
- управленческие.



В таблице 13 приведены блоки и соответствующие им гибкие компетенции (soft skills). В таблице знаком «+» отмечено описание/применение в явном виде компетенции в профессиональных стандартах руководителей.

Таблица 13. Комбинированный подход НАРК к классификации гибких компетенций (soft skills), предлагаемый в проекте «Рекомендации по формированию отраслевых рамок квалификаций в программно-методическом комплексе «Разработка квалификаций», 2019

Блоки	Гибкие компетенции (soft-skills)	Применение в ПС
Социально-коммуникативные	Грамотная устная и письменная речь	+
	Эмоциональный интеллект	-
	Готовность работать в команде	+
	Принятие критики	-
	Позитивный настрой	-
	Способность сопереживать	-
	Деловая этика	+
	Толерантность	-
	Умение слушать	-
	Убеждение и аргументация	+
	Нетворкинг: построение и поддержание бизнес-отношений	+
	Ведение переговоров	+
	Проведение презентаций	+
	Базовые навыки продаж	-
	Самопрезентация	-
	Публичные выступления	+
	Нацеленность на результат	-
	Деловое письмо	+
	Клиентоориентированность	-

Блоки	Гибкие компетенции (soft-skills)	Применение в ПС
Интеллектуальные (когнитивные)	Способность решать проблемы	+
	Критическое (независимое) мышление	-
	Обучаемость	-
	Предпринимательское мышление	-
	Системное мышление	-
	Креативное мышление	-
	Структурное мышление	-
	Логическое мышление	-
	Поиск и анализ информации	+
	Выработка и принятие решений	+
	Проектное мышление	-
	Личностные	Работоспособность
Стрессоустойчивость		-
Надежность		-
Ориентированность на результат		-
Самостоятельность		-
Дисциплинированность		
Исполнительность		
Управление эмоциями		
Управление собственным развитием		
Планирование и целеполагание		+
Тайм-менеджмент		-
Энергия / энтузиазм / инициативность / настойчивость		-
Рефлексия		-
Использование обратной связи		-

Блоки	Гибкие компетенции (soft-skills)	Применение в ПС
Управленческие	Умение сформировать команду	+
	Стратегическое и тактическое планирование	+
	Умение делегировать полномочия	-
	Умение разрешать конфликты	+
	Умение управлять в кризисной ситуации	+
	Управление исполнением	+
	Постановка задач сотрудникам	+
	Мотивирование	+
	Контроль реализации задач	+
	Наставничество (развитие сотрудников), менторинг, коучинг	+

Данные таблицы 10 позволяют сделать вывод, что в наибольшей степени в профессиональных стандартах руководителей представлены управленческие компетенции (soft skills), на втором месте — социально-коммуникативные. Личностные и интеллектуальные (когнитивные) практически отсутствуют в профессиональных стандартах.

Вместе с тем оценка личностного и интеллектуального потенциала руководителя, особенно уровня 8 и 9, является крайне важной задачей. В настоящее время эта деятельность реализуется чаще всего вне национальной системы развития квалификаций, через отраслевые, федеральные конкурсы, например «Лидеры России», и проекты АНО «Россия — страна возможностей» (Мастерская управления «Сенеж»). В этих проектах накапливается важный и интересный материал с практической апробацией (с оценкой более 1000 человек) в виде систем оценки, тестирования, формирования программ обучения. Этот опыт безусловно

требует анализа и оценки на предмет включения его компонентов в систему независимой оценки квалификаций руководителей.

При формировании методологических подходов и определении необходимости включения в рамку квалификаций управленческих компетенций, как мягких характеристик (soft skills), предлагается использовать методические подходы Института практической психологии НИУ ВШЭ под руководством профессора, доктора психологических наук Т.Ю. Базарова. Этой группой исследователей в течение последних двадцати лет проводится формирование унифицированных подходов к оценке и отбору участников программы кадрового управленческого резерва в рамках проектов «Подготовка высокоэффективных руководителей для нужд аппарата Правительства Российской Федерации», «Формирование новой когорты управленческих кадров для государственной службы», «Формирование нового поколения менеджеров для некоммерческого сектора/бюджетной сферы», «Разработка профиля управленческих компетенций», «Разработка процедуры оценки и отбора кандидатов на участие в программе (кадрового резерва)», «Проведение оценки и отбор кандидатов на участие в программе (кадрового резерва)».

При разработке программ применен отечественный опыт создания и использования подобных моделей: аттестация представителей Президента РФ (1993 г.), методика оценки антикризисных управляющих РФ (1994–1999 гг.), конкурс «Государственная служба: кадры нового поколения», проведенный в Приволжском федеральном округе (2000–2002 гг.) и др.

Проект, реализованный в августе 2008 г. на материале высших и главных должностей администрации губернатора Белгородской области, свидетельствует о том, что разработанная модель компетентностей может рассматриваться в качестве рабочей при создании нового профиля управленческих компетенций. В ней предпринята и апробирована попытка отразить те требования, которые предъявляют бизнес и государственная служба к руководителям в условиях непрерывных изменений и перехода к экономике знаний.

В основе модели компетентностей лежит системный и комплексный подход к объекту управления и личности руководителя как профессионала. Модель компетентностей Т.Ю. Базарова конкретизирует требования к руководителям в терминологии гибких компетенций, связанных с личностными характеристиками. Модель включает 4 блока и соответствующие им компетенции:

1. Мыслительный блок: системность мышления, стратегичность мышления, гибкость и динамичность мышления, творчество и инновационность.
2. Организационный блок: организационное лидерство, планирование, ориентация на результат.
3. Коммуникативный блок: эффективность взаимодействия, эмоциональное лидерство, письменная, устная коммуникации и владение информационно-коммуникационными технологиями.
4. Личностный блок: нормативность, настойчивость, стрессоустойчивость.

Данные компетенции имеют четкие дескрипторы и критерии оценки, могут оцениваться, обеспечивают развитие эффективности деятельности руководителя. В качестве примера описания гибких компетенций рассмотрим коммуникативный блок (табл. 14).

Таблица 14. Описание составляющих и критерии оценки компетенции коммуникативного блока

Название	Критерии оценки
Эффективность взаимодействия	<p>Умение учитывать мнения всех заинтересованных лиц, договариваться, налаживать эффективное взаимодействие со всеми членами группы.</p> <p>Умение идти на компромисс, вести диалог, воспринимая позицию партнеров и доступно представляя свою.</p> <p>Умение найти адекватный тон взаимодействия с разными партнерами, умение изменять стиль коммуникативного поведения в зависимости от стратегии собеседника.</p> <p>Умение разрешать эмоционально-напряженные ситуации, готовность и умение находить взаимоприемлемые решения</p>

Название	Критерии оценки
Эмоциональное лидерство	Умение оказывать влияние на других людей, мотивировать на эффективную работу. Умение получать кредит доверия со стороны партнеров по коммуникации, способность побуждать других к развитию, вести за собой, воодушевлять. Способность диагностировать личностные особенности других людей и учитывать их при организации деятельности, при выборе способа воздействия. Способность произвести позитивное впечатление при публичном выступлении
Письменная, устная коммуникации и владение информационно-коммуникационными технологиями	Умение четко и ясно излагать свои мысли устно и в письме, структурировать информацию. Навык подготовки документов в соответствии со стандартами. Навыки работы на компьютере, использование программы Internet Explorer (интернет – конференции, форумы в режиме онлайн). Навык использования стандартных пакетов офисных приложений Microsoft Office, систем электронного документооборота

Работа в направлении уточнения модели компетенций должна быть продолжена. Необходимо проведение мониторинга рынка труда в сфере управления, а также прогностических компетентностных интервью и фокус-групп с успешными российскими руководителями государственных и бизнес-структур.

Выявленные в результате оценочных процедур психологические проблемы участников оценки могут быть отработаны в форме социально-психологического и бизнес-тренинга, а также с помощью индивидуального (персонального), командного (группового) коучинга и проектной работы.

Например, для развития коммуникативных компетенций может быть применен социально-психологический тренинг — комплекс методов психологического воздействия, направленных на приобретение знаний, опыта, развития умений и формирование социальных установок в области межличностного общения. Это своеобразная подготовка человека к общению, направленная на развитие его коммуникативной компетентности. Социально-психологический тренинг не

только развивает специальные умения (например, ведение дискуссии), но и позволяет приобрести опыт анализа ситуаций общения. В результате у человека повышается адекватность восприятия себя, партнеров по общению, в целом ситуации в группе. Социально-психологический тренинг используется в тех случаях, когда необходимые области для развития являются отработанными и известными, т. е. для этой формы работы подходят типовые проблемы.

На основании вышеизложенного можно сделать следующие выводы.

1. Комплексный анализ профессиональных стандартов и методических материалов НАРК позволяет сделать вывод о высокой степени согласованности в составе общих (универсальных) компетенций, но разных подходах к группировке компетенций в обобщающие блоки и их оценке. Смысловая согласованность позволяет ставить и решать проблему унификации формулировок компетенций и разработки единого подхода к их группировке в обобщающие блоки и подходов к оценке.

2. Описание и применение гибких компетенций (soft skills) требует более подробного исследования и обсуждения.

Решение проблемы унификации общих (универсальных) компетенций позволит сформировать единство и преемственность требований рынка труда и работодателей (представленных в профессиональных стандартах) и результатов подготовки студентов/выпускников образовательных организаций (применительно к руководителям).

Во ФГОС ВО, относящихся к области управления определены категории (группы) универсальных компетенций (УК), которые сформулированы как отдельные элементы профессиональных стандартов. В таблице 15 представлены универсальные компетенции ФГОС ВО для магистратуры, относящиеся к управлению (для уровней квалификации 7–9).

Таблица 15. Универсальные компетенции ФГОС ВО (магистратура)

Наименование категории (группы) универсальных компетенций	Код и наименование универсальной компетенции выпускника		
	38.04.02 Менеджмент	38.04.04 Государственное и муниципальное управление	38.04.03 Управление персоналом
Системное и критическое мышление	УК-1. Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий		
Разработка и реализация проектов	УК-2. Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла		
Командная работа и лидерство	УК-3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели		
Коммуникация	УК-4. Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия		
Межкультурное взаимодействие	УК-5. Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия		
Самоорганизация и саморазвитие (в том числе здоровьесбережение)	УК-6. Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки		

Универсальные компетенции во ФГОС ВО для области управления согласованы по содержанию с профессиональными стандартами. Однако, в условиях, когда организация устанавливает в программе магистратуры индикаторы достижения компетенций самостоятельно, необходимо осуществить унификацию подходов к оценке, разработке оценочных средств и проведению оценки.



## 2.4. Определение методических подходов к выделению и описанию необходимых знаний (НЗ) в сфере управления

В связи с большим объемом НЗ в действующих ПС в рамках настоящих рекомендаций на рис. 4–5 представлен основной метод сопоставления необходимых знаний, который был применен для разработки следующих выводов:

- отсутствует единая методика сопоставления источников требований к знаниям руководителей в нормативных документах с методами их получения и оценки;
- отсутствует система градации объема знаний по уровням квалификации, которую можно было бы применить для создания отраслевых рамок квалификаций;
- отсутствует единая методика и алгоритмы оценки достаточности и полноты теоретических знаний для достижения НУ, выполнения ТД в рамках ТД.

На основании вышеизложенного ниже представлен анализ современного наполнения образовательных программ в части НЗ руководителей, получающих профессиональную подготовку ВО/ДПО в части менеджмента. Данный подход позволяет учесть общие тенденции необходимого объема знаний, принимая во внимание международный и российский уровни развития сферы управления, опыт работодателей, участвующих в разработке и преподавании в вузах России. Также в данном разделе учтен опыт ассоциации объединений и организаций, разрабатывающей и внедряющей методики и стандарты управления и оценки качества программ делового и управленческого образования «Национальный аккредитационный совет делового и управленческого образования» (НАСДОБР), которая была создана 20 января 2012 года подписанием Декларации о создании Консорциума по развитию делового образования в России в рамках Гайдаровского форума в РАНХиГС при Президенте Российской Федерации. Учредителями НАСДОБР стали крупнейшие профессиональные ассоциации России: Российская ассоциация бизнес-образования, Общероссийская общественная организация

«Деловая Россия», Торгово-промышленная палата Российской Федерации, Российский союз промышленников и предпринимателей, Ассоциация менеджеров России, Ассоциация российских банков.

Более 10 лет НАСДОБР реализует свою миссию и решает задачи, включая мониторинг качества подготовки кадров для бизнеса, разработку принципов и стандартов оценки качества программ бизнес-образования различного уровня (МВА/EMBA, DBA, DPA, краткосрочных программ ПП и ПК, а также тренингов) с учетом передового мирового опыта, проведение аккредитаций российских программ ДПО, развитие механизмов и процедур независимой системы оценки качества программ и повышение их конкурентоспособности.

Профессионально-общественная аккредитация образовательных программ в области экономики и управления НАСДОБР реализуется в целях обеспечения высокого качества российских программ дополнительного профессионального образования, и по своим критериям и принципам соответствует российским законодательным и нормативным актам, действующим в сфере образования, согласуется с российскими традициями и передовой практикой подготовки профессиональных кадров для бизнеса и государственного управления, ориентируется на международные стандарты, процедуры и практику аккредитации, согласуемые в рамках международных проектов. Ниже представлен обобщенный опыт ПОА, реализуемой НАСДОБР, как перечень необходимых знаний руководителей, получающих профессиональное образование, подготовку или переподготовку по образовательным программам в сфере управления.

#### *2.4.1. Современные тренды и подходы к формированию знаний в сфере управления*

Современное понимание того, чем являются знания, возникло лишь во второй половине XX столетия. Одними из первых работ, в которых получило отраже-

ние новое понимание знания, стали труды М. Полани<sup>41</sup>. В настоящее время узаконная выше классификация стала общеизвестной<sup>42</sup>. Она закреплена в действующих ГОСТах<sup>43</sup>.

За последние 15 лет значимость формирования системного подхода к знаниям в сфере управления и в области профессионального образования в менеджменте значительно выросла. Это обусловлено в первую очередь наличием большого объема накопленных как теоретических, так и практических подходов, образовательных программ, консалтинговых структур с авторскими разработками,

---

<sup>41</sup> См.: Полани М. Личностное знание. М., 1985.

<sup>42</sup> См.: [https://ru.wikipedia.org/wiki/Менеджмент\\_знаний](https://ru.wikipedia.org/wiki/Менеджмент_знаний).

<sup>43</sup> См.: [ГОСТ Р 53894-2016 Менеджмент знаний. Термины и определения, ГОСТ Р от 10 октября 2016 года №53894-2016](#). [ГОСТ Р 54146-2010 Менеджмент знаний. Руководство для малых и средних предприятий, ГОСТ Р от 21 декабря 2010 года №54146-2010](#). [ГОСТ Р 54874-2016 Менеджмент знаний. Руководство по наилучшей практике для государственного сектора, ГОСТ Р от 10 октября 2016 года №54874-2016](#). [ГОСТ Р 54875-2011 Менеджмент знаний. Руководство по устоявшейся практике внедрения системы менеджмента знаний, ГОСТ Р от 22 декабря 2011 года №54875-2011](#). [ГОСТ Р 54876-2011 Менеджмент знаний. Руководство по обеспечению взаимосвязи менеджмента знаний с культурой организации и другими организационными процессами, ГОСТ Р от 22 декабря 2011 года №54876-2011](#). [ГОСТ Р 54877-2016 Менеджмент знаний. Руководство для персонала при работе со знаниями. Измерение знаний, ГОСТ Р от 10 октября 2016 года №54877-2016](#). [ГОСТ Р 55901-2013 Руководящие указания по обоснованию и разработке стандартов на системы менеджмента для инновационных сфер деятельности, ГОСТ Р от 17 декабря 2013 года №55901-2013](#). [ГОСТ Р 56848-2015/ISO/TR 13054-1:2012 Информатизация здоровья. Менеджмент знаний стандартов информатизации здоровья, ГОСТ Р от 30 декабря 2015 года №56848-2015](#). [ГОСТ Р 57127-2016/PAS 2001:2001 Менеджмент знаний. Руководство по наилучшей практике, ГОСТ Р от 10 октября 2016 года №57127-2016](#). [ГОСТ Р 57132-2016 Менеджмент знаний. Взаимосвязь с организационными функциями и дисциплинами. Руководство по наилучшей практике, ГОСТ Р от 10 октября 2016 года №57132-2016](#). [ГОСТ Р 57133-2016 Менеджмент организационной культуры и знания. Руководство по наилучшей практике, ГОСТ Р от 10 октября 2016 года №57133-2016](#). [ГОСТ Р 57134-2016 Менеджмент знаний. Мастерство приобретения знаний. Руководство по наилучшей практике, ГОСТ Р от 10 октября 2016 года №57134-2016](#). [ГОСТ Р 57319-2016 Менеджмент знаний. Руководство для успешного достижения целей малых предприятий, ГОСТ Р от 06 декабря 2016 года №57319-2016](#). [ГОСТ Р 57320-2016 Менеджмент знаний. Применение процессно-ориентированного менеджмента знаний на малых и средних предприятиях, ГОСТ Р от 06 декабря 2016 года №57320-2016](#). [ГОСТ Р 57321.1-2016 Менеджмент знаний. Менеджмент знаний в области инжиниринга. Часть 1. Общие положения, принципы и понятия, ГОСТ Р от 06 декабря 2016 года №57321.1-2016](#). [ГОСТ Р 57321.2-2018 Менеджмент знаний. Менеджмент знаний в области инжиниринга. Часть 2. Проектирование на основе баз знаний, ГОСТ Р от 23 августа 2018 года №57321.2-2018](#). [ГОСТ Р 57325-2016/ISO/IEC Guide 17:2016 Менеджмент знаний. Руководство по включению в стандарты требований по учету потребностей микро-, малых и средних предприятий, ГОСТ Р от 06 декабря 2016 года №57325-2016](#). [ГОСТ Р 57331-2016/PAS 1063:2006 Менеджмент знаний. Руководство по практическому применению менеджмента знаний в сетях малых и средних предприятий, ГОСТ Р от 07 декабря 2016 года №57331-2016](#). [ГОСТ Р 58192-2018 Менеджмент знаний. Практика применения менеджмента знаний на малых и средних предприятиях, ГОСТ Р от 07 августа 2018 года №58192-2018](#). [ГОСТ Р 58544-2019 Менеджмент знаний. Руководство по развитию компетенций и организации обучения на малых и средних предприятиях, ГОСТ Р от 20 сентября 2019 года №58544-2019](#). [ГОСТ Р 58545-2019 Менеджмент знаний. Руководящие указания по сбору, классификации, маркировке и обработке информации, ГОСТ Р от 20 сентября 2019 года №58545-2019](#).

профессиональных сообществ с внутренними рейтингами и конкурсами, международной и российской корпоративной практикой, а также значительным объемом нормативно-правовых актов, регулирующих требования к руководителям. Особое значение приобретают неявные знания, так как они, в отличие от большей части явных знаний, которые свободно передаются в кодифицированном виде в интернете, не формализованы и часто персонализированы на уровне организаций или руководителей. Это, в частности, привело к тому, что практически все новые продукты копируются, а новые технологии клонируются, а неявные знания легко утрачиваются при процессах реорганизаций или ротации персонала. Таким образом, в современных условиях неявные знания необходимо признать ценным фактором определения конкурентоспособности компаний и их подразделений, которые на данный момент не могут быть формализованы организациями достоверным образом, как этого требуют российские стандарты<sup>44</sup>.

В рамках деятельности и полномочий СПК УП предлагается определить, какие знания в сфере управления должны стать основой для создания профессиональных стандартов руководителей в межотраслевом и в отраслевом профсообществах, создать единые методические подходы к тем профквалификациям, которые важны для осуществления трудовых функций управления в организациях. Ключевыми вопросами для достижения целей НСК при определении методических подходов к выделению и описанию необходимых знаний (НЗ) в сфере управления становятся следующие:

— источники требований к знаниям (нормативные, отраслевые, корпоративные, образовательные и т.п.);

---

<sup>44</sup> В системе оценки опыта и деловой репутации субъектов предпринимательской деятельности (Национальный стандарт РФ ГОСТ Р 66.0.01-2017, утвержден и введен в действие приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 21 ноября 2017 г. № 1795-ст).

- методы классификации знаний в сфере управления (в том числе с учетом методов выделения неявных знаний, группировки по общенормативным управленческим, специализированным отраслевым и т.п.);
- методы накопления, хранения (в том числе в рамках систем ERP, CRM, BI и аналогичных), обмена, использования знаний, с учетом различия источников и классификации;
- методы передачи, приобретения, оценки и управления знаниями;
- методы управления коллективными знаниями;
- методы развития универсальных компетенций;
- системы содействия формирования и развития доверия, ценностей, прогрессивных ментальных моделей в сфере управления.

На эти вопросы СПК УП предстоит дать ответы в рамках построения модели управленческих компетенций на всех уровнях управленческой квалификации. При выделении и описании необходимых знаний в сфере управления целесообразно исходить из того, что знания не исчерпываются традиционно явными индивидуальными знаниями, а включают в себя более широкий спектр различных видов знаний: в частности, выделяют явные и неявные, индивидуальные и коллективные (групповые) знания (рис. 6).

Неявные знания передаются только путем тренингов. К ним относятся умения, ценности, убеждения, принципы, ментальные модели. Неявные знания не формализуются, они могут быть связаны с интуицией, прозрением, догадками, идеалами и существовать лишь вместе с его обладателем — человеком или группой лиц, в том числе иметь характер принадлежности к определенной организационной или корпоративной культуре, которая закладывается собственниками, руководителями или работниками организации.

Знания могут быть индивидуальными и групповыми. Пример индивидуальных знаний — знания конкретного руководителя, которые могут быть приобре-

тены в процессе образования, профессиональной деятельности или самоподготовки. Примеры групповых, коллективных знаний — корпоративная база данных, сборник внутренних процедур и правил, накопленный опыт взаимодействия с клиентами, корпоративная культура, доверие, навыки совместной (командной) работы.

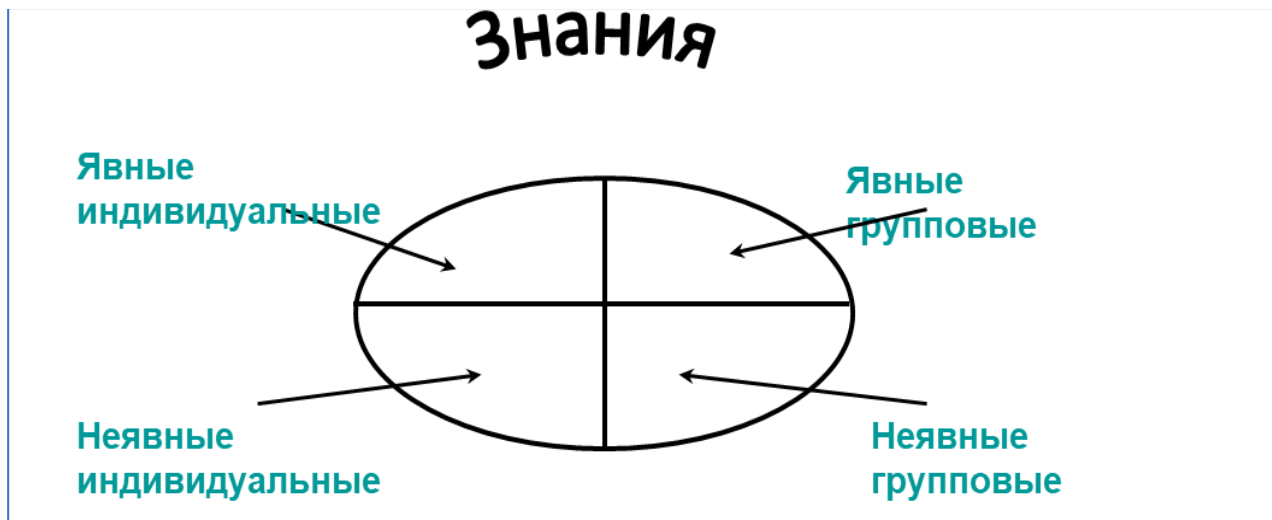


Рис. 6. Типология знаний

Таким образом, знания могут быть групповыми и индивидуальными, а также явными и неявными, — всего четыре непересекающихся вида: групповые явные, групповые неявные, индивидуальные явные, индивидуальные неявные знания.

К явным групповым знаниям в сфере управления относятся базы данных о работниках, поставщиках, потребителях, данные социологических опросов, данные обратной связи сотрудников, клиентов, накопленные данные горячей линии, веб-сайт и пр. К неявным групповым знаниям относятся в основном корпоративная культура и коллективные навыки совместных действий. К явным индивидуальным знаниям относятся знания конкретных участников управленческого процесса о деловой среде управляемого объекта, о закономерностях в менеджменте, о технологиях эффективного управления.

В целях создания профессиональных стандартов, определяющих требования к профессиональной квалификации конкретного профессионала (специалиста, руководителя), необходима систематизация явных индивидуальных знаний, обязательных для достижения максимальной эффективности в конкретном виде профессиональной деятельности, в данном случае — в сфере управления.

Среди явных индивидуальных знаний в каждой сфере и каждой отрасли существуют специфические для данной отрасли или сферы знания, которые относятся к управленческой деятельности, а также сквозные (межотраслевые), имеющие общее применение во всех организациях, невзирая на отраслевую специфику. Если требования к обладанию специфическими отраслевыми знаниями могут определяться СПК в отрасли, учитывая как нормативные источники, так и накопленный отраслевой опыт, то требования к знаниям второго рода (сквозным, межотраслевым) целесообразно определить на универсальной основе: они должны быть общими для всех управленцев, вне зависимости от специфики отрасли или сферы деятельности.

#### *2.4.2. Индивидуальные необходимые знания в сфере управления*

Для выделения сквозных (межотраслевых) знаний руководителей целесообразно определить общие системные методические подходы, так как современный руководитель должен иметь представление о текущих и перспективных трендах развития сферы управления:

- планирование становится все в большей степени гибким, ситуативным;
- инновационный менеджмент в организации используется везде и всегда;
- командная работа используется повсеместно, в том числе в удаленном формате;
- обратная связь используется повсеместно, в организациях формируется культура обратной связи, в том числе в удаленном формате;

- контроль смещается сверху вниз, развивается контроль со стороны клиента; в мотивации используются различные побудительные мотивы;
- обучение (в том числе в удаленном формате) становится функцией менеджмента. Сотрудники организаций обучаются не только профессиональным, но и универсальным компетенциям;
- требования устойчивого развития, корпоративной социальной ответственности, этического поведения организаций и т.п. становятся общим элементом внешней среды организации;
- формирование и развитие прогрессивной корпоративной культуры становится ведущим фактором конкурентоспособности организаций.

Набор этих представлений может пересматриваться СПК УП и НСПК в рамках настоящих рекомендаций, на периодической основе, с учетом данных мониторинга рынка труда, по мере того, как тренды развития в сфере управления обогащаются и трансформируются.

В своей деятельности руководитель учитывает особенности современного мира как окружающей среды для организации и для руководителя:

- VUCA мир;
- BANI мир;
- особенности современной информационной революции: руководитель знает и использует возможности использования в управленческой деятельности искусственного интеллекта;
- изменения в оценках факторов конкурентоспособности (материальные факторы имеют все меньшее значение, неявные знания становятся более значимым фактором конкурентоспособности);
- изменения происходят все быстрее (время «сжимается»), а расстояния, на которые перевозятся товары и перемещаются услуги, играют все меньшее значение (расстояния исчезают).



Руководитель должен знать о современных управленческих технологиях, которые активно применяются в мире и в России в последние годы. Набор этих технологий может определяться с учетом специфики отрасли или сферы. Реальный набор таких технологий может в себя включать:

- повышение производительности труда;
- бережливое производство;
- постоянное совершенствование,
- кайдзен;
- управление качеством;
- канбан;
- Agile, Scrum;
- обратную связь 360;
- бирюзовые организации;
- другие системы менеджмента, актуальные и конкурентоспособные в периоде.

#### *2.4.3. Групповые необходимые знания в сфере управления*

Групповые знания формируются в организациях под целенаправленным воздействием со стороны руководителя. В числе необходимых знаний руководителя в сфере управления должны быть зафиксированы знания о том, как и каким образом следует формировать и трансформировать групповые знания в организациях. В части явных групповых знаний это касается, как правило, баз данных и баз знаний, построенных на основе соответствующих информационных систем, — ERP, CRM, BI и т.п. Руководитель обязан знать основные функции и возможности систем такого рода и особенностей их применения в соответствующей сфере бизнеса.

Основные виды групповых неявных знаний — это организационное проектирование, корпоративная культура, методы командной работы. Руководитель

должен знать основные методы формирования, развития и трансформации организации (организационное проектирование, оргструктура), корпоративной культуры в организации и владеть соответствующими методами. Также руководитель должен знать основные приемы и методы развития командной работы в организации.

Руководитель должен уметь формировать эффективную среду совместной работы сотрудников, формировать адаптивное пространство (пространство, в котором есть возможность исследовать, оспаривать идеи, обмениваться ими, что помогает адаптироваться). Руководитель должен для достижения целей организации:

- обеспечить соблюдение принципов добросовестности и разумности действий (бездействий) как всей системы управления, так и всех руководителей и работников для достижения максимальной эффективности и конкурентоспособности организации, соблюдения нормативных и этических требований<sup>45</sup>;
- создавать оптимальную систему управления (уровни управления, делегирование ответственности, распределение функциональных областей и т.п.);
- создавать оптимальные информационно-коммуникационные системы и нормы в организации, в том числе этические (внешняя среда, внутренние потоки информации и взаимодействия, информационная безопасность, ограничение негативных проявлений бюрократии и т.п.);
- управлять конкурентоспособностью организации, в том числе через квалификационные характеристики руководителей и специалистов, развитие нематериальных активов компании<sup>46</sup>;

---

<sup>45</sup> П. 3 ст. 53 ГК РФ: «Добросовестность и разумность при исполнении возложенных на директора обязанностей заключаются в принятии им необходимых и достаточных мер для достижения целей деятельности, ради которых создано юридическое лицо, в том числе в надлежащем исполнении публично-правовых обязанностей, возлагаемых на юридическое лицо действующим законодательством». П. 4, постановление от 30 июля 2013 г. Пленума ВАС РФ «О некоторых вопросах возмещения убытков лицами, входящими в состав органов управления юридического лица» № 62.

<sup>46</sup> Приказ Минфина РФ от 27 декабря 2007 г. № 153н «Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету «Учет нематериальных активов» (ПБУ 14/2007)».

— мотивировать и стимулировать руководителей и команды в организации.

Среди групповых знаний, формирование которых обязан обеспечивать руководитель, — навыки инновационной деятельности в организации в целом и в подразделениях в частности. Для этого руководитель должен быть способным сформировать в организации инновационную среду, обеспечивать в коллективе:

- творческое участие в деятельности своего коллектива и организации в целом;
- коллективизм, взаимопомощь, обмен знаниями, передачу опыта;
- приверженность общекорпоративным ценностям и миссии организации.

Руководитель должен знать и руководствоваться в практической деятельности новыми достижениями теории и практики инноваций. Он должен уметь:

- внедрять в организации подходы и технологии кайдзен, непрерывных инноваций;
- использовать встречи с клиентами и со стейкхолдерами для формирования инноваций;
- формировать и культивировать команды, развивающие продукт/обслуживание;
- способствовать экспериментам во всем, поддерживать «малые старты»;
- знать и применять на практике классификацию инноваций по Л. Кили (модель получения дохода, взаимодействие, структура активов и факторов производства, выполнение производственных операций, характеристики продукта, система производства, обслуживание, канал распределения, бренд, вовлечение клиентов), стремиться сочетать инновации разных типов;
- стимулировать новаторов, а также культивировать толерантность к провалу и к незнакомому;
- привлекать в организацию талантливых сотрудников и создавать системы управления талантами.

#### 2.4.4. Обучение в организации

В обучении руководителя и сотрудников целесообразно исходить из расширенной концепции знаний. В организации целесообразно осуществлять не только передачу явных знаний, но и неявных, причем как индивидуальных, так и групповых. Руководитель должен сам обладать определенными знаниями, и, кроме того, он обязан постоянно расширять собственные знания, а также способствовать обучению своих сотрудников. Руководитель должен обучаться сам и обучать сотрудников:

- эффективно управлять своим рабочим временем;
- расставлять приоритеты в собственной деятельности;
- ощущать команду, проявлять приверженность ценностям организации;
- быть вовлеченным в бизнес-процессы и в деятельность всей организации в целом.

Руководитель обязан постоянно повышать в организации скорость обучения сотрудников, команд, коллективов и организации в целом. Он должен понимать, что скорость развития сотрудников организации становится новым конкурентным преимуществом.

Руководитель должен расширять круг предметов обучения, в который входят не только навыки конкретной деятельности, но и универсальные навыки, навыки совместных обсуждений, навыки командной работы, а также формирование общих корпоративных ценностей и принципов, развитие личностей сотрудников.

В организации обучения сотрудников, команд и организации в целом руководитель должен использовать разнообразные формы обучения:

- взаимодействие «спикер — слушатели»;
- тренинги навыков, в том числе ментальных;
- менторинг, коучинг, наставничество;
- обучение действием (в команде — методам командной работы);

- ротация;
- сторителлинг;
- формы взаимодействия и самообучения сотрудников;
- обратная связь всех видов (вертикальная, сверху вниз и снизу вверх, горизонтальная, от клиентов).

Отдельная оцениваемая компетенция руководителя любого уровня — умение сформировать корпоративную культуру, нацеленную на постоянное обучение сотрудников.

#### *2.4.5. Специальные знания в отдельных областях менеджмента*

Общие области знаний, которые наиболее востребованы работодателями и руководителями в рамках образовательных программ ВО и ДПО:

- a) знания в сфере стратегии организации;
- b) знания в сфере целеполагания;
- c) знания в сфере формирования и развития систем обратной связи;
- d) знания в сфере формирования и развития корпоративной культуры;
- e) знания в сфере управления изменениями.

В исследовании «Формирование резерва руководящих кадров образовательных и научных организаций»<sup>47</sup> приведены результаты аналитического обзора НИУ ВШЭ, выполненного с применением технологий обработки больших данных англоязычных статей, посвященных вопросам общих и профессиональных компетенций, за период 2013–2020 гг. в количестве более 5000 (также экспертные публикации ведущих международных организаций: WEF, OECD, World Bank, LinkedIn, Burning Glass, Manpower group, McKinsey, Deloitte и др.). Только в 15% процессы формирования и измерения компетенций рассматриваются содержательно и системно, а не декларативно и фрагментарно.

---

<sup>47</sup> Волкова А.В., Кузьминов М.М., Митрякова О.Л., Русакова М.М., Факторович А.А. Формирование резерва руководящих кадров образовательных и научных организаций // Высшее образование в России. 2022. Т. 31. № 5. С. 9–24. doi:10.31992/08693617-2022-31-5-9-24. <https://vovr.elpub.ru/jour/article/view/3755/2108>.

Представленный выше в разделах 1 и 2 перечень подходов к профессиональным требованиям, компетенциям, к содержанию профессиональных стандартов 6–9-го уровня квалификации показывает накопленный практический опыт НСК в части сбора данных из теории экономики, права, менеджмента и практики в сфере управления, реализованный отраслевыми СПК. На основании анализа работы в НСК секторальных и отраслевых групп и профсообществ материал профстандартов может стать фундаментом для разработки новых методических подходов для объединения российской практики отраслевых норм в единой системе профессиональных требований в сфере управления.

Задача следующего раздела заключается в том, чтобы сформулировать определенные методические рекомендации и подходы к работе СПК УП над межотраслевой рамкой квалификации в сфере управления, обобщающие ранние разработки в отраслевых профсообществах и учитывающие требования российского права и опыт экономических субъектов рынка РФ, в том числе в сфере образования.

### 3. Методические рекомендации по формированию межотраслевой рамки квалификаций и профессиональных стандартов в сфере управления для реализации полномочий совета по профквалификациям в сфере управления и права на основе различных источников требований к компетенциям

Анализ эффективности НСК России выявил дефекты в системообразующих принципах и методах организации процессов на уровне ключевых участников (государство, НАРК, НСПК, СПК) и их взаимодействия с потребителями. Отмечается значительный разрыв между плановыми показателями НСК в цифрах дорожных карт 2012–2014 гг. и текущим уровнем реализации главных продуктов НСК (НОК, ПОА и т.п.):

— отсутствует государственная поддержка процесса полного жизненного цикла от создания профстандартов до внедрения в реальный сектор экономики, развития спроса на НОК и ПОА;

— отмечается высокий уровень потребительского замешательства, так как терминология и нормативная база НСК размывается иными документами, в том числе по нацпроектам (термины совпадают, но различается наполнение, нет «шлюза» к продуктам НСК);

— отмечается высокий уровень консерватизма на HR/QR рынке, а также приверженность западным методикам менеджмента, которые сегодня не соответствуют правовым нормам современных российских систем управления персоналом и подготовки кадров и т.п.

В рамках исследований деятельности НСК выявлены многие факторы, которые тормозят развитие рынка профессионального образования и независимой оценки квалификации:

- низкая степень готовности специалистов и руководителей к непрерывному образованию;
- низкая степень готовности россиян к профэкзаменам<sup>48</sup>;
- низкая потребительская способность у предприятий в части инвестиций в персонал<sup>49</sup> (профподготовка, квалификации) и т.п.

При этом необходимо отметить, что в момент глобальных сдвигов мировой экономики организации и руководители испытывают потребность в развитии ряда компетенций, которые были отмечены ранее в настоящей работе, что вызвано повышением зависимости бизнеса от компетенций руководителей, способных в ситуации турбулентности и в условиях полной неопределенности решать стратегические и тактические задачи<sup>50</sup>. Образовательные программы подготовки руководителей также требуют актуализации и трансформации с учетом новых требований работодателей к специалистам и руководителям для преодоления ранее накопленных факторов низкого спроса или современных проблем экономического характера, выражающихся в снижении инвестиций в персонал организаций. Продукты НСК (в том числе ПС, НОК, ПОА) должны включать понимание целевой аудитории и создавать возможность активной обратной связи со всеми участниками НСК (вплоть до конечного потребителя квалификации — руководителя, работника, молодого специалиста, студента и т.п.).

Структурированный онлайн-опрос руководящего состава вузов и научных организаций по анкете, размещенной на электронной платформе ресурсного центра «Центр социологических и интернет-исследований» Санкт-Петербургского государственного университета, в котором приняли участие 390 человек

---

<sup>48</sup> Доклад о состоянии, динамике развития и результатах деятельности в сфере независимой оценки квалификации в 2021 г. [https://nark.ru/upload/iblock/490/fl93y3gcu1az923su47817kgfembub3p/Vkh.-Mintrud-Rossii\\_proekt-doklada-NOK-003.pdf](https://nark.ru/upload/iblock/490/fl93y3gcu1az923su47817kgfembub3p/Vkh.-Mintrud-Rossii_proekt-doklada-NOK-003.pdf).

<sup>49</sup> Доля компаний, у которых есть программа обучения сотрудников в 2022 г., снизилась на 11 процентных пунктов — с 85 до 74% по сравнению с 2021 г., показало исследование Анкор. <https://rb.ru/news/research-training/>.

<sup>50</sup> «В 2022 году компании планируют учить своих лидеров тому, как успокаивать сотрудников в ситуации турбулентности и решать задачи в условиях полной неопределенности. Часть компаний делает ставку на развитие гибкости мышления руководителей»: <https://ria.ru/20220624/raskhody-1797734970.html>.



(59% от общего числа руководителей вузов и НИИ, подведомственных Минобрнауки России), представители организаций из всех федеральных округов России, показал, что 90,8% респондентов положительно относятся к проведению оценки компетенций. При этом 96% руководителей научных организаций и организаций высшего образования сталкиваются с недостатком компетенций при решении вопросов, связанных с привлечением финансовых средств (77%), материально-техническим оснащением организации (63%), формированием эффективных программ развития, цифровой трансформацией, мотивацией сотрудников к принятию вводимых изменений, привлечением квалифицированных кадров (80%). Особенно стоит отметить, что 91% руководителей вузов и 76% руководителей научных организаций изъявляют желание пройти обучение по развитию управленческих компетенций, однако 70% руководителей вузов и 87% руководителей научных организаций не смогли назвать точное наименование образовательной программы, по которой хотели бы пройти обучение<sup>51</sup>.

Итогом приведенного выше исследования стала разработка комплексной модели формирования резерва руководящего состава для вузов и научных институтов. Отличительной чертой предлагаемой модели является воспроизведение полного цикла управления квалификацией: от определения планки требований до объективного подтверждения соответствия специалиста этим требованиям, его готовности к выполнению трудовых функций<sup>52</sup>.

Результаты приведенного исследования являются значительным вкладом в мониторинг рынка труда в сфере управления позволяют выделить следующие преимущества данного сектора руководителей:

---

<sup>51</sup> Волкова А.В., Кузьминов М.М., Митрякова О.Л., Русакова М.М., Факторович А.А. Формирование резерва руководящих кадров образовательных и научных организаций // Высшее образование в России. 2022. Т. 31. № 5. С. 9–24. doi:10.31992/08693617-2022-31-5-9-24.

<sup>52</sup> Там же.

- 1) наличие действующих профстандартов, обязательных для самих руководителей<sup>53</sup>;
- 2) обязательность применения ПС в вузах в силу нормативной базы<sup>54</sup>;
- 3) профессиональные знания в области компетентного подхода, профквалификаций и их сопряжения<sup>55</sup>;
- 4) опыт применения профстандартов в основной деятельности: «образовательные программы ВО в части профессиональных компетенций разрабатываются на основе профессиональных стандартов (при наличии) и могут включать в себя компетенции, отнесенные к одной или нескольким специальностям и направлениям подготовки по соответствующим уровням профессионального образования или к укрупненным группам специальностей и направлений подготовки, а также к области (областям) и виду (видам) профессиональной деятельности»<sup>56</sup>.

---

<sup>53</sup> Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 10 марта 2021 г. № 116н «Об утверждении профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации высшего образования»; приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от «10» марта 2021 г. № 117н «Об утверждении профессионального стандарта «Руководитель научной организации».

<sup>54</sup> Постановление Правительства РФ от 27 июня 2016 года № 584.

<sup>55</sup> Содержание профессионального образования и профессионального обучения должно обеспечивать получение квалификации. См.: ч. 1 ст. 12 Федеральный закон от 29.12.2012 г. № 273-ФЗ (ред. от 14.07.2022) «Об образовании в Российской Федерации».

<sup>56</sup> Ч. 8.1 ст. 12 Федерального закона от 29.12.2012 №273-ФЗ (ред. от 14.07.2022) «Об образовании в Российской Федерации».

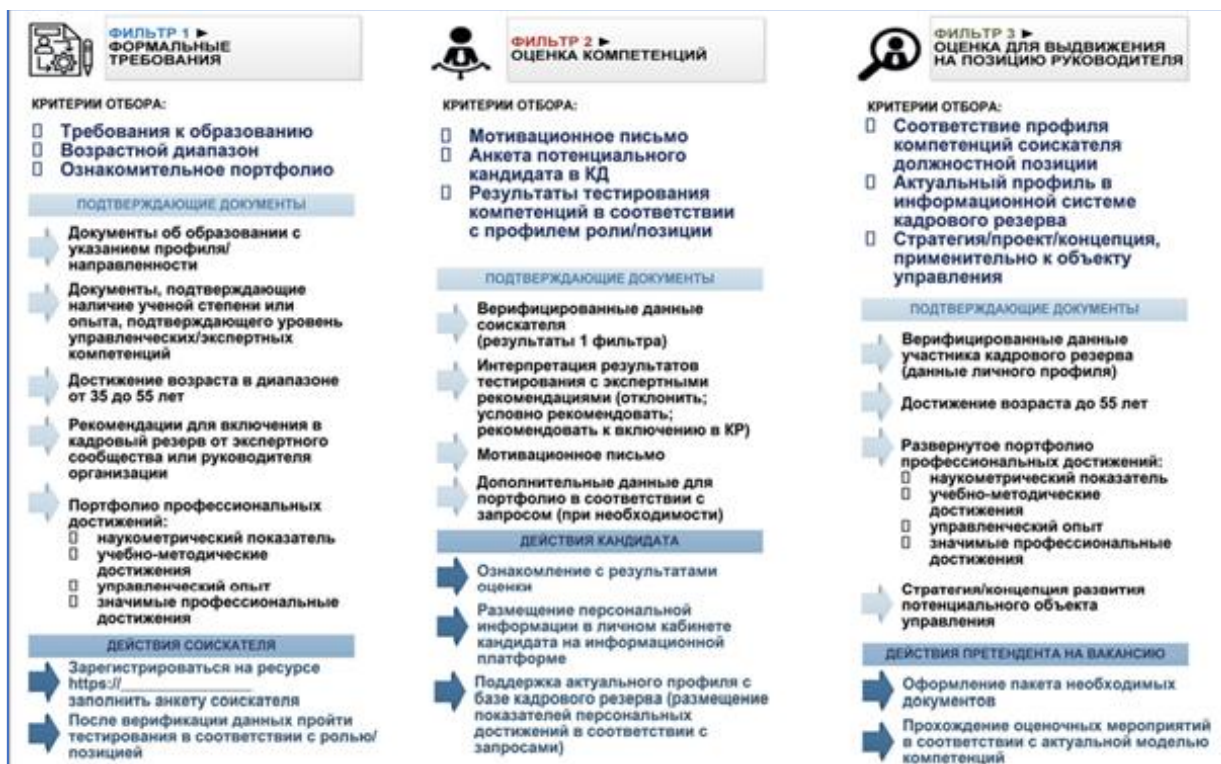


Рис. 7. Система фильтров для отбора кандидатов в кадровый резерв<sup>57</sup>

Однако главным является вывод, что до сих пор не разработана полная нормативная модель профессиональных компетенций руководителя, которая бы соответствовала как требованиям вышестоящих органов управления отрасли (в данном случае Минобрнауки РФ), самих руководителей на основании реальных трудовых функций и потребностей организаций, а также потенциальных кандидатов в кадровый резерв. Выбрать образовательную программу руководители образовательных организаций не смогли, что само по себе служит яркой демонстрацией фактического состояния дел в области подготовки и непрерывного образования руководителей: переход от трудовой функции, трудового действия к содержанию и конкретной реализации образовательной программы затруднен даже для профессионалов или представителей крупных организаций, для руководителей и специалистов в МСБ уровень разрыва между квалификационным дефицитом

<sup>57</sup> Волкова А.В. и др. Формирование резерва руководящих кадров образовательных и научных организаций // Высшее образование в России. 2022. Т. 31. № 5. С. 9–24. doi:10.31992/08693617-2022-31-5-9-24. <https://vovr.elpub.ru/jour/article/view/3755/2108>.

и образовательным продуктом — рамка квалификаций (национальная рамка квалификаций, отраслевая рамка квалификаций), ПС, ПК, НОК, ПОА, — еще глубже.

В международной практике национальные, международные (например, EQF)<sup>58</sup>, отраслевые, секторальные рамки квалификаций разрабатываются и утверждаются в течение нескольких десятилетий, в том числе для целей признания профессионального образования и квалификации при трудовой миграции.

Однако с 2008–2012 гг. до сих пор не была создана национальная рамка квалификации РФ<sup>59</sup>, разработанной и утвержденной в соответствии с текущими уровнем нормативно-методологической базы и остальными элементами НСК, хотя в отдельных отраслях в той или иной степени уже проводилась данная методическая работа. Отличительной чертой данной ситуации является рассинхронизация подходов, различия в принципах и формах, обобщающим стали только уровни общего образования и уровни профессионального образования (в РФ действует 9 уровней квалификации, рис. 8). Для целей формирования отраслевой рамки квалификации в сфере управления опорным становится сектор квалификации от 6-го до 9-го уровня (сектор красной штриховки).

---

<sup>58</sup> «Ядро EQF касается восьми базовых уровней, описывающих то, что учащийся знает, понимает и умеет делать – «результаты обучения». Уровни национальных квалификаций будут размещены на одном из центральных базовых уровней, начиная от базового (уровень 1) до продвинутого (уровень 8). Это позволит значительно упростить сравнение национальных квалификаций, а также должно означать, что людям не придется повторять свое обучение, если они переедут в другую страну. См.: Разработка секторальных рамок квалификаций: методология и практика: монография. М., 2015. [https://inarm.tempus.umcs.pl/publications/2015-MONOGRAPH\\_Development\\_of\\_SQFs.pdf](https://inarm.tempus.umcs.pl/publications/2015-MONOGRAPH_Development_of_SQFs.pdf).

<sup>59</sup> [https://www.gapm.ru/?page\\_id=13203](https://www.gapm.ru/?page_id=13203).

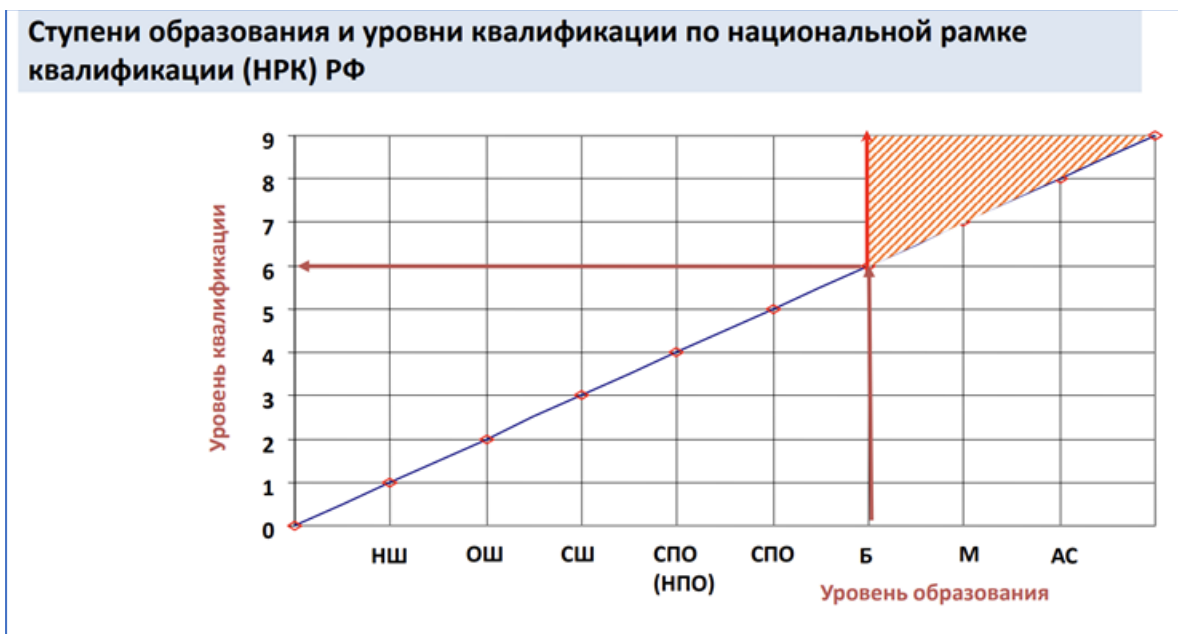


Рис. 8. По материалам Антоновой А. В., эксперта СПК в сфере безопасности труда, социальной защиты и занятости населения, Москва, 2018

Итак, в работе над межотраслевой рамкой квалификации в сфере управления будет необходимо учесть следующие условия.

1. Национальные рамки квалификации (НРК) — это образовательные инструменты, которые отражают традиционные ступени образовательных систем государства, уточняют содержание образования на той или иной ступени через дескрипторы, сопряжены с требованиями рынка труда и чаще всего формально отмечают иерархию уровня квалификации. НРК не могут дать полноценную информацию о карьерных траекториях между секторами знаний, ВПД, профквалификациями и т.п. Фактически эти документы используются чаще образовательными организациями, чем работодателями (рис. 8), которые в ПС определяют требования к наличию/отсутствию того или иного профобразования.

2. НРК, ОРК — это методические или нормативные (в случае наличия утверждения на уровне государства, отрасли) документы, чаще всего имеющие рекомендательный характер, мало востребованные школьниками, студентами, работниками и руководителями в определении карьерных траекторий, заполнения квалификационных разрывов и реализации карьерных целей.

3. Межотраслевые рамки квалификаций как система сопряжения не просто по уровням образования, а по ВПД между разными отраслями экономики, в том числе в сфере управления, практически отсутствуют. Данная работа будет являться инновационной и актуальной, учитывая задачи развития высшего профессионального образования, поставленные в рамках программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030»<sup>60</sup>.

Для целей формирования межотраслевой рамки квалификации в сфере управления (далее — МРК) предлагается применять методический подход, использованный при создании матрицы ответственности<sup>61</sup>, которая является совокупностью видов деятельности организации (по горизонтали), попадающих под понятие «текущая деятельность», и иерархии управления, т.е. делегирования ответственности по вертикали (от коллегиальных органов управления до руководителей (специалистов), создающей систему внутреннего оргпроектирования для крупных и средних организаций, или перечень трудовых действий для ЕИО в организациях до 100 человек, и позволяющей генеральному директору (директору) выстроить систему контроля соблюдения требований нормативно-правовых актов, регламентирующих деятельность организации и его персональную ответственность.

На основании анализа международного и российского опыта НСК, выделены следующие основные методические рекомендации по созданию российской межотраслевой рамки квалификации в сфере управления (далее — МРК): — МРК должна иметь наглядную и интуитивно осваиваемую графическую форму. Примером может быть опыт отраслевых рамок, представленных на рис. 9–11;

---

<sup>60</sup> Постановление Правительства РФ от 13.05.2021 г. № 729 (ред. от 14.03.2022) «О мерах по реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030».

<sup>61</sup> Епихина С. Б., Переверзева Е. И. Профессиональная деятельность и профессиональная квалификация в сфере управления: межотраслевые профессиональные стандарты руководителей организации // Вестник МИРБИС. 2021. № 3 (27). С. 94–115. doi:10.25634/MIRBIS.2021.3.11.

- МРК должна давать наглядную характеристику вертикальной карьерной траектории в управлении (табл. 16, рис. 12);
- МРК должна отражать опыт организационно-структурного проектирования в определении ВПД, обобщенных трудовых функций в форме сопряжения горизонтальных карьерных траекторий профквалификаций руководителей в организациях (рис. 13);
- МРК должна давать информацию о сопряжении классификаторов и ПС в разрезах должностей и профквалификаций (рис. 14). Избыточная по объему информация затрудняет восприятие, как следствие, оставляет ОРК недоступной для большего числа пользователей (рис. 15).

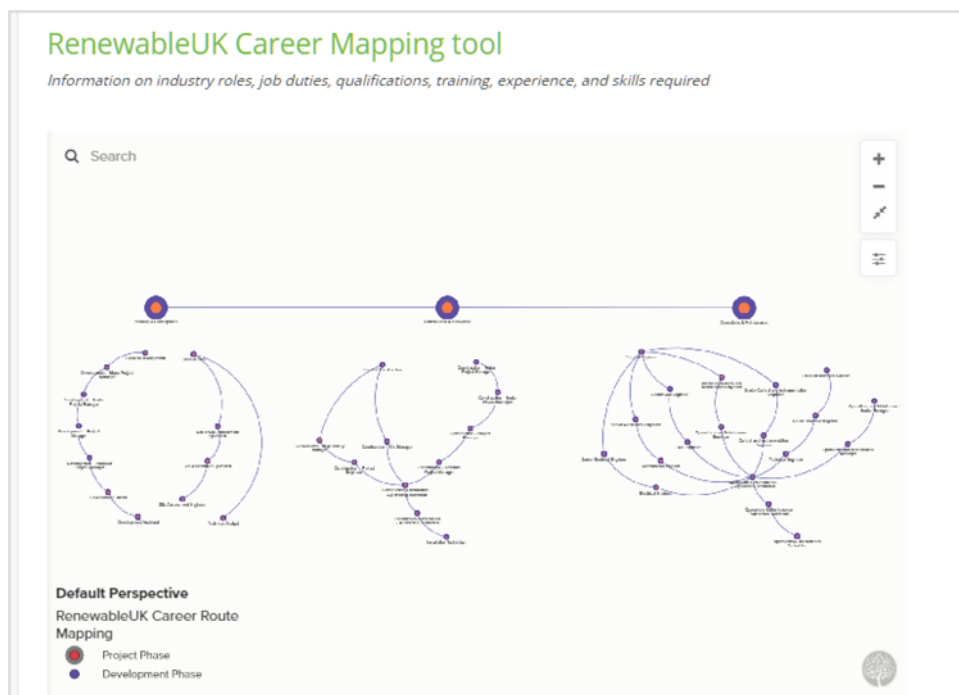


Рис. 9. Пример размещения информации об отраслевых рамках квалификаций  
 отрасль энергетики Великобритании, Ассоциация RenewableUK  
 Источник: <http://www.renewableuk.com/>.

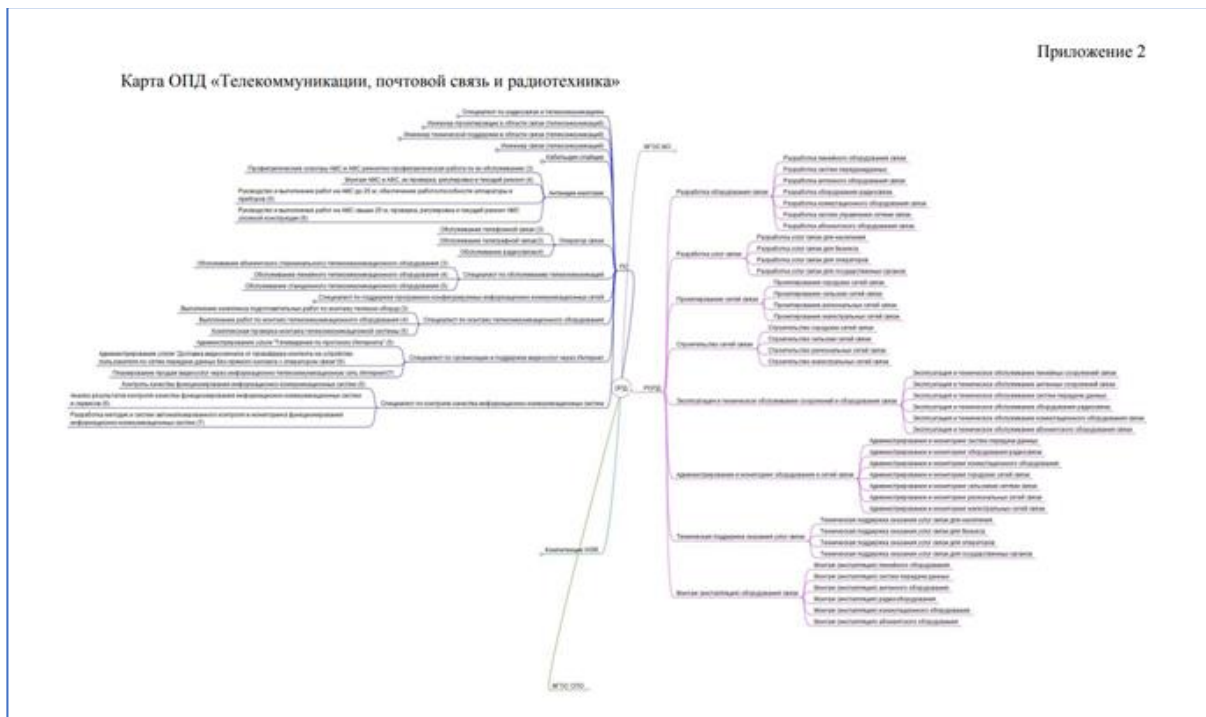


Рис. 10. Пример графического изображения иерархической структуры разделов ОПД<sup>62</sup>

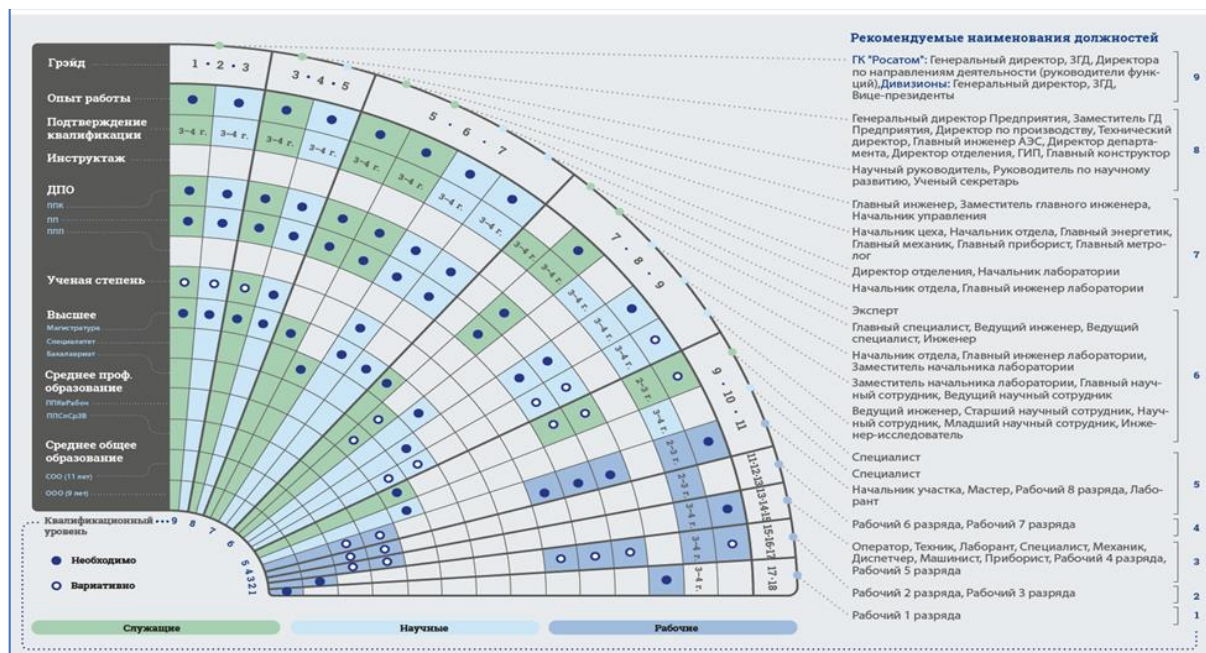


Рис. 11 Пример графического изображения отраслевой рамки квалификации в сфере атомной энергии

<sup>62</sup> «Разработка структурированного описания отраслевой рамки квалификации для видов профессиональной деятельности в рамках области профессиональной деятельности (ОПД) «Телекоммуникации, почтовой связь и радиотехника» в соответствии с единым инструментарием разработки отраслевой рамки квалификации». [https://spksvyaz.ru/f/opisanie\\_ork\\_dlya\\_vpd\\_v\\_ramkah\\_opd\\_telekommunikatii\\_pochtovoj\\_svyaz\\_i\\_radiotekhnika.pdf](https://spksvyaz.ru/f/opisanie_ork_dlya_vpd_v_ramkah_opd_telekommunikatii_pochtovoj_svyaz_i_radiotekhnika.pdf).



Таблица 16. Траектория карьеры руководителя (пример)

Бакалавр	Специалист, магистр, Опыт	Специалист, Магистр, Опыт в отрасли	Руководитель организа- ции Директор,
	Начальник участка, Начальник смены, Зам. начальника цеха Начальник цеха	Начальник производ- ства Зам. руководителя ор- ганизации по производ- ству Заместитель руководи- теля организации по персоналу и др.	Высший уровень управ- ления
		Средний уровень управления	
Мастер Мастер участка, Бригадир Зам. начальника участка	Средний уровень управления		
Низовой уровень управ- ления			

Ур. квали.	ПРОФСТАНДАРТ	РУКОВОДСТВО	ФУНКЦИИ					
			Управление организацией в интересах учредителей	Стратегическое управление и развитие организации	Управление филиалами	Управление производством	Управление финансами	Функция N
9	ПСД (Системообр. орг.)	Общее руководство	ПСД	ПСД	Нет ответственности	Нет ответственности	Нет ответственности	
9	ЧСД (Системообр. орг.)	Общее руководство	ЧСД	ЧСД	Нет ответственности	Нет ответственности	Нет ответственности	
9	ЕИО (Системообр. орг.)	Руководство текущей деятельностью	ЕИО	ЕИО	ЕИО	ЕИО	ЕИО	ЕИО
9	Председатель Правления (Системообр. орг.)	Коллегиальный исполнительный орган управления	ПП	ПП	Нет ответственности	ПП	ПП	ПП
9	Член Правления (Системообр. орг.)	Коллегиальный исполнительный орган управления	ЧП	ЧП	Нет ответственности	ЧП	ЧП	ЧП
8	Руков. организации (по отраслевому признаку)	Руководство текущей деятельностью	Отраслевой СПК создает профстандарт в части, обеспечивающей отраслевую специфику деятельности ЕИО, как надстройку над профстандартом ЕИО или дополнение к нему.					
8	Заместитель ЕИО / Директор по направлению	Руководство по функциональному направлению	Директор по корп. управлению	Директор по стратегии	Исполнительный директор/ Директор филиала	Отраслевой СПК	Отраслевой СПК	...
7	Руководитель департамента	Руководство структурным подразделением	Руководитель департамента корпоративного управления	Руководитель департамента по стратегии и развитию		Отраслевой СПК	Отраслевой СПК	...
7	Руководитель проекта	Руководство проектом	Руководитель проекта по корпоративному управлению	Руководитель стратегического проекта		Отраслевой СПК	Отраслевой СПК	...
6	Эксперт	нет	Эксперт по корпоративному праву	Эксперт по стратегии		Отраслевой СПК	Отраслевой СПК	
...						...		...

Член Правления (Системообр. орг.)	Граница полномочий СПК УП
Руков. организации (по отраслевому признаку)	Граница полномочий отраслевых СПК (по направлениям)

Рис. 12. Матрица ответственности органов управления организации (модель)<sup>63</sup>

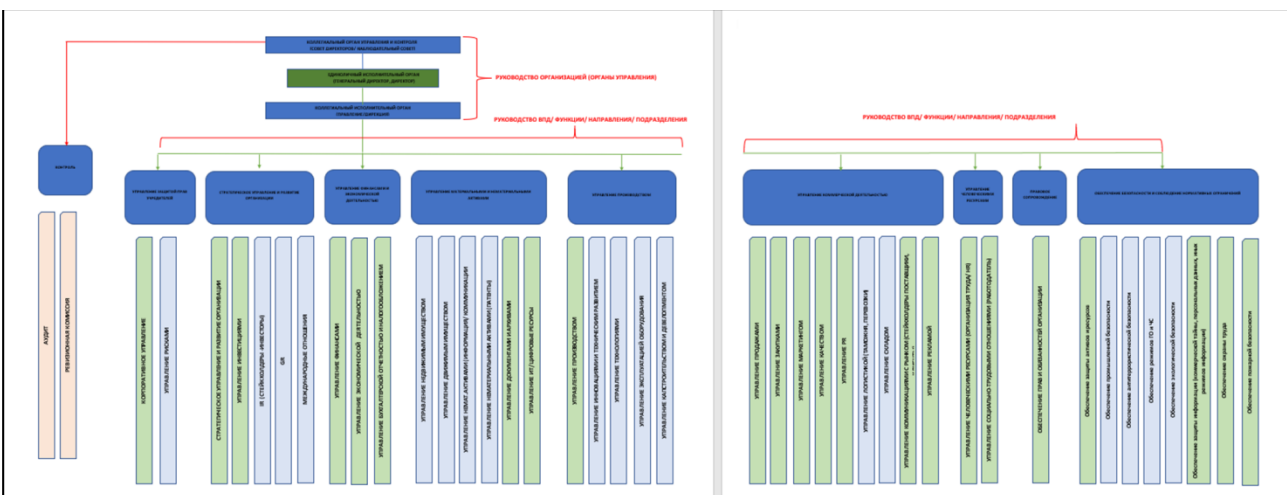


Рис. 13. Матрица ответственности органов управления организации в организационном проектировании: распределение функций ЕИО в объектах управления<sup>64</sup>

<sup>63</sup> Епихина С.Б., Переверзева Е.И. Профессиональная деятельность и профессиональная квалификация в сфере управления: межотраслевые профессиональные стандарты руководителей организации // Вестник МИРБИС. 2021. № 3 (27). С. 94–115. doi:10.25634/MIRBIS.2021.3.11.

<sup>64</sup> Там же.

Отраслевая рамка квалификации в строительстве реконструкции и капитальном ремонте (актуализация в соответствии с требованиями Градостроительный кодекс Российской Федерации* от 29.12.2004 N 190-ФЗ (ред. от 29.07.2017) (с изм. и доп., вступ. в силу с 30.09.2017))					
	Профессиональный стандарт	Направление профессиональной деятельности	Квалификационные уровни	Требования к образованию и стажу работы	Рекомендуемые наименования должностей
<b>1. Управление деятельностью строительной организации</b>					
1.	Руководитель строительной организации	Управление деятельностью строительной организации «генподрядного» и «субподрядного» типа	8 к.у., 7 к.у.	8 к.у. – специалитет, магистратура по направлению деятельности; повышение квалификации не реже одного раза в пять лет; стаж – не менее 10 лет; 7 к.у. – бакалавриат, специалитет по направлению деятельности, профессиональная переподготовка для получения дополнительной квалификации; стаж – не менее 5 лет Высшее образование по направлению деятельности: 270100 Строительство 270200 Транспортное строительство 080100 Экономика 080500 Менеджмент  <b>Новые шифры:</b> <b>2.08.00.00 – Техника и технологии строительства</b> 2.08.03.01 – Строительство (бакалавриат) 2.08.04.01 – Строительство (магистратура) 2.08.05.01 – Строительство уникальных зданий и сооружений (специалитет) 2.08.05.02 – Строительство, эксплуатация, восстановление и техническое прикрытие автомобильных дорог, мостов и тоннелей (специалитет) 2.08.06.01 – Техника и технологии строительства (аспирантура) 2.08.07.01 – Техника и технологии строительства <b>5.38.00.00 – Экономика и управление</b> 5.38.03.01 – Экономика (бакалавриат) 5.38.03.02 – Менеджмент (бакалавриат) 5.38.04.01 – Экономика (магистратура)	Генеральный директор, Директор

Рис. 14. Пример ОРК в строительной отрасли в табличной форме<sup>65</sup>

Отраслевая рамка квалификации в области профессиональной деятельности «Добыча, переработка, транспортировка нефти и газа»										
Код	Наименование должности	Профессиональный стандарт	Направление профессиональной деятельности	Квалификационные уровни	Требования к образованию и стажу работы					Рекомендуемые наименования должностей
					8 к.у.	7 к.у.	6 к.у.	5 к.у.	4 к.у.	
1.	Генеральный директор	Генеральный директор	Управление деятельностью организации	8 к.у.	8 к.у. – специалитет, магистратура по направлению деятельности; повышение квалификации не реже одного раза в пять лет; стаж – не менее 10 лет; 7 к.у. – бакалавриат, специалитет по направлению деятельности, профессиональная переподготовка для получения дополнительной квалификации; стаж – не менее 5 лет Высшее образование по направлению деятельности: 270100 Строительство 270200 Транспортное строительство 080100 Экономика 080500 Менеджмент  <b>Новые шифры:</b> <b>2.08.00.00 – Техника и технологии строительства</b> 2.08.03.01 – Строительство (бакалавриат) 2.08.04.01 – Строительство (магистратура) 2.08.05.01 – Строительство уникальных зданий и сооружений (специалитет) 2.08.05.02 – Строительство, эксплуатация, восстановление и техническое прикрытие автомобильных дорог, мостов и тоннелей (специалитет) 2.08.06.01 – Техника и технологии строительства (аспирантура) 2.08.07.01 – Техника и технологии строительства <b>5.38.00.00 – Экономика и управление</b> 5.38.03.01 – Экономика (бакалавриат) 5.38.03.02 – Менеджмент (бакалавриат) 5.38.04.01 – Экономика (магистратура)	8 к.у. – специалитет, магистратура по направлению деятельности; повышение квалификации не реже одного раза в пять лет; стаж – не менее 10 лет; 7 к.у. – бакалавриат, специалитет по направлению деятельности, профессиональная переподготовка для получения дополнительной квалификации; стаж – не менее 5 лет Высшее образование по направлению деятельности: 270100 Строительство 270200 Транспортное строительство 080100 Экономика 080500 Менеджмент  <b>Новые шифры:</b> <b>2.08.00.00 – Техника и технологии строительства</b> 2.08.03.01 – Строительство (бакалавриат) 2.08.04.01 – Строительство (магистратура) 2.08.05.01 – Строительство уникальных зданий и сооружений (специалитет) 2.08.05.02 – Строительство, эксплуатация, восстановление и техническое прикрытие автомобильных дорог, мостов и тоннелей (специалитет) 2.08.06.01 – Техника и технологии строительства (аспирантура) 2.08.07.01 – Техника и технологии строительства <b>5.38.00.00 – Экономика и управление</b> 5.38.03.01 – Экономика (бакалавриат) 5.38.03.02 – Менеджмент (бакалавриат) 5.38.04.01 – Экономика (магистратура)	Генеральный директор, Директор			

Рис. 15. Пример ОРК в нефтегазовой отрасли в табличной форме (слепая версия)<sup>66</sup>

<sup>65</sup> Отраслевая рамка квалификации в строительстве реконструкции и капитальном ремонте (актуализация в соответствии с требованиями Градостроительный кодекс Российской Федерации от 29.12.2004 №190-ФЗ (ред. от 29.07.2017) (с изм. и доп., вступ. в силу с 30.09.2017). [https://nostroy.ru/department/folder\\_obrazovanie/proekt-otraslevoy-ramki-kvalifikatsiy-dlya-rabochikh-kadrov/](https://nostroy.ru/department/folder_obrazovanie/proekt-otraslevoy-ramki-kvalifikatsiy-dlya-rabochikh-kadrov/).

<sup>66</sup> Отраслевая рамка квалификаций области профессиональной деятельности «Добыча, переработка, транспортировка нефти и газа». [https://www.spkngk.ru/fileadmin/f/ramka/2022\\_02\\_ORK\\_oblasti\\_professionalnoy\\_deyatelnosti\\_Dобыча\\_pererabotka\\_transportirovka\\_nefti\\_i\\_gaza.pdf](https://www.spkngk.ru/fileadmin/f/ramka/2022_02_ORK_oblasti_professionalnoy_deyatelnosti_Dобыча_pererabotka_transportirovka_nefti_i_gaza.pdf).

### 3.1. Требования нормативных актов в сфере управления, которые необходимо учитывать при формировании ПС для руководителей и специалистов высших уровней квалификации

Проведенная работа по анализу нормативно-правовой базы РФ в части требований к деловым и личностным качествам, к профессиональной квалификации органов управления организаций и отраслевых руководителей позволяет отметить значимость данных источников как первичных, основополагающих для широкого спектра трудовых функций, трудовых действий, требований к образованию и опыту в значительных секторах экономики (табл. 13)<sup>67</sup>. При создании межотраслевой рамки квалификации в сфере управления требуется учесть высокие риски руководителей в части персональной ответственности за действия и бездействия. Отсутствие понимания правовых основ профессии руководителя создает высокие риски в специализированных трудовых функциях, например в промышленной безопасности (в атомной отрасли, строительной, транспортной и др.), а также в сквозных трудовых функциях руководителей (управление финансами, охрана труда и т.п.). В большинстве отраслевых норм установлены требования к ПС руководителей:

- наименование профессионального стандарта (должности);
- требования к образованию и опыту;
- требования к профессиональной переподготовке или повышению квалификации (регулярность и объем);
- этические профессиональные нормы и др.

СПК УП предлагает применять при создании МРК метод многофакторного анализа, использованный при создании матрицы ответственности, а также данные анализа деятельности коллегиальных и исполнительных органов управления,

---

<sup>67</sup> Епихина С. Б., Переверзева Е. И. Профессиональная деятельность и профессиональная квалификация в сфере управления: межотраслевые профессиональные стандарты руководителей организации // Вестник МИРБИС. 2021. № 3 (27). С. 94–115. doi:10.25634/MIRBIS.2021.3.11.

на основе которого формируются профессиональные стандарты «Член совета директоров (наблюдательного совета)», «Единоличный исполнительный орган» и др.

Матрица ответственности и создаваемая на ее основе межотраслевая рамка квалификаций, профессиональные стандарты и профессиональные квалификации (выделенные из профстандарта более мелкие функции, детализирующие квалификацию в профессии до возможных рабочих мест и должностей) позволяют выстроить методологию перехода от создания отдельных разрозненных профстандартов к матричному проектированию, по аналогии Периодической системы химических элементов (таблицы Менделеева). При этом план работы всех СПК по созданию сквозных и отраслевых ПС руководителей будет иметь систематизацию, классификацию и план создания в том числе высококвалифицированных многофункциональных ПС, а также перспективных профквалификаций.

Таблица 17. 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
<b>Юридическое лицо</b>	<b>Регистрация и документы</b>	«Уголовный кодекс Российской Федерации» от 13.06.1996 г. № 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
		«Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях» от 30.12.2001 г. № 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).

### 3.2. Требования отраслевых и межотраслевых источников к ТД, НУ, НЗ в сфере управления, которые необходимо учитывать при формировании ПС для руководителей и специалистов высших уровней квалификации (hard skills)

Обобщенная трудовая функция (ОТФ) — совокупность связанных между собой трудовых функций, сложившаяся в результате разделения труда в конкретном производственном или бизнес-процессе (приказ Минтруда России № 170н). Каждая обобщенная трудовая функция описывает профессиональную деятельность, которая может быть выполнена одним работником (в большинстве организаций, где реализуется данный вид профессиональной деятельности).

В настоящих рекомендациях представлен метод многофакторного анализа сферы управления в части выделения сквозных и специализированных отраслевых ОТФ, который должен стать основой при работе над созданием единых методических подходов. В приложении 9 приведен анализ нормативных источников, формирующих межотраслевые и отраслевые требования к квалификации руководителей, и на его основании выделены основные сквозные ОТФ, которые фактически обобщают понятие «руководитель организации» и отмечают различия, обоснованные по ВПД.

В деятельности руководителя высшего уровня квалификации можно выделить примеры ОТФ, которые могут быть приняты как сквозные hard skills:

- управление текущей деятельностью департаментов (служб, отделов) организации;
- управление программно-техническими, технологическими и человеческими ресурсами;
- контроль деятельности организации;
- управление организацией;
- стратегическое управление развитием организации и др.

### 3.2.1. Описание трудовых функций

Таблица 18. Пример описания сквозных ОТФ

Обобщенные трудовые функции			Трудовые функции
Код	Наименование	Уровень квалификации	Наименование
А	Управление текущей деятельностью департаментов (служб, отделов) организации	6	Управление материальными ресурсами и персоналом департаментов (служб, отделов) организации
			Контроль и оценка эффективности деятельности департаментов (служб, отделов) организации
В	Управление программно-техническими, технологическими и человеческими ресурсами	7	Управление инфраструктурой коллективной среды разработки
			Управление рисками разработки программного обеспечения
			Поиск и подбор персонала
			Организация развития персонала
С	Контроль деятельности организации	7	Выявление отклонений от плановых показателей деятельности организации
			Корректировка планов деятельности организации
D	Управление организацией	7	Планирование деятельности организации
			Организация деятельности организации
			Контроль деятельности организации
			Управление ресурсами организации
			Обеспечение развития организации
			Обеспечение взаимодействия организации с вышестоящими и партнерскими организациями
Е	Стратегическое управление развитием организации	8	Разработка концепции и стратегии развития организации
			Взаимодействие с собственниками и партнерами по бизнесу
			Внедрение инновационных технологий и изменений в управлении деятельностью организации

Далее приведен примерный формат обобщения сквозных управленческих компетенций.

### *3.2.2. Характеристика обобщенных трудовых функций*

Обобщенная трудовая функция «Управление организацией».

Управление организацией — это непрерывный процесс влияния на производительность работника, группы или организации в целом для наилучших результатов с позиций достижения поставленной цели. «Управлять — значит вести предприятие к его цели, извлекая максимальные возможности из всех имеющихся в его распоряжении ресурсов» (Г. Файоль).

Процесс управления предусматривает согласованные действия, которые и обеспечивают в конечном счете осуществление общей цели или набора целей, стоящих перед организацией.

ОТФ «Управление организацией» включает 6 трудовых функций:

- планирование деятельности организации;
- организация деятельности организации;
- контроль деятельности организации;
- управление ресурсами организации;
- обеспечение развития организации;
- обеспечение взаимодействия организации с вышестоящими и партнерскими организациями.



Таблица 19. Трудовая функция «Планирование деятельности организации»

Трудовые действия	Разработка и утверждение текущих и перспективных планов работы организации
	Определение целевых показателей деятельности организации и ее работников
	Руководство формированием бюджета организации
Необходимые умения	Определять приоритеты, ставить цели и формулировать задачи по деятельности организации
	Формировать систему целевых показателей деятельности организации и ее работников в соответствии со стратегическими и тактическими задачами организации
	Использовать технологии проектирования и прогнозирования в разработке текущих и перспективных планов работы организации
	Вырабатывать варианты решений поставленных задач и оценивать риски, связанные с их реализацией
	Анализировать данные финансовой, статистической отчетности и принимать решения по формированию бюджета организации
	Использовать информационные технологии, в том числе информационно-телекоммуникационную сеть интернет для разработки текущих и перспективных планов работы организации
Необходимые знания	Законодательство Российской Федерации, региональное законодательство в соответствующей сфере
	Технологии организации управленческой деятельности
	Основы комплексного планирования деятельности организации
	Основы проектного и программно-целевого управления
	Перспективы развития соответствующей отрасли
	Основы финансового, бухгалтерского и статистического учета в организации
	Особенности профиля, специализации и структуры организации
	Экономические основы деятельности организации
	Основы проектирования, прогнозирования и моделирования в соответствующей сфере (отрасли)
	Технологии и передовой опыт управленческой деятельности
	Методы и технологии оценки управленческих рисков

Таблица 20. Трудовая функция «Организация деятельности организации»

Трудовые действия	Принятие управленческих решений и утверждение локальных нормативных актов организации, необходимых для функционирования организации
	Координация деятельности структурных подразделений организации по реализации утвержденных планов работы
	Организация разработки, заключения и проверки исполнения коллективного договора и (или) эффективного контракта
	Организация деятельности по противодействию коррупции
	Обеспечение сбора, хранения и обработки информации о потребителях продукции (услуг) с учетом требований законодательства Российской Федерации по защите персональных данных получателей продукции (услуг) и работников организации
	Организация подготовки достоверной и актуальной информации для включения и размещения в реестр поставщиков продукции (услуг)
	Организация работы по обеспечению соблюдения трудового законодательства Российской Федерации
	Организация мероприятий по профилактике профессионального выгорания работников
	Обеспечение соблюдения работниками профессионально-этических требований к деятельности
Необходимые умения	Разрабатывать локальные нормативные акты организации, необходимые для обеспечения основной деятельности организации
	Организовывать работу и взаимодействие всех структурных подразделений для реализации поставленных планов
	Обеспечивать выполнение требований законодательства Российской Федерации по защите персональных данных получателей услуг и работников организации
	Обеспечивать комплексную безопасность деятельности организации, включая экологическую и пожарную безопасность
	Обеспечивать соблюдение требований охраны труда работниками организации и выполнение ими профессионально-этических требований
	Соблюдать профессионально-этические требования к деятельности руководителя организации
	Использовать информационные технологии, в том числе информационно-телекоммуникационную сеть интернет

Необходимые знания	Законодательство Российской Федерации, региональное законодательство в соответствующей сфере
	Основы документационного обеспечения деятельности организации
	Технологии сбора, обработки и хранения информации, включая нормативные требования к защите персональных данных
	Технологии организации управленческой деятельности в системе, в том числе технологии принятия управленческих решений
	Основы комплексной безопасности жизнедеятельности
	Этические основы делового общения

Таблица 21. Трудовая функция «Контроль деятельности организации»

Трудовые действия	Контроль выполнения планов и программ деятельности организации, достижения целевых показателей развития организации, выявление отклонений от плановых показателей организации и организация своевременного проведения корректирующих и предупреждающих действий с целью устранения выявленных несоответствий
	Организация контроля качества, результативности и эффективности производства продукции (услуг)
	Создание условий для проведения независимой оценки качества продукции (услуг), оказываемых организацией
	Организация контроля соблюдения стандартов продукции (услуг)
	Контроль соблюдения трудового законодательства Российской Федерации, требований охраны труда, пожарной безопасности и санитарно-гигиенических норм
Необходимые умения	Обеспечивать текущий контроль выполнения плановых целевых показателей развития организации и своевременно производить корректирующие и предупреждающие действия с целью устранения выявленных несоответствий
	Использовать методы и технологии для оценки качества, результативности и эффективности производства продукции и оказания услуг, выполнения организационно-методических работ, в том числе с помощью проведения мониторинга удовлетворенности потребителей качеством продукции (услуг)

	Взаимодействовать с внешними организациями для проведения независимой оценки качества продукции (услуг), производимой организацией
	Организовывать постоянный контроль соблюдения работниками норм трудового законодательства Российской Федерации и требований охраны труда
	Соблюдать профессионально-этические требования к деятельности руководителя организации
	Использовать информационные технологии, в том числе информационно-телекоммуникационную сеть интернет
Необходимые знания	Законодательство Российской Федерации, региональное законодательство в соответствующей сфере, в том числе административные регламенты в части необходимой для исполнения должностных обязанностей
	Основы управления персоналом, включая принципы нормирования труда, оценки и мотивации персонала, организации оплаты труда
	Инновационные и традиционные технологии контроля качества труда работников организации
	Основы бюджетного и налогового законодательства Российской Федерации
	Трудовое законодательство Российской Федерации в части необходимой для исполнения должностных обязанностей
	Этические основы делового общения
	Принципы бюджетирования и контроля расходов

Таблица 22. Трудовая функция «Управление ресурсами организации»

Трудовые действия	Организация подготовки и утверждение финансовых и бухгалтерских документов
	Контроль целевого и эффективного расходования финансовых средств организации
	Принятие решений по оснащению организации помещениями, оборудованием, техническими средствами, необходимыми для качественного производства продукции и оказания услуг
	Принятие решений в области кадровой политики и управления персоналом организации, в том числе решения об утверждении штатного расписания организации и локальных нормативных актов по кадровым вопросам

	Организация деятельности по повышению профессиональной подготовки работников организации, оценке ее качества, результативности и эффективности
	Организация проведения специальной оценки условий труда работников
	Организация мероприятий по привлечению ресурсов организаций, общественных объединений и частных лиц к реализации социального обслуживания граждан
	Направление сотрудников на прохождение диспансеризации и периодических медицинских осмотров с целью своевременного выявления заболеваний, в том числе инфекционных
Необходимые умения	Контролировать ведение финансовой и бухгалтерской документации,
	Обеспечивать контроль целевого и эффективного расходования финансовых средств организации, в том числе на основе внутреннего и внешнего аудита
	Организовывать мероприятия, направленные на оснащение организации помещениями, оборудованием, техническими средствами, необходимыми для качественного оказания социальных услуг
	Утверждать штатное расписание организации, разрабатывать и утверждать локальные нормативные акты по кадровым вопросам, моральному и материальному стимулированию кадров организации
	Обеспечивать необходимое сочетание экономических и административных методов руководства, единоначалия и коллегиальности в обсуждении и решении вопросов деятельности организации
	Принимать меры по обеспечению организации квалифицированными кадрами, рациональному использованию и развитию их профессиональных знаний и опыта, повышению квалификации, карьерному росту и контролю состояния их здоровья
	Организовывать проведение специальной оценки условий труда работников организации
	Соблюдать профессионально-этические требования к деятельности руководителя организации
	Взаимодействовать с организациями различных сфер деятельности и форм собственности, общественными объединениями и частными лицами с целью привлечения необходимых ресурсов
Необходимые знания	Законодательство Российской Федерации, региональное законодательство в соответствующей сфере, в том числе административные регламенты в части необходимой для исполнения должностных обязанностей
	Основы статистической финансовой и бухгалтерской отчетности организации социального обслуживания

	Основы законодательства Российской Федерации о государственных закупках
	Методы и технологии предотвращения и профилактики конфликтов
	Основы комплексной безопасности жизнедеятельности
	Технологии управления персоналом организации
	Основы организации системы оплаты труда
	Трудовое законодательство Российской Федерации в части необходимой для исполнения должностных обязанностей
	Методы мотивации труда
	Этические основы делового общения

Таблица 23. Трудовая функция «Обеспечение развития организации»

Трудовые действия	Подготовка предложений по формированию стратегических и программных документов
	Разработка предложений по повышению эффективности деятельности организации и представление данных предложений в вышестоящую организацию
	Руководство внедрением в организации инновационных форм деятельности, современных методов и инструментов оказания социальных услуг
	Обеспечение развития материально-технической базы организации с учетом современных требований к доступности технических средств реабилитации и оснащенности ими организации
	Организация участия работников в конкурсах профессионального мастерства в сфере социального обслуживания и открытых мероприятиях разного уровня (семинарах, конференциях, круглых столах)
	Организация разработки и публикации учебно-методических, научно-методических статей, пособий, рекомендаций по вопросам организации социального обслуживания
	Обеспечение развития кадрового потенциала организации
	Организация использования маркетинговых технологий с целью исследования и развития рынка социальных услуг, привлечения внимания к социальным проблемам, формирования позитивного имиджа социальной работы и реализующих ее специалистов
Необходимые умения	Анализировать социально-экономическую, социально-демографическую ситуацию для выявления приоритетов, стратегических и тактических целей развития организации

	Выявлять потенциал организации для повышения эффективности ее деятельности
	Разрабатывать предложения по повышению эффективности деятельности организации
	Разрабатывать проекты локальных нормативных актов и методических документов, необходимых для внедрения современных методов и инструментов разработки стратегии организации
	Мотивировать работников на участие в конкурсах профессионального мастерства в соответствующей сфере, в открытых мероприятиях разного уровня (семинарах, конференциях, круглых столах), на разработку учебно-методических, научно-методических публикаций, пособий, рекомендаций по вопросам деятельности организации
	Готовить презентационные и информационно-аналитические материалы, статьи, справки о деятельности организации, в том числе для печатных и электронных средств массовой информации
	Проводить публичные выступления, в том числе в средствах массовой информации, по вопросам деятельности организации
	Соблюдать профессионально-этические требования к деятельности руководителя организации
	Использовать информационные технологии, в том числе информационно-телекоммуникационную сеть интернет
Необходимые знания	Основные направления государственной экономической политики в соответствующей сфере
	Законодательство Российской Федерации, региональное законодательство в соответствующей сфере
	Основы анализа статистических и демографических данных
	Основы проведения исследований в соответствующей сфере
	Технологии организации управленческой деятельности в соответствующей сфере
	Технологии управления персоналом организации
	Проектирование, прогнозирование и моделирование в соответствующей сфере деятельности организации
	Маркетинговые технологии в социальной работе
	Этические основы делового общения

Таблица 24. Трудовая функция «Обеспечение взаимодействия организации в вышестоящими и партнерскими организациями»

Трудовые действия	Организация подготовки и представления отчетности о деятельности организации
	Установление деловых связей и организация сотрудничества с различными государственными, общественными, религиозными, негосударственными, добровольческими (волонтерскими) организациями с целью повышения качества и эффективности деятельности организации
	Представление интересов организации в органах государственной власти и местного самоуправления
	Организация и контроль подготовки и размещения информации об услугах, оказываемых гражданам, на сайте организации, обеспечение информационной открытости организации
	Подготовка и представление информации для формирования регистра получателей продукции (услуг) и реестра поставщиков продукции (услуг)
	Организация деятельности по формированию позитивного имиджа, корпоративной культуры организации
Необходимые умения	Обеспечивать межведомственное взаимодействие в процессе реализации деятельности организации
	Представлять интересы организации в органах государственной власти и органах местного самоуправления
	Организовывать использование информационных технологий и методов для обеспечения информационной открытости организации, на сайте организации в средствах массовой информации и социальных сетях
	Организовывать деятельность по продвижению позитивного имиджа организации
	Публично выступать по вопросам деятельности организации
	Готовить презентационные и информационно-аналитические материалы, отчеты, статьи, справки о деятельности организации, в том числе для печатных и электронных средств массовой информации
	Соблюдать профессионально-этические требования к деятельности руководителя организации
Необходимые знания	Законодательство Российской Федерации, региональное законодательство в соответствующей сфере, в том числе административные регламенты в части необходимой для исполнения должностных обязанностей
	Основы документационного обеспечения деятельности организации
	Регламент межведомственного взаимодействия
	Основы маркетинга в деятельности организации
	Этические основы делового общения
	Основы информационных технологий в профессиональной деятельности



В приложении 10 представлены примеры описания ТФ.

### **3.3. Требования рекомендаций и разработок НСК к универсальным (общим) компетенциям (soft skills) в сфере управления, которые необходимо учитывать при формировании ПС для руководителей и специалистов высших уровней квалификации**

В разделах 1 и 2 настоящих рекомендаций представлен анализ универсальных (общих) компетенций (soft skills) в сфере управления на базе действующих профстандартов:

— в разделе 1 приведены примеры требований к умениям руководителя в утвержденных профессиональных стандартах в части 6–9-го уровней квалификации, выделены общие и различающиеся требования к умениям руководителя;

— в разделе 2 проведен сравнительный анализ методических подходов НАРК и практических методик исследователей в сфере развития компетенций руководителей к выделению и описанию, к группировке и диагностике гибких навыков и умений в сфере управления.

Анализ показал, что в профессиональном сообществе отмечается общее понимание текущего состояния, трендов и перспектив развития рынка труда, управления и экономики. Проблемной зоной НСК является создание единого системного подхода, формирующего логику и методику построения рамки квалификаций в сфере управления, понимаемой и признаваемой всеми субъектами социально-трудовых отношений.

Ключевой проблемой является устранение разрывов по требованиям к подготовке руководителей на государственном, отраслевом, корпоративном уровне, как заказчиков профквалификаций, и сферой образования, как системы решения

задач профессиональной подготовки кадрового резерва для организаций и специалистов. Данные разрывы все еще значительны, что можно отметить в отсутствии связанной системы профстандартов в сфере управления: структура единой базы квалификаций, выделение специфических отраслевых и общих управленческих карьерных траекторий.

Общими для всех документов являются следующие блоки универсальных компетенций (soft skills):

- осуществление коммуникаций;
- управление конфликтами;
- мотивация персонала.

Исходя из этого, при формировании профессиональных стандартов, описывающих 7–9-й уровни квалификации, предлагаем включать описания гибких компетенций, раскрывающих трудовые действия и необходимые умения в этой сфере. Пример описания гибких компетенций для 7–9-го уровней квалификации трудовой функции «Осуществление коммуникаций на уровне трудовых действий, необходимых умений и знаний приведен в таблицах 25–27.

Таблица 25. Уровень квалификации 7 (функциональные подразделения)

Трудовые действия	Постановка задач работникам подразделения в соответствии с коммуникационной структурой подразделения и обеспечение обратной связи
	Информирование и консультирование работников подразделения по вопросам, связанным с работой структурного подразделения
	Проведение рабочих встреч, совещаний, связанных с работой структурного подразделения
	Координация работ с другими подразделениями организации с целью обеспечения деятельности подразделения
	Осуществление коммуникаций с руководством организации по вопросам работы подразделения
	Осуществление внешних коммуникаций с организациями в соответствии с должностной инструкцией
Необходимые умения	Осуществлять деловые и межличностные коммуникации с работниками
	Предоставлять работникам необходимую информацию по работе подразделения и организации
	Осуществлять производственную коммуникацию, организовывать и проводить производственные совещания
	Осуществлять деловые коммуникации с другими подразделениями организации с целью обеспечения деятельности подразделения
	Осуществлять устные и письменные коммуникации с работниками, коллегами, руководством и внешними организациями в соответствии с регламентами
	Оформлять документы или контролировать правильность их оформления в соответствии с образцом
	Использовать информационно-коммуникационные технологии, в том числе текстовые редакторы, электронные таблицы, электронную почту, браузеры, специализированное программное обеспечение управления
Необходимые знания	Методы устной и письменной коммуникации
	Методы убеждения, аргументации своей позиции, установления контакта с работниками разного возраста
	Технологии ведения деловых переговоров
	Регламенты предоставления отчетов и иной информации в организации
	Технологии работы с текстовыми редакторами, электронными таблицами, электронной почтой, браузерами
	Нормы этики делового общения

Таблица 26. Уровень квалификации 8 (управление организацией)

Трудовые действия	Проведение совещаний, рабочих встреч по вопросам стратегии организации и координации работы структурных подразделений для достижения целей организации
	Проведение встреч с работниками и собеседований с претендентами на ключевые должностные позиции в организации
	Представление интересов организации и проведение переговоров с крупными корпоративными клиентами, поставщиками, подрядчиками, финансовыми и иными организациями/стейкхолдерами
	Обеспечение позитивного имиджа организации в деловом и социально-культурном пространстве
Необходимые умения	Выстраивать эффективные коммуникации в процессе деятельности
	Консультировать работников и претендентами в доступной форме, предотвращать возможные конфликтные ситуации
	Проводить публичные выступления с учетом особенностей целевых аудиторий
	Управлять внутренними и внешними коммуникациями в организации
	Взаимодействовать с организациями различных сфер деятельности и форм собственности, общественными объединениями и частными лицами
	Обеспечивать подготовку презентационных и информационно-аналитических материалов, статей, справок о деятельности организации
	Соблюдать нормы этики делового общения
Необходимые знания	Технологии проведения совещаний и деловых встреч
	Технологии эффективной коммуникаций и техники общения для целей управления организацией
	Принципы осуществления представительской функции руководителя
	Нормы этики делового общения с учетом национальных и корпоративных особенностей собеседников

Таблица 27. Уровень квалификации 9 (отраслевое, межотраслевое, государственное управление)

Трудовые действия	Проведение совещаний, рабочих встреч по вопросам развития объекта управления (технических системам, социальных и экономических процессов), разработки и реализации стратегии, координации работ на отраслевом/межотраслевом и/или территориальном уровне
	Информирование и проведение встреч с целевыми аудиториями для разъяснения решений и социальной поддержки проектов на отраслевом/межотраслевом и/или территориальном уровне
	Обеспечение позитивного восприятия решений по управлению объектом в деловом и социально-культурном пространстве
Необходимые умения	Взаимодействовать с организациями различных сфер деятельности и форм собственности, общественными объединениями и физическими лицами
	Обеспечивать представление информации целевым аудиториям с учетом разнообразия культур в процессе межкультурного взаимодействия
	Проводить публичные выступления, в том числе в средствах массовой информации, по вопросам реализации проектов
	Соблюдать протокол деловых встреч и этикет с учетом национальных и корпоративных особенностей собеседников
	Владеть английским языком или другим иностранным языком с учетом характеристик участников коммуникации на уровне, обеспечивающем эффективные профессиональные коммуникации
	Обеспечивать подготовку презентационных и информационно-аналитических материалов, отчетов, статей о деятельности объекта управления, в том числе для печатных и электронных средств массовой информации
Необходимые знания	Технологии коммуникаций и техники делового общения
	Деловой этикет и протокол делового общения
	Особенности межкультурных различий

Необходимо отметить, что ключевым элементом практически всех обобщенных трудовых функций (функций управления) является осуществление коммуникаций, но такие универсальные (общие) компетенции/гибкие компетенции

(soft skills), как правило, сложно оценивать с точки зрения методологии независимой оценки в системе квалификаций.

В психологической практике и в ходе консультирования для проведения оценки гибких компетенций (на примере коммуникативного блока) применялся комплексный подход, сочетающий различные методики и технологии:

— интервью (анализ жизненного пути: анализируется траектория развития и профессионализации, выделяются ключевые жизненные события);

— психологическое тестирование «Стили коммуникации» (методика, направленная на выявление доминирующего стиля коммуникации и взаимодействия с окружающими);

— специальное упражнение (предусматривает выполнение индивидуального письменного упражнения, моделирующего процесс работы с разноплановой, минимально структурированной информацией, принятие решений на ее основе и проектирование их реализации в заданных условиях. Особенности процедуры: наличие требований и правил, противоречивость информации, временные ограничения);

— психологическое тестирование (личностный опросник) (тест CPI (California Psychological Inventory) — Калифорнийский психологический опросник, направленный на оценку особенностей личности, проявляемых ею в ситуациях межличностного взаимодействия. Предназначен для целостного психологического описания личности, ее свойств и характеристик).

Диагностика гибких компетенций позволяет прогнозировать успешность деятельности руководителя и выстраивать программы обучения и развития. Однако отдельной задачей нужно выделить разработку универсальных методик и подходов, обеспечивающих объективную оценку и применимых для задач развития НСК в области отбора, развития, подготовки и оценки управленческих кадров.

Для решения данной задачи необходимо продолжить исследования в следующих перспективных направлениях:

- проведение исследования гибких компетенций, обязательных для успешных и эффективных руководителей;
- разработка инструментария для оценки гибких компетенций (soft skills).

## Выводы

Представленные методические рекомендации являются первым шагом СПК УП к созданию при совете открытой рабочей группы по разработке межотраслевой рамки квалификаций в сфере управления и права. СПК, имеющие опыт по созданию отраслевых рамок квалификаций, по разработке профстандартов уровня управления, в том числе руководителей отраслевых организаций, могут стать активными участниками систематизации подходов и формирования новых методов обобщения научно-теоретических знаний, опыта, новейших тенденций в сфере управления, которые становятся критически значимыми в условиях турбулентного мира и экономических вызовов.

Для целей создания межотраслевой рамки квалификации в сфере управления предлагается использовать матрицу ответственности и другие методические разработки, которые были использованы в данной работе.

Межотраслевая рамка квалификации в сфере управления должна способствовать решению задач по созданию самых современных ПС и ПК, отвечающих запросам рынка труда, повышению качества современного профессионального образования в сфере управления, которое фактически является сложным междисциплинарным, реализуемым во многих вузах России. Обеспечить при разрыве связей в международных образовательных программах быстрое восполнение ключевых компетенций для решения задач по глобальным вызовам в части управления экономическими субъектами (организациями), отраслями, технологическими и производственными проектами, национальными программами и проектами на разных уровнях реализации, преодоление квалификационных разрывов и формирование межотраслевых кадровых резервов.

Создание эффективных механизмов независимой оценки квалификации в сфере управления должна обеспечить новое качество профессионально-общественной аккредитации образовательных программ ВО и ДПО.



Итоги предлагаемой работы могут быть учтены и при оценке квалификационных характеристик руководителей и высококвалифицированных специалистов согласно национальному стандарту РФ ГОСТ Р 66.0.01-2017 «Оценка опыта и деловой репутации субъектов предпринимательской деятельности». Унификация и стандартизация больших объемов данных является объективно необходимым процессом в условиях автоматизации и цифровизации процессов в экономике. Скорость и качество трансформации процесса непрерывного образования требует высокого качества исходных данных и их системную обработку, что может выполнить СПК УП, обладая огромным потенциалом членов СПК УП, при поддержке и в сотрудничестве с партнерами и активными участниками НСПК в целом.

## 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 г. № 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 г. № 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 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года».
9. Указ Президента России от 21 июля 2020 г. № 474 «О национальных целях развития России до 2030 года».
10. Налоговый кодекс РФ.
11. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 г. № 51-ФЗ (ред. от 31.07.2020).
12. Постановление Правительства РФ от 27 июня 2016 г. № 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 г. № 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 г. № 23 (ред. от 29.11.2018) «О Правилах разработки и утверждения профессиональных стандартов».

15. Постановление Правительства РФ от 24.06.2017 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 г. № 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 г. № 14-ФЗ (ред. от 31.07.2020) «Об обществах с ограниченной ответственностью».

19. Федеральный закон от 26.12.1995 г. № 208-ФЗ (ред. от 02.07.2021) «Об акционерных обществах».

20. Федеральный закон от 08.08.2001 г. № 129-ФЗ «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей».

21. Федеральный закон от 26.07.2006 г. № 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 от 01.11.2016 г. № 601н «Об утверждении Положения о разработке оценочных средств для проведения независимой оценки квалификации».
23. Постановление Правительства РФ от 16.11.2016 г. № 1204 «Об утверждении Правил проведения центром оценки квалификаций независимой оценки квалификации в форме профессионального экзамена».
24. Приказ Минтруда России от 12.12.2016 г. № 726н «Об утверждении положения о разработке наименований квалификаций и требований к квалификации, на соответствие которым проводится независимая оценка квалификации».
25. Приказ Минтруда России от 14.12.2016 г. № 729н «Об утверждении Порядка осуществления мониторинга и контроля в сфере независимой оценки квалификации».
26. Приказ Минтруда России от 19.12.2016 г. № 758н «Об утверждении Примерного положения о совете по профессиональным квалификациям и Порядка наделения СПК полномочиями по организации проведения независимой оценки квалификации».
27. Приказ Минтруда России от 19.12.2016 г. № 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».
28. Приказ Росимущества от 21.11.2013 г. № 357 «Об утверждении Методических рекомендаций по организации работы Совета директоров в акционерном обществе».
29. Приказ Минэкономразвития России от 07.09.2018 г. № 484 «Об утверждении критериев отбора кандидатов для избрания в качестве единоличного (коллеги-

ального) 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 г. № 54391).

30. Приказ Минфина РФ от 02.02.2011 г. № 11н «Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету «Отчет о движении денежных средств» (ПБУ 23/2011)» (зарегистрировано в Минюсте РФ 29.03.2011 г. № 20336).

31. Единый план по достижению национальных целей развития Российской Федерации на период до 2024 года и на плановый период до 2030 года.

32. 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).

33. Письмо Банка России от 10 апреля 2014 г. № 06-52/2463 «О Кодексе корпоративного управления».

34. Письмо Минэкономразвития России от 23.03.2020 № 8952-РМ/Д18и «О перечне системообразующих организаций» (вместе с «Перечнем системообразующих организаций российской экономики», утвержденным протоколом заседания Правительственной комиссии по повышению устойчивости развития Российской экономики от 20.03.2020 г. № 3).

35. *Блинов В. И., Есенина Е. Ю.* Методические рекомендации по разработке профессиональных образовательных программ с учетом требований профессиональных стандартов. М., 2019.

36. *Волошина И. А., Прянишникова О. Д., Клинк О. Ф., Зайцева О. М., Новиков П. Н.* Методические рекомендации по формированию содержания профессиональных стандартов. М., 2020.

37. Обзор практики рассмотрения судами дел по спорам, связанным с заключением трудового договора (утвержден Президиумом Верховного Суда РФ 27 апреля 2022 г.).
38. *Епихина С. Б., Переверзева Е. И.* Профессиональная деятельность и профессиональная квалификация в сфере управления: межотраслевые профессиональные стандарты руководителей организации // Вестник МИРБИС. 2021. № 3 (27). С. 94–115. doi:10.25634/MIRBIS.2021.3.11.
39. 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».
40. *Волкова А. В., Кузьминов М. М., Митрякова О. Л., Русакова М. М., Факторович А. А.* Формирование резерва руководящих кадров образовательных и научных организаций // Высшее образование в России. 2022. Т. 31. № 5. С. 9–24. doi:10.31992/08693617-2022-31-5-9-24.
41. ПМК Оценка квалификаций. <https://www.kos-nark.ru/>.
42. ПМК Профессиональные стандарты. <https://profstandart.rosmintrud.ru/>.
43. ПМК Рамки квалификаций. <https://rk-nark.ru/>.
44. ПМК Реестр сведений о проведении независимой оценки квалификации. <https://nok-nark.ru/>.
45. ПМК Мониторинг рынка труда (жизненного цикла квалификаций). <https://skillscaner.ru/>.
46. Профессиональные стандарты и квалификации в сфере образования. <https://образованиеонлайн.рф/upload/iblock/54a/54a28801f004d80013f2d05243c6230f.pdf>.

Приложение 1. Профстандарты с наименованием «Руководитель» по состоянию на 07.07.2022

№№	№ п/п в Реестре Минтруда	Рег. номер ПС Минтруд	Код ПС	Область ПД	ВПД	Наименование ПС	СПК
0	1	2	3	4	5	6	7
1	7	7	03.003	Социальное обслуживание	Управление организацией социального обслуживания	<a href="#">Руководитель организации социального обслуживания</a>	Совет по профессиональным квалификациям в сфере безопасности труда, социальной защиты и занятости населения
2	8	8	03.004	Социальное обслуживание	Управление бюро медико-социальной экспертизы	<a href="#">Руководитель учреждения медико-социальной экспертизы</a>	Совет по профессиональным квалификациям в сфере безопасности труда, социальной защиты и занятости населения
3	48	53	24.010	Атомная промышленность	Эксплуатация самоходного судна-плавкрана	<a href="#">Руководитель плавкрана (кранмейстер) в области атомного флота</a>	Совет по профессиональным квалификациям в сфере атомной энергии
4	142	154	06.016	Связь, информационные и коммуникационные технологии	Менеджмент проектов в области информационных технологий (ИТ)	<a href="#">Руководитель проектов в области информационных технологий</a>	Совет по профессиональным квалификациям в области информационных технологий
5	176	190	06.017	Связь, информационные и коммуникационные технологии	Руководство разработкой программного обеспечения	<a href="#">Руководитель разработки программного обеспечения</a>	Совет по профессиональным квалификациям в области информационных технологий
6	301	322	16.038	Строительство и ЖКХ	Управление строительной организацией	<a href="#">Руководитель строительной организации</a>	Совет по профессиональным квалификациям в строительстве

№№	№ п/п в Реестре Минтруда	Рег. номер ПС Минтруд	Код ПС	Область ПД	ВПД	Наименование ПС	СПК
7	388	415	19.018	Добыча, переработка, транспортировка нефти и газа	Обеспечение эффективной работы нефтебазы	<a href="#">Руководитель нефтебазы</a>	Совет по профессиональным квалификациям в нефтегазовом комплексе
8	439	467	33.007	Сервис, оказание услуг населению (торговля, техническое обслуживание, ремонт, предоставление персональных услуг, услуги гостеприимства, общественное питание и пр.)	Управление гостиничным комплексом и иными средствами размещения	<a href="#">Руководитель/управляющий гостиничного комплекса/сети гостиниц</a>	Совет по профессиональным квалификациям в сфере гостеприимства
9	440	468	33.008	Сервис, оказание услуг населению (торговля, техническое обслуживание, ремонт, предоставление персональных услуг, услуги гостеприимства, общественное питание и пр.)	Управление предприятием питания	<a href="#">Руководитель предприятия питания</a>	Совет по профессиональным квалификациям в сфере гостеприимства
10	447	476	24.035	Атомная промышленность	Управление организацией, функционирующей в области использования атомной энергии	<a href="#">Руководитель управляющей организации в атомной отрасли</a>	Совет по профессиональным квалификациям в сфере атомной энергии



№№	№ п/п в Реестре Минтруда	Рег. номер ПС Минтруд	Код ПС	Область ПД	ВПД	Наименование ПС	СПК
11	534	581	05.008	Физическая культура и спорт	Управление деятельностью и развитием физкультурно-спортивной организации	<a href="#">Руководитель организации (подразделения организации), осуществляющей деятельность в области физической культуры и спорта</a>	Совет по профессиональным квалификациям в сфере физической культуры и спорта
12	879	935	17.048	Транспорт	Руководство работой и координация работы подразделений железнодорожного вокзала, железнодорожного вокзального комплекса	<a href="#">Руководитель железнодорожного вокзала, железнодорожного вокзального комплекса</a>	Совет по профессиональным квалификациям на железнодорожном транспорте
13	880	936	17.049	Транспорт	Руководство выполнением основных и сопутствующих работ по текущему содержанию и ремонту верхнего строения пути, искусственных сооружений и земляного полотна железнодорожного транспорта	Руководитель участка производства по текущему содержанию и ремонту верхнего строения пути, искусственных сооружений железнодорожного транспорта <a href="#">Специалист по текущему содержанию и ремонту верхнего строения пути, искусственных сооружений железнодорожного транспорта</a>	Совет по профессиональным квалификациям на железнодорожном транспорте

№№	№ п/п в Реестре Минтруда	Рег. номер ПС Минтруд	Код ПС	Область ПД	ВПД	Наименование ПС	СПК
14	1040	1099	17.055	Транспорт	Организация и производство технического обслуживания и ремонта железнодорожного подвижного состава	Руководитель участка производства по техническому обслуживанию и ремонту железнодорожного подвижного состава <a href="#">Специалист по организации и производству технического обслуживания и ремонта железнодорожного подвижного состава</a>	Совет по профессиональным квалификациям на железнодорожном транспорте
15	1172	1231	17.076	Транспорт	Управление подразделением организации железнодорожного транспорта	<a href="#">Руководитель подразделения организации железнодорожного транспорта</a>	Совет по профессиональным квалификациям на железнодорожном транспорте
16	1199	1258	17.080	Транспорт	Организация и контроль производственной деятельности восстановительного поезда	<a href="#">Руководитель восстановительного поезда</a>	Совет по профессиональным квалификациям на железнодорожном транспорте
17	1353	1413	17.112	Транспорт	Организация эксплуатации, технического обслуживания и ремонта пассажирской подвесной канатной дороги и фуникулера	<a href="#">Технический руководитель – начальник пассажирской подвесной канатной дороги</a>	Совет по профессиональным квалификациям в лифтовой отрасли, сфере подъемных сооружений и вертикального транспорта
18	1363	1423	01.008	Образование и наука	Руководство научной организацией	<a href="#">Руководитель научной организации</a>	Совет по профессиональным квалификациям в сфере образования
19	1364	1424	01.009	Образование и наука	Научное руководство научной организацией	<a href="#">Научный руководитель научной организации</a>	Совет по профессиональным квалификациям в сфере образования

№№	№ п/п в Реестре Минтруда	Рег. номер ПС Минтруд	Код ПС	Область ПД	ВПД	Наименование ПС	СПК
20	1367	1427	01.010	Образование и наука	Управление образовательной организацией высшего образования	<a href="#">Руководитель образовательной организации высшего образования</a>	Совет по профессиональным квалификациям в сфере образования
21	1399	1459	01.011	Образование и наука	Управление образовательной организацией, реализующей основные общеобразовательные программы (образовательные программы дошкольного образования, образовательные программы начального общего образования, образовательные программы основного общего образования, образовательные программы среднего общего образования), дополнительные общеобразовательные программы (образовательные программы дошкольного образования, дополнительные общеразвивающие программы, дополнительные общеобразовательные программы, дополнительные предпрофессиональные программы), программы профессионального обучения (осуществляемые образовательной организацией, реализующей образовательные программы общего образования)	<a href="#">Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)</a>	Совет по профессиональным квалификациям в сфере образования

Приложение 2. Проекты профстандартов с наименованием «Руководитель» по состоянию на 07.07.2022

№ ПС	Название	Наименование области профессиональной деятельности	Имя организации-разработчика	Планируемая дата завершения	Дата создания	Наименование вида профессиональной деятельности
1	Руководитель проектов в области информационных технологий	06 Связь, информационные и коммуникационные технологии [799]	ФГБУ ВНИИ труда Минтруда России	31.12.2022	01.06.2022 11:49:14	Менеджмент проектов в области информационных технологий (ИТ)
2	Руководитель подразделения организации железнодорожного транспорта	17 Транспорт [807]	ФГБУ ВНИИ труда Минтруда России	31.12.2022	31.05.2022 11:54:11	Управление подразделением организации железнодорожного транспорта
3	Руководитель восстановительного поезда	17 Транспорт [807]	ФГБУ ВНИИ труда Минтруда России	31.12.2022	31.05.2022 11:52:59	Организация, контроль и выполнение работ по ликвидации последствий крушений, аварий, сходов подвижного состава с рельсов, стихийных бедствий, чрезвычайных ситуаций в пределах тактико-технических возможностей восстановительного поезда

### Приложение 3. Утвержденные профессиональные квалификации

#### 7-го и 8-го уровня

- 1) Специалист по управлению структурным подразделением медицинской организации (8-й уровень квалификации) Совет по профессиональным квалификациям: [010. СПК в здравоохранении. ПОДРОБНЕЕ](#)
- 2) Специалист по управлению организационно-методическим подразделением медицинской организации (8-й уровень квалификации) Совет по профессиональным квалификациям: [010. СПК в здравоохранении ПОДРОБНЕЕ](#)
- 3) Главный врач медицинской организации (8-й уровень квалификации) Совет по профессиональным квалификациям: [010. СПК в здравоохранении ПОДРОБНЕЕ](#)
- 4) Директор больницы (дома) сестринского ухода, хосписа (8-й уровень квалификации) Совет по профессиональным квалификациям: [010. СПК в здравоохранении ПОДРОБНЕЕ](#)
- 5) Специалист по организации деятельности центра занятости населения и его подразделений (8-й уровень квалификации) Совет по профессиональным квалификациям: [030. СПК в сфере безопасности труда, социальной защиты и занятости населения ПОДРОБНЕЕ](#)
- 6) Руководитель деятельностью физкультурно-спортивной организации, объединения (8-й уровень квалификации) Совет по профессиональным квалификациям: [034. СПК в сфере физической культуры и спорта ПОДРОБНЕЕ](#)
- 7) Руководитель страховой брокерской организации (8-й уровень квалификации) Совет по профессиональным квалификациям: [002. СПК финансового рынка ПОДРОБНЕЕ](#)
- 8) Руководитель экономического субъекта по внутреннему контролю (8-й уровень квалификации) Совет по профессиональным квалификациям: [002. СПК финансового рынка ПОДРОБНЕЕ](#)
- 9) Руководитель экспертного подразделения (организации) в сфере закупок для государственных, муниципальных и корпоративных нужд (8-й уровень квалификации) Совет по профессиональным квалификациям: [026. СПК](#)

торговой, внешнеторговой и по отдельным видам предпринимательской и экономической деятельности [ПОДРОБНЕЕ](#)

- 10) Руководитель специализированной организации в области экономики труда (8-й уровень квалификации) Совет по профессиональным квалификациям: 018. СПК в области управления персоналом [ПОДРОБНЕЕ](#)
- 11) Специалист по управлению деятельностью нефтегазоперерабатывающей организации (8-й уровень квалификации) Совет по профессиональным квалификациям: 014. СПК в нефтегазовом комплексе [ПОДРОБНЕЕ](#)
- 12) Директор сети гостиниц (8-й уровень квалификации) Совет по профессиональным квалификациям: 006. СПК в сфере гостеприимства [ПОДРОБНЕЕ](#)
- 13) Директор сети предприятий питания (8-й уровень квалификации) Совет по профессиональным квалификациям: 006. СПК в сфере гостеприимства [ПОДРОБНЕЕ](#)
- 14) Руководитель организации социального обслуживания (7-й уровень квалификации) Совет по профессиональным квалификациям: 030. СПК в сфере безопасности труда, социальной защиты и занятости населения [ПОДРОБНЕЕ](#)
- 15) Директор экскурсионной организации (7-й уровень квалификации) Совет по профессиональным квалификациям: 006. СПК в сфере гостеприимства [ПОДРОБНЕЕ](#)
- 16) Руководитель спортивной подготовкой (7-й уровень квалификации) Совет по профессиональным квалификациям: 034. СПК в сфере физической культуры и спорта [ПОДРОБНЕЕ](#)
- 17) Руководитель физкультурно-спортивной организации, объединения (7-й уровень квалификации) Совет по профессиональным квалификациям: 034. СПК в сфере физической культуры и спорта [ПОДРОБНЕЕ](#)
- 18) Руководитель проекта в области физической культуры и спорта (7-й уровень квалификации) Совет по профессиональным квалификациям: 034. СПК в сфере физической культуры и спорта [ПОДРОБНЕЕ](#)

- 19) Руководитель НИОКР в области радиоприемных устройств (7-й уровень квалификации) Совет по профессиональным квалификациям: [031. СПК в области телекоммуникаций, почтовой связи и радиотехники ПОДРОБНЕЕ](#)
- 20) Руководитель структурного подразделения по кадровому делопроизводству (7-й уровень квалификации) Совет по профессиональным квалификациям: [018. СПК в области управления персоналом ПОДРОБНЕЕ](#)
- 21) Руководитель структурного подразделения по подбору персонала (7-й уровень квалификации) Совет по профессиональным квалификациям: [018. СПК в области управления персоналом ПОДРОБНЕЕ](#)
- 22) Руководитель структурного подразделения по оценке и аттестации персонала (7-й уровень квалификации) Совет по профессиональным квалификациям: [018. СПК в области управления персоналом](#)
- 23) Руководитель структурного подразделения по построению карьеры и развитию персонала (7-й уровень квалификации) Совет по профессиональным квалификациям: [018. СПК в области управления персоналом ПОДРОБНЕЕ](#)
- 24) Руководитель структурного подразделения по организации и оплате труда, компенсациям и льготам (7-й уровень квалификации) Совет по профессиональным квалификациям: [018. СПК в области управления персоналом ПОДРОБНЕЕ](#)
- 25) Руководитель структурного подразделения по социальной политике (7-й уровень квалификации) Совет по профессиональным квалификациям: [018. СПК в области управления персоналом ПОДРОБНЕЕ](#)
- 26) Директор по персоналу (7-й уровень квалификации) Совет по профессиональным квалификациям: [018. СПК в области управления персоналом ПОДРОБНЕЕ](#)
- 27) Руководитель структурного подразделения в области управления персоналом (7-й уровень квалификации) Совет по профессиональным квалификациям: [018. СПК в области управления персоналом ПОДРОБНЕЕ](#)
- 28) Руководитель службы документационного обеспечения управления (7-й уровень квалификации) Совет по профессиональным квалификациям: [021.](#)

СПК в области документационного и административно-хозяйственного обеспечения деятельности организации [ПОДРОБНЕЕ](#)

- 29) **Административный директор организации (7-й уровень квалификации)** Совет по профессиональным квалификациям: [021. СПК в области документационного и административно-хозяйственного обеспечения деятельности организации](#) [ПОДРОБНЕЕ](#)
- 30) **Руководитель организации архивного хранения дел (документов) (7-й уровень квалификации)** Совет по профессиональным квалификациям: [021. СПК в области документационного и административно-хозяйственного обеспечения деятельности организации](#) [ПОДРОБНЕЕ](#)
- 31) **Руководитель цифровой трансформацией документированных сфер деятельности организации (7-й уровень квалификации)** Совет по профессиональным квалификациям: [021. СПК в области документационного и административно-хозяйственного обеспечения деятельности организации](#) [ПОДРОБНЕЕ](#)
- 32) **Руководитель аудиторской организации (7-й уровень квалификации)** Совет по профессиональным квалификациям: [002. СПК финансового рынка](#) [ПОДРОБНЕЕ](#)
- 33) **Руководитель подразделения в области экономики труда (7-й уровень квалификации)** Совет по профессиональным квалификациям: [018. СПК в области управления персоналом](#) [ПОДРОБНЕЕ](#)
- 34) **Руководитель организации (подразделения) по проведению государственной кадастровой оценки (7-й уровень квалификации)** Совет по профессиональным квалификациям: [026. СПК торговой, внешнеторговой и по отдельным видам предпринимательской и экономической деятельности](#) [ПОДРОБНЕЕ](#)
- 35) **Руководитель пожарно-спасательного гарнизона (7-й уровень квалификации)** Совет по профессиональным квалификациям: [029. СПК в области обеспечения безопасности в чрезвычайных ситуациях](#) [ПОДРОБНЕЕ](#)
- 36) **Руководитель противопожарной службы на территории субъекта Российской Федерации (7-й уровень квалификации)** Совет по профессиональным



квалификациям: [029. СПК в области обеспечения безопасности в чрезвычайных ситуациях](#) **ПОДРОБНЕЕ**

- 37) Руководитель службы пожарной безопасности на объекте (7-й уровень квалификации) Совет по профессиональным квалификациям: [029. СПК в области обеспечения безопасности в чрезвычайных ситуациях](#) **ПОДРОБНЕЕ**
- 38) Руководитель организации по эксплуатации гражданских зданий (7-й уровень квалификации) Совет по профессиональным квалификациям: [004. СПК в жилищно-коммунальном хозяйстве](#) **ПОДРОБНЕЕ**
- 39) Руководитель организации по управлению многоквартирными домами (7-й уровень квалификации) Совет по профессиональным квалификациям: [004. СПК в жилищно-коммунальном хозяйстве](#) **ПОДРОБНЕЕ**
- 40) Управляющий многоквартирным домом (7-й уровень квалификации) Совет по профессиональным квалификациям: [004. СПК в жилищно-коммунальном хозяйстве](#) **ПОДРОБНЕЕ**
- 41) Руководитель строительной организации (7-й уровень квалификации) Совет по профессиональным квалификациям: [005. СПК в строительстве](#) **ПОДРОБНЕЕ**
- 42) Руководитель организации, осуществляющей деятельность по обеспечению проведения капитального ремонта общего имущества в многоквартирных домах (7-й уровень квалификации) Совет по профессиональным квалификациям: [004. СПК в жилищно-коммунальном хозяйстве](#) **ПОДРОБНЕЕ**

Источник: [https://nork-nark.ru/pk/list/?sort%5Bby%5D=CODE&sort%5Border%5D=asc&filter%5BPROPERTY\\_QUAL\\_LEVEL%5D%5B%5D=7](https://nork-nark.ru/pk/list/?sort%5Bby%5D=CODE&sort%5Border%5D=asc&filter%5BPROPERTY_QUAL_LEVEL%5D%5B%5D=7).

**Приложение 4. ОКВЭД как источник определения межотраслевых профстандартов в сфере управления**

Раздел М	Деятельность профессиональная, научная и техническая
70	Деятельность головных офисов; консультирование по вопросам управления
	<p>Эта группировка включает:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- предоставление консультационных услуг или оказание оперативной помощи по проблемам управления, таких как стратегическое и оперативное планирование, финансовое планирование и составление бюджета, маркетинговые цели и политика, практика и планирование работы с персоналом, планирование производства и контроля производства.</li> </ul> <p>Эта группировка также включает:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- деятельность, связанную с наблюдением и управлением за другими подразделениями компании, т. е. деятельность головных офисов</li> </ul>
70.1	Деятельность головных офисов
70.10	Деятельность головных офисов
	<p>Эта группировка включает:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- наблюдение и управление другими подразделениями компании, осуществление оперативного или стратегического планирования и выработку принятия решений в компании, осуществление оперативного контроля и управления ежедневной деятельностью соответствующих подразделений данной компании или предприятия.</li> </ul> <p>Эта группировка включает:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- деятельность головных офисов;</li> <li>- деятельность централизованных административных отделов;</li> <li>- деятельность корпоративных офисов;</li> <li>- деятельность районных и областных офисов;</li> <li>- деятельность вспомогательных управленческих офисов</li> </ul> <p>Эта группировка не включает:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- деятельность холдинг-компаний, не участвующих в управлении, см. 64.20</li> </ul>
70.10.1	Деятельность по управлению финансово-промышленными группами
70.10.2	Деятельность по управлению холдинг-компаниями
70.2	Консультирование по вопросам управления

70.22	Консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления
	<p>Эта группировка включает:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- предоставление консультационных услуг;</li> <li>- выдачу рекомендаций и оказание оперативной помощи компаниям и прочим организациям в сфере управления, таких как корпоративное стратегическое и оперативное планирование, реструктуризация производственных процессов, оптимизация управления, сокращение затрат и прочие финансовые вопросы, маркетинговые цели и политика, практика и планирование работы с персоналом, компенсационные и пенсионные стратегии, планирование и управление производством</li> <li>- предоставление этих услуг компаниям или иным организациям может включать консультирование, выдачу рекомендаций или оказание помощи по следующим направлениям: <ul style="list-style-type: none"> <li>- разработка процедур и методов бухгалтерского учета, программ учета затрат, бюджетирования;</li> <li>- консультирование и оказание помощи компаниям и иным организациям в сфере планирования, организации, эффективности и контроля управленческой информации и т. п.</li> </ul> </li> </ul> <p>Эта группировка не включает:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- разработку систем бухгалтерского программного обеспечения, см. 62.01;</li> <li>- юридические консультации и посредничество, см. 69.10;</li> <li>- бухгалтерский учет и аудит, консультирование по вопросам налогообложения, см. 69.20;</li> <li>- консультирование по строительству и архитектуре, см. 71.11, 71.12;</li> <li>- консультирование в области экологии, агрономии, безопасности и прочую подобную деятельность по консультированию, см. 74.90;</li> <li>- консультирование по размещению или найму персонала, см. 78.10;</li> <li>- консультирование по вопросам образования, см. 85</li> </ul>
72	Научные исследования и разработки
	<p>Эта группировка включает:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- деятельность трех видов научных исследований и разработок: <ol style="list-style-type: none"> <li>1) фундаментальные научные исследования - экспериментальная или теоретическая деятельность, направленная на получение новых знаний об основных закономерностях строения, функционирования и развития человека, общества, природы;</li> <li>2) прикладные научные исследования - исследования, направленные преимущественно на применение новых знаний для достижения практических целей и решения конкретных задач;</li> <li>3) экспериментальные разработки - деятельность, основанная на знаниях, приобретенных в результате проведения научных исследований или на основе практического опыта и направленная на сохранение жизни и здоровья человека, создание новых материалов, продуктов, процессов, устройств, услуг, систем или методов и их дальнейшее совершенствование.</li> </ol> </li> </ul>

	<p>Исследовательская и экспериментальная деятельность разделяются на две категории: естественные и технические науки, общественные и гуманитарные науки.</p> <p>Эта группировка не включает:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- исследование конъюнктуры рынка, см. 73.20</li> </ul>
72.2	Научные исследования и разработки в области общественных и гуманитарных наук
72.20	Научные исследования и разработки в области общественных и гуманитарных наук
	<p>Эта группировка включает:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- исследования и разработки в области общественных наук;</li> <li>- исследования и разработки в области гуманитарных наук;</li> <li>- междисциплинарные исследования и разработки, преимущественно в области общественных и гуманитарных наук.</li> </ul> <p>Эта группировка не включает:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- исследование конъюнктуры рынка, см. 73.20</li> </ul>
72.20.1	Научные исследования и разработки в области общественных наук
72.20.2	Научные исследования и разработки в области гуманитарных наук
	<p>Эта группировка также включает:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- проведение историко-архитектурных, историко-градостроительных, архивных и археологических исследований в области сохранения и воссоздания объектов культурного наследия</li> </ul>
84.13	Регулирование и содействие эффективному ведению экономической деятельности предприятий
	<p>Эта группировка включает:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- государственное регулирование в сельском хозяйстве, землепользовании, в области топливно-энергетических и минеральных ресурсов, инфраструктуре экономики, транспорте, связи, сфере деятельности гостиниц и туризма, оптовой и розничной торговле;</li> <li>- управление исследованиями и стратегиями развития для улучшения экономической ситуации и конкурентоспособности;</li> <li>- управление общими вопросами, касающимися занятости рабочей силы;</li> <li>- реализацию мероприятий, связанных с политикой регионального развития, например по уменьшению безработицы.</li> </ul> <p>Эта группировка не включает:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- исследования и экспериментальные разработки, см. 72</li> </ul>

РАЗДЕЛ 5	ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ ПРОЧИХ ВИДОВ УСЛУГ
94	Деятельность общественных организаций
	<p>Эта группировка включает:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- деятельность организаций, интересы членов которых сосредоточены на обеспечении развития и процветания этих организаций.</li> </ul> <p>Эти организации обычно строятся на выборной основе своих членов, но их деятельность может вовлекать и приносить пользу лицам, не являющимся членами этих организаций. Первичные подразделения этой организации разбиваются на группировки по категориям на основе решаемых ими задач, а именно, служат ли они интересам предпринимателей, наемных сотрудников и научного сообщества, см. 94.1, интересам служащих, см. 94.2 или продвигают религиозные, политические, культурные, образовательные или развлекательные идеи и деятельность, см. 94.9</p>
94.1	Деятельность коммерческих, предпринимательских и профессиональных организаций
	<p>Эта группировка включает:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- деятельность организаций, представляющих интересы членов коммерческих организаций и организаций предпринимателей.</li> </ul> <p>В случае профессиональных членских организаций данная группировка также включает:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- деятельность по продвижению профессиональных интересов работников данной профессии</li> </ul>
94.11	Деятельность коммерческих и предпринимательских членских организаций
	<p>Эта группировка включает:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- деятельность организаций, интересы членов которых сосредоточены на обеспечении развития и процветания предприятий конкретной сферы деятельности, например торговли, сельского хозяйства и др., или на экономическом развитии и экономической обстановке конкретного географического района или административной единицы независимо от направления коммерческой деятельности;</li> <li>- деятельность объединений таких организаций, как торговые палаты, союзы, гильдии и аналогичные организации;</li> <li>- деятельность по распространению информации, представительство в государственных учреждениях, связи с общественностью и переговоры с профсоюзами.</li> </ul> <p>Эта группировка не включает:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- деятельность профессиональных союзов, см. 94.20</li> </ul>

94.12	Деятельность профессиональных членских организаций
	<p>Эта группировка включает:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- деятельность организаций, интересы членов которых сосредоточены на конкретной отрасли знаний или отрасли профессиональной практической деятельности или технической области, например ассоциации медиков, юристов, бухгалтеров, технических работников, архитекторов и т. д.;</li> <li>- деятельность ассоциаций специалистов, занятых в научной, образовательной или культурной сфере, например ассоциации писателей, живописцев, исполнителей различных видов искусств, журналистов и т. д.;</li> <li>- деятельность по распространению информации, установлению критериев оценки практической деятельности и контролю за их соблюдением, представительство в государственных учреждениях и связи с общественностью.</li> </ul> <p>Эта группировка также включает:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- деятельность научных обществ</li> </ul>

Приложение 5. ОКЗ как источник определения межотраслевых профстандартов в  
сфере управления

Код	КЧ	Наименование групп занятий
1		РУКОВОДИТЕЛИ
11	3	Руководители высшего звена, высшие должностные лица и законодатели
112	9	Руководители учреждений, организаций и предприятий
1120	9	Руководители учреждений, организаций и предприятий
12	5	Управляющие в корпоративном секторе и в других организациях
1213	9	Руководители в области определения политики и планирования деятельности
1223	1	Руководители подразделений по научным исследованиям и разработкам

**Приложение 6. ОКПДТР как источник определения межотраслевых профстандартов в сфере управления**

Код	КЧ	Наименование должности	Код категории	Код по ОКЗ
20539	8	Генеральный директор акционерного общества	1	1210
20541	5	Генеральный директор генеральной дирекции	1	1210
20543	4	Генеральный директор российского агентства	1	1120
20550	4	Генеральный директор комбината	1	1210
20553	8	Генеральный директор межотраслевого научно-технического комплекса	1	1210
20556	1	Генеральный директор научно-производственного объединения	1	1210
20557	6	Генеральный директор объединения	1	1210
20559	5	Генеральный директор производственного объединения	1	1210
20560	8	Генеральный директор предприятия	1	1210
21319	7	Директор акционерного общества	1	1210
21363	8	Директор департамента	1	1120
21365	7	Директор (начальник, уполномоченный) дирекции	1	1210
21374	6	Директор завода	1	1210
21407	7	Директор коммерческий	1	1233
21444	8	Директор объединения	1	1210
21506	5	Директор представительства	1	1210
21589	8	Директор фабрики	1	1210
21592	4	Директор (заведующий) филиала	1	1210
21593	4	Директор фирмы	1	1210
21595	3	Директор фонда	1	1142
24671	6	Начальник объединения	1	1210
25703	4	Председатель объединения	1	1142
25706	8	Председатель отделения	1	1143



25720	8	Председатель правления	1	1210
25723	1	Председатель президиума	1	1143
25726	5	Председатель производственного объединения	1	1210
25795	6	Президент ассоциации (концерна, корпорации и др.) (общественно-экономической организации)	1	1142
25796	0	Президент ассоциации (концерна, корпорации и др.) (гуманитарной или другой специальной организации)	1	1143
27221	2	Управляющий трестом	1	1210

Приложение 7. Анализ межотраслевых и отраслевых профстандартов в сфере управления

Основная группа 1. Руководители «ОК 010-2014 (МСКЗ-08)										
№	ОКЗ	КОД		Наименование ПС/ПК	Источник	СПК	Характер ПС	Статус	Область ПД	ЕКС
1.	Руководители учреждений, организаций и предприятий	1120	9	Руководитель организации - Единичный исполнительный орган – генеральный директор учреждения/ организации/ предприятия	Федеральный закон от 08.08.2001 №129-ФЗ «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей»	СПК в сфере управления и права	Сквозной, межотраслевой	Проект	Управление	Директор (генеральный директор, управляющий) предприятия
1.1.				Руководитель организации социального обслуживания		СПК безопасности труда, социальной защиты и занятости населения	Отраслевой	Действующий	Социальное обслуживание	
1.2.				Руководитель учреждения медико-социальной экспертизы		СПК безопасности труда, социальной защиты и занятости населения	Отраслевой	Действующий	Социальное обслуживание	
1.3.				Руководитель строительной организации		СПК в строительстве	Отраслевой	Действующий	Строительство и ЖКХ	
1.4.				Руководитель нефтебазы		СПК в нефтегазовом комплексе	Отраслевой	Действующий	Добыча, переработка, транспортировка нефти и газа	
1.5.	Руководители отелей (гостиниц)	1411	5	Руководитель/управляющий гостиничного комплекса/сети гостиниц		СПК в сфере гостеприимства	Отраслевой	Действующий	Сервис, оказание услуг населению (услуги гостеприимства)	Директор гостиницы
1.6.				Руководитель предприятия питания		СПК в сфере гостеприимства	Отраслевой	Действующий	Сервис, оказание услуг населению (общественное питание и пр.)	
1.7.				Руководитель управляющей организации в атомной отрасли		СПК в сфере атомной энергии	Отраслевой	Действующий	Атомная промышленность	
1.8.	Руководители организаций физической культуры и спорта	1432	4	Руководитель организации (подразделения организации), осуществляющей деятельность в области физической культуры и спорта		СПК в сфере физической культуры и спорта	Отраслевой	Действующий	Физическая культура и спорт	
1.9.				Руководитель железнодорожного вокзала, железнодорожного вокзального комплекса		СПК на железнодорожном транспорте	Отраслевой	Действующий	Транспорт	
1.10.				Руководитель научной организации		СПК в сфере образования	Отраслевой	Действующий	Образование и наука	
1.11.				Руководитель образовательной организации высшего образования		СПК в сфере образования	Отраслевой	Действующий	Образование и наука	
1.12.				Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)		СПК в сфере образования	Отраслевой	Действующий	Образование и наука	

				<b>ПРОФКВАЛИФИКАЦИИ</b>						
1.13.				Директор больницы (дома) сестринского ухода, хосписа		СПК в здравоохранении	Отраслевой	Действующий	Управление организацией здравоохранения	
1.14.				Руководитель страховой брокерской организации		СПК финансового рынка	Отраслевой	Действующий	Брокерская деятельность в сфере страхования (перестрахования)	
1.15.				Руководитель экономического субъекта по внутреннему контролю		СПК финансового рынка	Отраслевой	Действующий	Деятельность по осуществлению внутреннего контроля в экономических субъектах	
1.16.				Руководитель специализированной организации в области экономики труда		СПК в области управления персоналом	Отраслевой	Действующий	Деятельность по экономике труда	Директор (начальник) учреждения (организации)
1.17.				Директор сети гостиниц		СПК в сфере гостеприимства	Отраслевой	Действующий	Сервис, оказание услуг населению (услуги гостеприимства)	
1.18.				Директор сети предприятий питания		СПК в сфере гостеприимства	Отраслевой	Действующий	Сервис, оказание услуг населению (общественное питание и пр.)	
1.19.				Директор экскурсионной организации		СПК в сфере гостеприимства	Отраслевой	Действующий	Предоставление экскурсионных услуг	
1.20.				Руководитель организации (подразделения) по проведению государственной кадастровой оценки		СПК ТПП	Отраслевой	Действующий		

Приложение 8. Пример анализа профстандарта в разрезе ОТФ, ТФ, ТД, НУ, НЗ

Сквозные обобщенные трудовые функции (междисциплинарность)										
№№	Наименование ОТФ Обобщенные трудовые функции	УР. КВАЛ.	Наименование профстандарта	Реквизиты ПС	СПК	Наименование профквалификации	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
							Разработка системы стратегического управления персоналом организации	Разработка корпоративной политики, планов, программ, процедур и технологий по управлению персоналом	Применять методы управления межличностными отношениями, формирования команд, развития лидерства и исполнительности, выявления талантов, определения удовлетворенности работой	Системы стандартов по бизнес-процессам, профессиям, нормы труда Основы технологии производства и деятельности организации
							Разработка системы стратегического управления персоналом организации	Разработка корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала	Разрабатывать корпоративные социальные программы	Методы оценки работы структурных подразделений, результатов труда персонала Методы анализа социальных программ и определения их экономической эффективности
										Основы управления социальным развитием организации
								Организовывать и проводить мероприятия с персоналом в соответствии с корпоративной социальной политикой	Основы социологии, психологии и экономики труда	
								Вести переговоры по вопросам социального партнерства с представителями органами работников		
								Определять и анализировать внутренние коммуникации, моделировать поведение персонала	Методы проведения социологических исследований, изучения общественного мнения	
							Разработка системы стратегического управления персоналом организации	Формирование системы оплаты и организации труда	Составлять, рассчитывать, корректировать и контролировать статьи расходов бюджетов и фондов на программы и мероприятия по управлению персоналом организации	Системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала
							Разработка системы стратегического управления персоналом организации	Формирование бюджета на персонал, технологий аудита работы с персоналом и контроллинга	Проводить аудит и контроллинг в области управления персоналом	Технологии и методы формирования и контроля бюджетов на персонал Методы проведения аудитов, контроллинга управленческих процессов
Разработка системы стратегического управления персоналом организации	Разработка программ, принципов стандартизации, унификации, автоматизации процессов управления персоналом и безопасных условий труда	Работать с информационными системами и базами данных по вопросам управления персоналом Организовывать мероприятия по обеспечению выполнения требований охраны труда в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации и локальными актами организации	Основы информатики, структурное построение информационных систем и особенности работы с ними Требования охраны и безопасных условий труда							

						Разработка системы стратегического управления персоналом организации	Анализ успешных корпоративных практик по организации стратегического управления персоналом организации, организационного проектирования и взаимодействия подразделений		Методы анализа количественного и качественного состава персонала
						Разработка системы стратегического управления персоналом организации		Представлять интересы организации в государственных органах, во взаимодействии с профсоюзами, иными представительными органами работников по вопросам персонала	<p>Трудовое законодательство и иные акты, содержащие нормы трудового права</p> <p>Основы архивного законодательства и нормативные правовые акты Российской Федерации, в части ведения документации по персоналу</p> <p>Основы налогового законодательства Российской Федерации</p> <p>Основы миграционного законодательства Российской Федерации, в части привлечения и трудоустройства иностранных граждан и лиц без гражданства</p> <p>Основы административного законодательства в области управления персоналом и ответственности должностных лиц</p> <p>Законодательство Российской Федерации о персональных данных</p> <p>Локальные нормативные акты организации в области управления персоналом</p> <p>Порядок заключения договоров (контрактов)</p>
						Разработка системы стратегического управления персоналом организации		Соблюдать нормы этики делового общения	Нормы этики делового общения

**Приложение 9. Пример анализа нормативных источников, формирующих межотраслевые и отраслевые требования к квалификации руководителей**

№ в таблице Приложения 7	Наименование ПС/ПК	Общие источники	Требования к профессиональной квалификации	Источник требований к профессиональной квалификации
1.	<p><b>Руководитель организации - Единичный исполнительный орган – генеральный директор учреждения/ организации/ предприятия</b></p>	<p>Гражданский кодекс Российской Федерации (ГК РФ) (части первая, вторая, третья и четвертая) Статья 53. Органы юридического лица</p> <p><b>ФЗ от 26 декабря 1995 г. № 208-ФЗ «Об акционерных обществах»</b> Статья 69. Исполнительный орган общества. Единичный исполнительный орган общества (директор, генеральный директор); Статья 71. Ответственность членов совета директоров (наблюдательного совета) общества, единичного исполнительного органа общества (директора, генерального директора) и (или) членов коллегиального исполнительного органа общества (правления, дирекции), управляющей организации или управляющего</p> <p><b>ФЗ от 8 февраля 1998 г. №14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью»</b> Статья 40. Единичный исполнительный орган общества; Статья 44. Ответственность членов совета директоров (наблюдательного совета) общества, единичного исполнительного органа общества, членов коллегиального исполнительного органа общества и управляющего</p> <p><b>ФЗ от 12 января 1996 г. №7-ФЗ "О некоммерческих организациях"</b> Статья 30. Исполнительный орган некоммерческой организации</p> <p><b>ФЗ от 08.08.2001 №129-ФЗ «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей»</b></p> <p><b>Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. №197-ФЗ (ТК РФ)</b> Глава 43. Особенности регулирования труда руководителя организации и членов коллегиального исполнительного ор-</p>	<p>1. Физическое лицо, претендующее на избрание в качестве <b>единоличного исполнительного органа общества</b> или члена коллегиального исполнительного органа <b>акционерного общества, акции которого находятся в собственности Российской Федерации</b>, за исключением акционерных обществ, указанных в абзацах втором и третьем пункта 1 Положения об управлении находящимися в федеральной собственности акциями акционерных обществ и использовании специального права на участие Российской Федерации в управлении акционерными обществами ("золотой акции"), утвержденного постановлением Правительства Российской Федерации от 3 декабря 2004 г. № 738 «Об управлении находящимися в федеральной собственности акциями акционерных обществ и использовании специального права на участие Российской Федерации в управлении акционерными обществами ("золотой акции")» 1, (далее — Претендент — физическое лицо, общество, Положение), должно соответствовать следующим критериям, применяемым в целях отбора претендентов-физических лиц:</p> <p><b>а) наличие высшего образования, соответствующего целям деятельности, предусмотренным в учредительном документе общества или указанным в долгосрочной программе развития общества, и (или) по специальностям и (или) направлениям подготовки, входящим в укрупненные группы специальностей и (или) направлений подготовки высшего образования «Экономика и управление», «Юриспруденция», «Математические и естественные науки» или «Инженерное дело, технологии и технические науки»;</b></p> <p><b>б) отсутствие административного наказания в виде дисквалификации;</b></p> <p><b>в) отсутствие неснятой или непогашенной судимости и (или) факта уголовного преследования (за исключением случая прекращения уголовного преследования по реабилитирующим основаниям);</b></p> <p><b>г) стаж работы, стаж государственной гражданской службы Российской Федерации или муниципальной службы:</b></p> <p>при доходах общества от обычных видов деятельности 2 за предшествующий отчетный год, равных или превышающих 2 000 000 001 (два миллиарда один) рубль, - <b>не менее пяти лет на руководящей должности в юридических лицах, являющихся коммерческими организациями, или не менее трех лет федеральной государственной гражданской службы</b> на должностях, относящихся в соответствии с Реестром должностей федеральной государственной гражданской службы 3 к высшей и главной группам должностей категорий "руководители" или "помощники (советники)", или не менее пяти лет государственной гражданской службы субъектов Российской Федерации на должностях, относящихся в соответствии с реестрами должностей государственной гражданской службы субъектов Российской Федерации 4 к высшей и главной группам должностей категорий "руководители" или "помощники (советники)";</p> <p>при доходах общества от обычных видов деятельности за предшествующий отчетный год от 800 000 001 (восемьсот миллионов одного) рубля до 2 000 000 000 (двух миллиардов) рублей - <b>не менее трех лет на руководящей должности в юридических лицах, являющихся коммерческими организациями, или не менее одного года федеральной государственной гражданской службы</b> на должностях, относящихся в соответствии с Реестром должностей федеральной государственной гражданской службы к высшей и главной группам должностей категорий "руководители" или "помощники (советники)", или не менее трех лет государственной гражданской службы субъектов Российской Федерации на должностях, относящихся в соответствии с реестрами должностей государственной гражданской службы</p>	<p>Приказ Минфина России от 5 октября 2021 г. № 145н</p> <p>«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, за исключением акционерных обществ, указанных в абзацах втором и третьем пункта 1 Положения об управлении находящимися в федеральной собственности акциями акционерных обществ и использовании специального права на участие Российской Федерации в управлении акционерными обществами ("золотой акции"), утвержденного постановлением Правительства Российской Федерации от 3 декабря 2004 г. № 738 «Об управлении находящимися в федеральной собственности акциями акционерных обществ и использовании специального права на участие Российской Федерации в управлении акционерными обществами ("золотой акции")»</p> <p>Приложение №1</p> <p>к приказу Министерства финансов Российской Федерации от 5 октября 2021 г. № 145н</p> <p>Критерии отбора кандидатов для избрания в качестве единоличного (коллегиального) исполнительного органа акционерных обществ, акции которых находятся в собственности Российской Федерации, за исключением акционерных обществ, указанных в абзацах втором и третьем пункта 1 Положения об управлении находящимися в федеральной собственности акциями акционерных обществ и использовании специального права на участие Российской Федерации в управлении акционерными обществами ("золотой акции"), утвержденного постановлением Правительства Российской Федерации от 3 декабря 2004 г. N 738 "Об управлении находящимися в федеральной собственности акциями акционерных обществ и использовании специального права на участие Российской Федерации в управлении акционерными обществами ("золотой акции")"</p>

№ в таблице Приложения 7	Наименование ПС/ПК	Общие источники	Требования к профессиональной квалификации	Источник требований к профессиональной квалификации
1.1.	Руководитель организации социального обслуживания	<p>Федеральный закон от 28 декабря 2013 г. № 442-ФЗ «Об основах социального обслуживания граждан в Российской Федерации»</p> <p>Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 18 июня 2020 г. № 353н «Об утверждении профессионального стандарта «Руководитель организации социального обслуживания»</p>	<p>Статья 13. Информационная открытость поставщиков социальных услуг</p> <p>2. Поставщики социальных услуг обеспечивают открытость и доступность информации:</p> <p>1) о дате государственной регистрации, об учредителе (учредителях), о месте нахождения, филиалах (при их наличии), режиме, графике работы, контактных телефонах и об адресах электронной почты;</p> <p>2) <b>о структуре и об органах управления организации</b> социального обслуживания;</p> <p>5) <b>о руководителе, его заместителях, руководителях филиалов (при их наличии), о персональном составе работников</b> (с указанием с их согласия <b>уровня образования, квалификации и опыта работы</b>);</p> <p>12.1) о проведении независимой оценки качества условий оказания услуг организациями социального обслуживания, которая определяется уполномоченным федеральным органом исполнительной власти;</p> <p>Статья 23.1. Независимая оценка качества условий оказания услуг организациями социального обслуживания</p> <p>17. Руководители государственных организаций социального обслуживания несут ответственность за непринятие мер по устранению недостатков, выявленных в ходе независимой оценки качества условий оказания услуг организациями социального обслуживания, в соответствии с трудовым законодательством. <b>В трудовых договорах с руководителями организаций социального обслуживания в показатели эффективности работы руководителей включаются результаты независимой оценки качества условий оказания услуг организациями социального обслуживания и выполнения плана по устранению недостатков, выявленных в ходе такой оценки.</b></p> <p>18. Результаты независимой оценки качества условий оказания услуг организациями социального обслуживания учитываются при оценке эффективности деятельности руководителя уполномоченного федерального органа исполнительной власти, высших должностных лиц (руководителей высших исполнительных органов государственной власти) субъектов Российской Федерации и руководителей органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации.</p>	Федеральный закон от 28 декабря 2013 г. № 442-ФЗ «Об основах социального обслуживания граждан в Российской Федерации»
1.3.	Руководитель строительной организации	Градостроительный кодекс Российской Федерации от 29 декабря 2004 г. № 190-ФЗ Статья 55.5. Стандарты и внутренние документы саморегулируемой организации	<p>Статья 55.5. Стандарты и внутренние документы саморегулируемой организации</p> <p>4. Саморегулируемая организация в процессе своей деятельности в дополнение к стандартам, предусмотренным Федеральным законом «О саморегулируемых организациях» (далее - стандарты саморегулируемой организации), в срок не позднее трех месяцев с даты присвоения статуса саморегулируемой организации утверждает квалификационные стандарты саморегулируемой организации в соответствующей сфере деятельности.</p> <p>5. Квалификационные стандарты саморегулируемой организации являются внутренними документами саморегулируемой организации и определяют характеристики квалификации (требуемые уровень знаний и умений, уровень самостоятельности при выполнении трудовой функции, дифференцированные в зависимости от направления деятельности), необходимой работникам для осуществления трудовых функций по выполнению инженерных изысканий, подготовке проектной документации, осуществлению строительства, реконструкции, капитального ремонта, сноса объектов капитального строительства.</p> <p>6. Требования к членам саморегулируемой организации, устанавливаемые в стандартах саморегулируемой организации и во внутренних документах саморегулируемой организации, не могут быть ниже, чем минимально установленные в настоящей части:</p> <p>1) квалификационные требования к индивидуальным предпринимателям, а также руководителям юридического лица, самостоятельно организующим выполнение инженерных изысканий, подготовку проектной документации, строительство, реконструкцию, капитальный ремонт, снос объектов капитального строительства, - наличие высшего образования соответствующего профиля и стажа работы по специальности не менее чем пять лет;</p> <p>2) требования к наличию у индивидуального предпринимателя или юридического лица специалистов по организации инженерных изысканий (главных инженеров проектов), специалистов по организации архитектурно-строительного проектирования (главных инженеров проектов, главных архитекторов проектов), специалистов по организации строительства (главных инженеров проектов), сведения о которых включены в национальные реестры специалистов, предусмотренные статьей 55.5-1 настоящего Кодекса (далее также - специалисты), - не менее чем два специалиста по месту основной работы</p>	

№ в таблице Приложения 7	Наименование ПС/ПК	Общие источники	Требования к профессиональной квалификации	Источник требований к профессиональной квалификации
1.7.	Руководитель управляющей организации в атомной отрасли	<p>Федеральный закон от 21 ноября 1995 г. № 170-ФЗ «Об использовании атомной энергии»</p> <p>Постановление Правительства РФ от 3 марта 1997 г. № 240 «Об утверждении перечня должностей работников объектов использования атомной энергии, которые должны получать разрешения Федеральной службы по экологическому, технологическому и атомному надзору на право ведения работ в области использования атомной энергии»</p> <p>Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 27 июля 2015 г. № 516н «Об утверждении профессионального стандарта «Руководитель управляющей организации в атомной отрасли»</p> <p>Приказ Федеральной службы по экологическому, технологическому и атомному надзору от 29 декабря 2006 г. № 1155 «Об утверждении Типовой программы по курсу "Промышленная, экологическая, энергетическая безопасность, безопасность гидротехнических сооружений" для предаттестационной (предэкзаменационной) подготовки руководителей и специалистов организаций, поднадзорных Федеральной службе по экологическому, технологическому и атомному надзору"</p> <p>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)</p>	<p>Статья 27. Разрешения на право ведения работ в области использования атомной энергии, выдаваемые работникам объектов использования атомной энергии</p> <p>Перечень специалистов из числа работников, которые в зависимости от выполняемой ими деятельности должны получать разрешения на право ведения работ в области использования атомной энергии, а также предъявляемые к этим специалистам квалификационные требования определяются Правительством Российской Федерации. Одним из обязательных условий получения указанных разрешений является отсутствие медицинских, в том числе психофизиологических, противопоказаний.</p> <p>27. Для получения государственной услуги заявитель представляет в центральный аппарат Ростехнадзора или в МТУ Ростехнадзора заявление и комплект документов. Документы представляются на русском языке.</p> <p>28. В заявлении должны содержаться следующие данные:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— занимаемая (замещаемая) должность;</li> <li>— вид деятельности на конкретном ОИАЭ;</li> <li>— образование, стаж и опыт работы (общий и в области использования атомной энергии), включая работу на предыдущих должностях;</li> <li>— информация об участии в ликвидации аварий, инцидентов, несчастных ситуаций в области использования атомной энергии;</li> <li>— сведения о наличии ранее выданных разрешений;</li> <li>— сведения о подготовке заявителя на должность и профессиональном обучении в области использования атомной энергии.</li> </ul> <p>40. Основаниями для отказа в выдаче разрешения являются:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>некомплектность представленных документов;</li> <li>представление документов, содержащих недостоверные сведения, либо документов, оформленных в ненадлежащем порядке, нечитабельность сведений, содержащихся в представленных документах;</li> <li><b>отрицательное заключение по результатам медицинского осмотра и психофизиологического обследования;</b></li> <li><b>несоответствие заявителя установленным квалификационным требованиям;</b></li> <li><b>неявка заявителя на проверку знаний федеральных норм и правил в области использования атомной энергии по заявленному виду деятельности (далее - проверка теоретических знаний) без уважительной причины;</b></li> <li><b>отрицательный результат проверки теоретических знаний заявителя - для руководящего и оперативного персонала, персонала ведомственного (производственного) контроля;</b></li> </ul> <p>5. Роли и участники отраслевой системы управления промышленной безопасностью и их функции</p> <p>5.1.1. Генеральный директор Корпорации: определяет стратегические направления деятельности по поддержанию и повышению уровня состояния промышленной безопасности в отрасли и совершенствованию отраслевой СУПБ; утверждает Единую отраслевую политику Госкорпорации "Росатом" в области промышленной безопасности, положение об отраслевой СУПБ, иные локальные нормативные акты Корпорации в области промышленной безопасности; контролирует исполнение функций участниками отраслевой СУПБ на уровне Корпорации.</p> <p>5.2. На уровне УК.</p> <p>5.2.1. Единоличный исполнительный орган УК: организует реализацию в УК и организациях УК Единой отраслевой политики Госкорпорации "Росатом" в области промышленной безопасности; контролирует функционирование отраслевой СУПБ, а также реализацию стратегических направлений деятельности по поддержанию и повышению уровня состояния промышленной безопасности в УК и организациях УК; утверждает локальные нормативные акты УК в области промышленной безопасности; утверждает и организует направление в ДЯРБ отчетных документов о состоянии промышленной безопасности в УК и организациях УК, предложения по совершенствованию отраслевой СУПБ и законодательства в области промышленной безопасности (общие требования к отчетности по промышленной безопасности приведены в приложении N 1 к Положению); распределяет обязанности в области промышленной безопасности между должностными лицами и структурными подразделениями УК и контролирует исполнение функций участниками отраслевой СУПБ на уровне УК.</p> <p>5.3.1. Руководитель организации: контролирует реализацию в организации Единой отраслевой политики Госкорпорации "Росатом" в области промышленной безопасности; контролирует функционирование и совершенствование СУПБ организации и реализацию стратегических направлений деятельности по поддержанию и повышению уровня состояния промышленной безопасности в организации; утверждает локальные документы организации в области промышленной безопасности; утверждает и организует направление в УК (в ДЯРБ - для организаций прямого управления) отчетных документов о состоянии и обеспечении промышленной безопасности в организации, предложения по совершенствованию отраслевой СУПБ и законодательства в области промышленной безопасности; распределяет обязанности между руководителями структурных подразделений организации и контролирует исполнение функций участниками отраслевой СУПБ на уровне организации.</p>	<p>Перечень должностей работников объектов использования атомной энергии, которые должны получать разрешения Федеральной службы по экологическому, технологическому и атомному надзору на право ведения работ в области использования атомной энергии (утв. постановлением Правительства РФ от 3 марта 1997 г. № 240)</p> <p>Приказ Федеральной службы по экологическому, технологическому и атомному надзору от 19 декабря 2018 г. № 623 «Об утверждении Административного регламента по предоставлению Федеральной службой по экологическому, технологическому и атомному надзору государственной услуги по выдаче разрешений на право ведения работ в области использования атомной энергии работникам объектов использования атомной энергии»</p> <p>Исчерпывающий перечень документов, необходимых в соответствии с нормативными правовыми актами для предоставления государственной услуги и услуг, которые являются необходимыми и обязательными для предоставления государственной услуги, подлежащих представлению заявителем, способы их получения заявителем, в том числе в электронной форме, порядок их представления</p>



№ в таблице Приложения 7	Наименование ПС/ПК	Общие источники	Требования к профессиональной квалификации	Источник требований к профессиональной квалификации
1.8.	Руководитель организации (подразделения организации), осуществляющей деятельность в области физической культуры и спорта	Общероссийский классификатор занятий ОК 010-2014 (МСКЗ-08) 1432 Руководители организаций физической культуры и спорта	Руководители организаций физической культуры и спорта планируют, организуют и контролируют деятельность организаций, обеспечивающих предоставление спортивных услуг. В их обязанности входит: — планирование, контроль и анализ административно-хозяйственной и финансово-экономической деятельности спортивной организации; — организация спортивно-массовой и оздоровительной работы среди населения; — разработка и управление бюджетами, контроль расходов и обеспечение эффективного использования ресурсов; — планирование и организация оснащения организации спортивно-технологическим и инженерным оборудованием, инвентарем и материалами, осуществление контроля за их правильным использованием; — планирование и руководство повседневной деятельностью; — контроль подбора, наблюдения и эффективности работы персонала; — обеспечение соблюдения правил гигиены и безопасности. Примеры занятий, отнесенных к данной начальной группе: — директор физкультурно-спортивной организации; — начальник клуба (спортивного, спортивно-технического, стрелкового) Руководитель спортивного центра Некоторые родственные занятия, отнесенные к другим начальным группам: Директор фитнес-центра - 1431 Тренер спортивной сборной команды - 2358	
Не разработано в профстандартах	Статья 17.2. Единоличный исполнительный орган саморегулируемой организации аудиторов	Федеральный закон от 30 декабря 2008 г. № 307-ФЗ «Об аудиторской деятельности» Статья 17.2. Единоличный исполнительный орган саморегулируемой организации аудиторов	2. Кандидат на должность единоличного исполнительного органа саморегулируемой организации аудиторов должен соответствовать следующим квалификационным требованиям: 1) иметь высшее образование; 2) иметь опыт работы на должностях в органах управления организацией не менее трех лет. 3. Кандидат на должность единоличного исполнительного органа саморегулируемой организации аудиторов должен соответствовать следующим требованиям к деловой (профессиональной) репутации: 1) отсутствие неснятой или непогашенной судимости за совершение преступлений в сфере экономики, а также за иные преступления средней тяжести, тяжкие и особо тяжкие преступления; 2) отсутствие в течение одного года, предшествовавшего дню подачи ходатайства, указанного в пункте 1 части 5 настоящей статьи, случаев привлечения к административной ответственности за совершение административного правонарушения в области финансов, налогов и сборов, страхования, рынка ценных бумаг; 3) отсутствие в течение двух лет, предшествовавших дню подачи ходатайства, указанного в пункте 1 части 5 настоящей статьи, фактов расторжения с указанным лицом трудового договора по инициативе работодателя по основаниям, предусмотренным пунктами 5–7.1, 9–11 части первой статьи 81 Трудового кодекса Российской Федерации; 4) иным требованиям к деловой (профессиональной) репутации, установленным уполномоченным федеральным органом и внутренним документом саморегулируемой организации аудиторов	Постановление Правительства РФ от 30 июня 2004 г. № 329 «О Министерстве финансов Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями)  Приказ Минфина России от 23 декабря 2021 г. № 222н «Об утверждении Порядка согласования документов саморегулируемой организации аудиторов и Порядка согласования кандидата на должность единоличного исполнительного органа саморегулируемой организации аудиторов и проверки его соответствия требованиям, установленным ч. 2-4 ст. 17.2 Федерального закона от 30 декабря 2008 г. № 307-ФЗ «Об аудиторской деятельности» (документ не вступил в силу)  Приказ Минфина России от 14 декабря 2021 г. № 212н «Об утверждении Административного регламента по осуществлению Министерством финансов Российской Федерации государственного контроля (надзора) за деятельностью саморегулируемой организации аудиторов»

**Приложение 10. Метод формирования требований к знаниям (теория)  
и умениям (практика) членов коллегияльных органов управления  
(советов директоров, наблюдательных советов)  
для целей разработки профстандарта**

Трудовые функции	Трудовые действия	Необходимые знания	Необходимые умения
<p>A/01.7</p> <p>Стратегическое управление обществом</p>	<p>Общее руководство деятельностью общества</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Нормативные правовые акты в сфере экономической деятельности в РФ;</li> <li>– Нормативные правовые акты в сфере корпоративного управления;</li> <li>– Кодекс корпоративного управления банка России и общества;</li> <li>– Стратегический менеджмент организации</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Организовывать систему корпоративного управления в обществе и осуществлять контроль за ее функционированием;</li> <li>– Создавать и обеспечивать эффективную деятельность комитетов совета директоров (по стратегии, по аудиту, по рискам, по кадрам и вознаграждениям, другим);</li> <li>– Взаимодействовать с акционерами (участниками) общества, органами управления и контроля общества;</li> <li>– Принимать ответственные и эффективные решения по вопросам общего руководства деятельностью общества</li> </ul>
	<p>Определение приоритетных (основных) направлений деятельности общества</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Основы стратегического планирования;</li> <li>– Основы маркетинга;</li> <li>– Нормативные правовые акты в области стратегического планирования;</li> <li>– Международные и российские стандарты и принципы обеспечения устойчивого развития организации, корпоративной социальной ответственности</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Устанавливать основные ориентиры деятельности общества на долгосрочную перспективу, утверждать ключевые показатели деятельности, основные бизнес-цели общества, стратегии и бизнес-планы, контролировать их исполнение;</li> <li>– Обеспечивать мониторинг реализации стратегии, в том числе мониторинг изменения условий внешней среды (законодательство, конкурентные рынки, возникающие технологии, клиенты и др.) и внутренней среды (персонал, внутренние бизнес-процессы, ресурсы и др.), на основе которых принимаются решения о переходе от одного сценария стратегического развития к другому, предусмотренному в рамках утвержденной стратегии организации, и (или) о корректировке промежуточных контрольных и (или) целевых показателей стратегии;</li> <li>– Анализировать тенденции развития соответствующих отраслей экономики, определять приоритетные направления деятельности общества;</li> <li>– Оценивать эффективность деятельности общества в долгосрочной и краткосрочной перспективе;</li> <li>– Формировать миссию и цели организации, ее корпоративную культуру, способствующие достижению целей и задач организации</li> </ul>
	<p>...</p>	<p>– ...</p>	<p>– ...</p>

Трудовые функции	Трудовые действия	Необходимые знания	Необходимые умения
	Утверждение стратегии, программы долгосрочного развития общества	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Основы стратегического планирования;</li> <li>– Основы маркетинга;</li> <li>– Нормативные правовые акты в области стратегического планирования;</li> <li>– Международные и российские стандарты и принципы обеспечения устойчивого развития организации, корпоративной социальной ответственности</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Устанавливать основные ориентиры деятельности общества на долгосрочную перспективу, утверждает ключевые показатели деятельности, основные бизнес-цели общества, стратегии и бизнес-планы, контролировать их исполнение;</li> <li>– Анализировать отрасли экономики, направления деятельности, определять приоритетные направления деятельности общества</li> </ul>
	Рассмотрение отчетов о выполнении стратегии, программы долгосрочного развития общества	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Нормативные правовые акты в сфере корпоративного управления;</li> <li>– Кодекс корпоративного управления банка России и общества;</li> <li>– Основы бухгалтерского учета;</li> <li>– Основы финансовой и нефинансовой отчетности</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Обеспечивать мониторинг хода реализации стратегии, в том числе мониторинг изменения индикаторов внешней среды (законодательство, конкурентные рынки, возникающие технологии, клиенты и др.) и внутренней среды (персонал, внутренние бизнес-процессы, ресурсы и др.), на основе которых принимаются решения о переходе от одного сценария стратегического развития к другому, предусмотренному в рамках утвержденной стратегии организации, и (или) о корректировке промежуточных контрольных и (или) целевых показателей стратегии;</li> <li>– Оценивать эффективность деятельности общества в долгосрочной перспективе.</li> </ul>
...		– ...	– ...
	Рассмотрение и утверждение финансово-хозяйственного плана (бюджета) общества	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Нормативные правовые акты в сфере корпоративного управления;</li> <li>– Кодекс корпоративного управления банка России и общества;</li> <li>– Основы бухгалтерского учета;</li> <li>– Основы финансовой и нефинансовой отчетности</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Анализировать финансово-хозяйственную деятельность общества</li> <li>– Обеспечить соответствие финансово-хозяйственного плана (бюджета) общества утвержденной стратегии, долгосрочной программе развития, (планам развития общества и т.п.);</li> <li>– Контролировать полноту, точность и достоверность финансово-хозяйственного плана (бюджета) общества</li> </ul>

Трудовые функции	Трудовые действия	Необходимые знания	Необходимые умения
	Контроль за практикой корпоративного управления в обществе и оценка корпоративного управления	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Нормативные правовые акты в сфере корпоративного управления;</li> <li>– Кодекс корпоративного управления банка России и общества</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Осуществлять контроль за практикой корпоративного управления, который предполагает анализ на регулярной основе соответствия системы корпоративного управления в обществе целям и задачам, стоящим перед обществом, а также масштабам его деятельности и принимаемым рискам;</li> <li>– Разрабатывать предложения, направленные на совершенствование практики корпоративного управления и, при необходимости, внесению соответствующих изменений в устав и внутренние документы общества</li> </ul>

## Приложение 11. Обобщенные трудовые функции, имеющие сквозную характеристику в сфере управления (пример)

### 2.2. Обобщенная трудовая функция «Стратегическое управление развитием организации»

Стратегическое управление развитием организации — это комплекс долгосрочных мер и подходов по улучшению жизнеспособности и мощи лица или группы лиц по отношению к их конкурентам. Формулировка стратегии и ее четкий инструментарий является важным признаком хорошего менеджмента.

ОТФ «Управление организацией» включает три трудовые функции:

- разработка концепции и стратегии развития организации;
- взаимодействие с собственниками и партнерами по бизнесу;
- внедрение инновационных технологий и изменений в управлении деятельностью организации.

#### 2.2.1. Трудовая функция «Разработка концепции и стратегии развития организации»

Трудовые действия	Создание системы мониторинга факторов внешней и внутренней среды организации
	Определение миссии и целей развития организации
	Формирование и реализация конкурентоспособной стратегии развития организации
	Управление процессом организационного проектирования организации
	Выявление стратегических проблем развития организации и разработка мер по их устранению
Необходимые умения	Владеть методиками стратегического анализа и оценки динамики факторов внешней и внутренней среды
	Формулировать миссию и цели развития организации, отражающие интересы собственников и других заинтересованных сторон
	Владеть методиками разработки корпоративной и функциональных стратегий
	Выявлять стратегические проблемы развития организации и своевременно реализовывать меры по их устранению
	Владеть методами организационного проектирования организации

	Владеть навыками организации стратегического контроля и оценки эффективности реализации стратегии развития организации
	Осуществлять стратегический контроль и оценку эффективности разработки концепции и стратегии развития организации
Необходимые знания	Международные нормативные правовые акты и законодательство Российской Федерации о сфере деятельности организации
	Формы статистической, финансовой и другой отчетности в организации
	Технологии маркетинговых исследований в деятельности организации
	Основы статистического моделирования и прогнозирования результатов деятельности организации
	Основы стратегического менеджмента и маркетинга в сфере деятельности организации
	Основы риск-менеджмента и антикризисного управления

### 2.2.2. Трудовая функция «Взаимодействие с собственниками и партнерами по бизнесу»

Трудовые действия	Выбор партнеров по бизнесу и заключение с ними договоров с учетом интересов собственников бизнеса, потребителей, заинтересованных сторон
	Выявление, раскрытие и устранение конфликтов интересов партнеров и собственников бизнеса, заинтересованных сторон
	Проведение встреч и переговоров с крупными потребителями, партнерами, заинтересованными сторонами
Необходимые умения	Владеть навыками организации устных и письменных коммуникаций с потребителями, партнерами, заинтересованными сторонами
	Соблюдать протокол деловых встреч и этикет с учетом национальных и корпоративных особенностей собеседников
	Владеть английским языком или другим иностранным языком с учетом характеристик постоянных клиентов организации на уровне, обеспечивающем эффективные профессиональные коммуникации
Необходимые знания	Международные нормативные правовые акты и законодательство Российской Федерации в сфере деятельности организации
	Основы межличностного и делового общения, переговоров, конфликтологии, социально-культурных нормы бизнес-коммуникаций
	Методы взаимодействия с потребителями, партнерами и другими заинтересованными сторонами — представителями разных культур

	Специализированные программы, используемые в письменных коммуникациях, в том числе возможности информационно-телекоммуникационной сети интернет
--	---

### 2.2.3. Трудовая функция «Внедрение инновационных технологий и изменений в управлении деятельностью организации»

Трудовые действия	Выявление потребности в изменениях деятельности организации
	Управление разработкой и внедрением инновационных технологий в деятельность организации
	Планирование и управление внедрением изменений в развитии организации
	Оценка эффективности внедрения инновационных технологий организации и управления деятельностью организации
Необходимые умения	Владеть методиками анализа основных факторов, определяющих необходимость изменений в стратегии и тактике организации
	Находить и оценивать новые рыночные возможности, формулировать бизнес-идеи, способствующие развитию организации
	Разрабатывать и реализовывать проекты по повышению конкурентоспособности организации
	Владеть методиками внедрения изменений корпоративных норм и стандартов деятельности организации
	Владеть методами управления командой проекта по внедрению изменений в организации
	Владеть навыками преодоления сопротивления коллектива организации внедрению изменений
	Принимать стратегические решения по развитию организации в условиях неопределенности
	Владеть навыками работы с большим объемом информации
Необходимые знания	Международные нормативные правовые акты и законодательство Российской Федерации в сфере деятельности организации
	Основы риск-менеджмента, управления проектами и изменениями
	Теория конфликтологии и психологии делового общения
	Системы стимулирования персонала, повышения их мотивации и лояльности

## 2.3. Обобщенная трудовая функция «Контроль деятельности организации»

Контроль деятельности организации осуществляется органом управления организации или другими сотрудниками с целью получения информации относительно выполнения следующих задач:

- эффективность и рациональность деятельности;
- достоверность финансовой отчетности
- соблюдение законов и нормативных актов.

ОТФ «Контроль деятельности организации» включает 2 трудовые функции:

- выявление отклонений от плановых показателей деятельности организации;
- корректировка планов деятельности организации.

### 2.3.1. Трудовая функция «Выявление отклонений от плановых показателей деятельности организации»

Трудовые действия	Анализ фактических результатов деятельности организации
	Сравнительный анализ фактических и планируемых показателей деятельности организации
	Организация предоставления отчетности о деятельности компании руководству организации в установленные сроки
Необходимые умения	Использовать экспертные, производственные и информационные ресурсы организации
	Анализировать и синтезировать информацию
	Оценивать результаты деятельности, эффективность отдельных процедур, сложившуюся ситуацию
	Планировать деятельность организации
Необходимые знания	Нормативные правовые акты, регламентирующие деятельность организации
	Специализация и особенности структуры организации
	Информация о производственных мощностях и кадровых ресурсах организации
	Нормы и требования промышленной и пожарной безопасности, охраны труда и экологической безопасности в организации
	Основы стратегического и оперативного планирования



### 2.3.2. Трудовая функция «Корректировка планов деятельности организации»

Трудовые действия	Руководство разработкой мероприятий по устранению отклонений от плановых показателей деятельности организации
	Координирование структурных подразделений для выполнения мероприятий по устранению отклонений от плановых показателей деятельности организации
Необходимые умения	Использовать экспертные, производственные и информационные ресурсы
	Анализировать и синтезировать информацию
	Оценивать результаты деятельности, эффективность отдельных процедур, сложившуюся ситуацию
	Планировать деятельность организации
Необходимые знания	Нормативные правовые акты, регламентирующие деятельность организации
	Специализация и особенности структуры организации
	Информация о производственных мощностях и кадровых ресурсах организации
	Нормы и требования промышленной и пожарной безопасности, охраны труда и экологической безопасности в организации
	Основы стратегического и оперативного планирования

### 2.4. Обобщенная трудовая функция «Управление текущей деятельностью департаментов (служб, отделов) организации»

ОТФ «Управление текущей деятельностью департаментов (служб, отделов) организации» включает две трудовые функции:

- управление материальными ресурсами и персоналом департаментов (служб, отделов) организации;
- контроль и оценка эффективности деятельности департаментов (служб, отделов) организации.

## 2.4.1. Трудовая функция «Управление материальными ресурсами и персоналом департаментов (служб, отделов) организации»

Трудовые действия	Оценка материальных ресурсов департаментов (служб, отделов)
	Оценка функциональных возможностей персонала департаментов (служб, отделов)
	Планирование текущей деятельности департаментов (служб, отделов) организации
	Формирование системы бизнес-процессов, регламентов и стандартов организации
	Координация и контроль деятельности департаментов (служб, отделов)
Необходимые умения	Владеть стратегическими и тактическими методами анализа потребности департаментов (служб, отделов) организации в материальных и трудовых ресурсах
	Осуществлять планирование и организацию деятельности департаментов (служб, отделов) организации
	Осуществлять координацию и контроль, проводить оценку эффективности деятельности департаментов (служб, отделов) организации
	Использовать наставничество, делегирование, коучинг и другие современные формы развития руководящего состава и ключевых сотрудников департаментов (служб, отделов) организации
	Владеть навыками деловых и межличностных коммуникаций, проведения совещаний в трудовом коллективе
	Владеть английским языком или другим иностранным языком с учетом характеристик постоянных клиентов организации
Необходимые знания	Законодательство Российской Федерации, регулирующее деятельность организации
	Трудовое законодательство Российской Федерации
	Основы организации, планирования и контроля деятельности подчиненных
	Теории мотивации и обеспечения лояльности персонала
	Теория межличностного и делового общения, переговоров, конфликтологии
	Специализированные компьютерные программы, используемые на предприятиях питания
	Основы финансового, бухгалтерского и статистического учета в организации

## 2.4.2. Трудовая функция «Контроль и оценка эффективности деятельности департаментов (служб, отделов) организации»

Трудовые действия	Определение форм и методов контроля бизнес-процессов департаментов (служб, отделов) организации
	Организация службы внутреннего контроля
	Организация контроля за функционированием системы внутрифирменного распорядка, трудовой и финансовой дисциплины работников
	Организация контроля исполнения персоналом принятых решений
	Организация контроля соблюдения технических и санитарных условий работы структурных подразделений
	Организация контроля за выполнением сотрудниками стандартов обслуживания и обеспечением качества продукции и услуг
	Выявление проблем в системе контроля организации и определение уровня эффективности деятельности департаментов (служб, отделов)
Необходимые умения	Владеть методикой создания системы контроля на предприятиях питания
	Анализировать проблемы в функционировании системы контроля, прогнозировать их последствия и принимать меры по исправлению и недопущению подобных ситуаций в будущем
Необходимые знания	Законодательство Российской Федерации, регулирующее деятельность организации
	Принципы и методы организации системы контроля работы персонала организации
	Способы оценки соответствия качества выполняемых работ разработанным в организации регламентам и стандартам
	Методы оценки эффективности системы контроля деятельности департаментов (служб, отделов) организации

## 2.5. Обобщенная трудовая функция «Управление программно-техническими, технологическими и человеческими ресурсами»

### 2.5.1. Трудовая функция «Управление инфраструктурой коллективной среды разработки»

Трудовые действия	Выбор инструментальных средств разработки
	Определение набора библиотек повторно используемых модулей
	Выбор средств создания и ведения репозитория, учета задач, сборки и непрерывной интеграции, базы знаний
	Организация процесса использования инфраструктуры
	Мониторинг функционирования инфраструктуры
	Принятие управленческих решений
Необходимые умения	Применять методологии разработки программного обеспечения
	Применять методологии управления проектами разработки программного обеспечения
	Применять методы и средства организации проектных данных
	Применять лучшие практики и отражать их в базе знаний
	Применять основные принципы и методы управления персоналом
	Применять нормативно-технические документы (стандарты и регламенты), описывающие процессы управления инфраструктурой коллективной среды разработки
Необходимые знания	Методологии разработки программного обеспечения
	Методологии управления проектами разработки программного обеспечения
	Методы и средства организации проектных данных
	Лучшие практики управления разработкой программного обеспечения
	Основные принципы и методы управления персоналом
	Нормативно-технические документы (стандарты и регламенты), описывающие процессы управления инфраструктурой коллективной среды разработки

## 2.5.2. Трудовая функция «Управление рисками разработки программного обеспечения»

Трудовые действия	Определение областей применения процесса управления рисками
	Определение стратегий и приоритетов управления рисками
	Выявление и отслеживание рисков в процессе разработки программного обеспечения
	Анализ и оценка выявленных рисков, выбор способов реагирования на них и выделение необходимых ресурсов
Необходимые умения	Применять методы и средства управления рисками
	Применять нормативно-технические документы (стандарты и регламенты), описывающие процессы управления рисками
	Применять основные принципы и методы управления персоналом
Необходимые знания	Методы и средства управления рисками
	Нормативно-технические документы (стандарты и регламенты), описывающие процессы управления рисками
	Основные принципы и методы управления персоналом

## 2.5.3. Трудовая функция «Поиск и подбор персонала»

Трудовые действия	Определение требований к квалификации персонала для выполнения задач по разработке программного обеспечения
	Формирование запросов на поиск персонала
	Интервьюирование кандидатов
	Принятие управленческих решений по отбору и приему персонала на работу
Необходимые умения	Применять профессиональные стандарты
	Применять нормативные документы, регламентирующие процессы управления персоналом
	Применять основные принципы и методы управления персоналом
	Определять потребность в персонале
	Осуществлять отбор и оценку кандидатов
Необходимые знания	Профессиональные стандарты
	Состояние выполнения плана работ
	Нормативные документы, регламентирующие процессы управления персоналом
	Основные принципы и методы управления персоналом

#### 2.5.4. Трудовая функция «Организация развития персонала»

Трудовые действия	Планирование и организация обучения и развития персонала
	Организация наставничества
	Оценка квалификации персонала
Необходимые умения	Применять профессиональные стандарты
	Применять нормативные документы, регламентирующие процессы управления персоналом
	Применять основные принципы и методы управления персоналом
	Применять методы планирования развития и обучения персонала
	Применять методы оценки квалификации персонала
Необходимые знания	Профессиональные стандарты
	Методы планирования развития персонала
	Методы оценки квалификации персонала
	Нормативные документы, регламентирующие процессы управления персоналом
	Основные принципы и методы управления персоналом

Научное издание

*Заказное издание*

**Методические рекомендации по формированию  
межотраслевой рамки квалификаций и профессиональных  
стандартов в сфере управления**

Выпускающий редактор *Е.В. Попова*  
Редактор *Д.С. Дамте*

Заказ № 1407

Издательский дом «Дело» РАНХиГС  
119571, Москва, пр-т Вернадского, 82  
Коммерческий центр — тел. (495) 433-25-10, (495) 433-25-02  
[delo@ranepa.ru](mailto:delo@ranepa.ru)  
[www.ranepa.ru](http://www.ranepa.ru)  
Интернет-магазин  
[www.delo.ranepa.ru](http://www.delo.ranepa.ru)