

МЕНЕДЖМЕНТ: СОВРЕМЕННЫЙ РАКУРС · MANAGEMENT: A MODERN PERSPECTIVE

Вестник МИРБИС. 2021. № 3 (27): С. 94–115.
Vestnik MIRBIS. 2021; 3 (27): 94–115.

Научная статья

УДК 331.54

DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.3.11

Профессиональная деятельность и профессиональная квалификация в сфере управления: межотраслевые профессиональные стандарты руководителей организации

Светлана Борисовна Епихина¹, Елена Игоревна Переверзева²

1 Тинифокс, ООО. Москва, Россия. Epikhina.S@gmail.com

2 Московская международная высшая школа бизнеса МИРБИС, Москва, Россия. pereverzevae@yandex.ru

Аннотация. Авторы предлагают методику формирования профессиональных стандартов НСК России для высших уровней квалификации руководителей, основанную на многофакторном анализе действующей международной и российской нормативно-правовой базы в части требований к коллегиальным и исполнительным органам управления организаций, а также выделении видов профессиональной деятельности и профстандартов руководителей на основе классификаторов занятий. В статье представлена матрица ответственности руководителей и структура функционального управления на основе федерального законодательства РФ, которая используется для дальнейшей разработки рамки квалификаций в сфере управления и права.

Ключевые слова: вид профессиональной деятельности, профессиональные стандарты, руководитель организации, классификаторы занятий, ISCO-08, коллегиальные органы управления, исполнительные органы управления, компетенции органов управления, ответственность руководителя.

Для цитирования: Епихина С. Б. Профессиональная деятельность и профессиональная квалификация в сфере управления: межотраслевые профессиональные стандарты руководителей организации / С. Б. Епихина, Е. И. Переверзева // Вестник МИРБИС. 2021; 3(27): 94–115. DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.3.11

JEL: J80

Original article

Professional activity and professional qualifications in the sphere of management: intersectoral professional standards heads of the organization

Svetlana B. Epikhina³, Elena I. Pereverzeva⁴

3 Tinifox LLC, Moscow, Russia. Epikhina.S@gmail.com

4 Moscow International Higher Business School MIRBIS, Moscow, Russia. pereverzevae@yandex.ru

Abstract. The authors propose a methodology for the creation of professional standards of the NSC (NQF) of Russian Federation for the highest levels of qualification of managers, based on a multifactorial analysis of the current international and Russian legislation and regulatory framework in terms of requirements for collegial and executive management bodies of organizations, as well as the identification of types of professional activities and professional standards of managers based on classifiers of occupations. The article presents the matrix of the responsibility of managers and the structure of functional management based on the federal legislation of the Russian Federation, which is used to further develop the framework of qualifications in the field of management and law.

Key words: professional activity type, professional standards, head of organization, occupation classifiers, ISCO-08, collegial management bodies, executive management bodies, competence of management bodies, manager's responsibility.

For citation: Epikhina S. B. Professional activity and professional qualifications in the sphere of management: intersectoral professional standards heads of the organization. S. B. Epikhina, E. I. Pereverzeva. *Vestnik MIRBIS*. 2021; 3(27): 94–115. (In Russ.). DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.3.11

JEL: J80

Актуальность изменений в сфере квалификации руководителей организаций

Современный этап развития мировой экономики уникален по темпам и глубине трансформации технологий, по критической скорости изменений и нарастанию геополитической борьбы вплоть до глобальных санкций и блокад. Мир демонстрирует все нарастающую конкуренцию между предприятиями всех стран и отраслей, в том числе, в области компетенций работников и руководителей всех уровней. Организации вынуждены подстраиваться под стремительные изменения внешней среды, менять систему подбора и подготовки кадров, формировать социальный запрос системе профессионального образования, влиять на создание федеральных, отраслевых и региональных резервов высококвалифицированных специалистов и руководителей. В отличие от периода противостояния СССР и западных держав 20 века, сегодня граждане РФ имеют беспрецедентный доступ к образованию и миграции, что не могло не отразиться на рынке труда и занятости в России и всего постсоветского пространства.

Россия постепенно утратила преимущества традиционной плановой модели советского высшего и профессионального образования, сегодня система прогнозирования и планирования как количественных, так и качественных показателей для подготовки требуемых высококвалифицированных специалистов и руководителей по отдельным квалификациям не гарантирует эффективного баланса рынка занятости.

Действующие международные методы регулирования рынков образования и занятости призваны обеспечить Евросоюзу, Великобритании и США лидерство в борьбе за таланты, однако Индия и Китай уже фактически вышли из роли доноров дешевой рабочей силы и опережают Старый и Новый Свет в динамике развития [Евтушенко 2021]. Исследования списка Global Fortune 500⁶ в историческом разрезе позволяет отметить успех китайских компаний, стремительно ворвавшихся в FG500 за последние 10 лет. Согласно разверну-

той дискуссии в американской прессе в течение 2017–2020 годов и последовавшим экономическим санкциям, китайские компании последовательно и очень успешно «перехватывали» методологию управления у американских лидеров, вторгались в корпоративные системы знаний, получали самые современные компетенции в ведущих университетах и бизнес-школах мира. Эти активные действия в области развития квалификаций руководителей всех уровней, создание самых современных центров исследования и развития квалификаций внутри страны привели Китай к тому взрывообразному росту, который сегодня не смогла остановить даже пандемия. Фактически Китай повторил опыт СССР, который в период с 1920-х по 1939 г. восстанавливал экономику страны с привлечением американских, немецких, французских компаний и специалистов, приобретая отсутствующий до этого у нового правительства опыт управления в высокотехнологичных отраслях науки и народного хозяйства [Галушка 2021].

Согласно исследованию McKinsey⁷, которое длилось более 10 лет и охватило около 14 000 организаций в более чем 30 странах, хорошо управляемые фирмы имеют более высокую производительность, рыночную стоимость и рост, а также большую способность выживать в неблагоприятных условиях, таких как глобальная финансовая рецессия или пандемия. Исследование также показало, что существует «длинный хвост» постоянно плохо управляемых фирм во всех странах и во всех секторах. На рисунке 1 сравнивается эффективность компаний в разных странах, где оценка национальных объектов экономики сопоставляется с офисами или структурами транснациональных корпораций, представленных в этих же странах. Лидерство транснациональных корпораций, по мнению исследователей, базируется не только и не столько на финансовых или технологических ресурсах, но на инвестициях в повышение квалификации их сотрудников, на высокой эффективности и развитии руководителей всех уровней, создающих беспрецедентный отрыв в производительности труда.

© Епихина С. Б., Переверзева Е. И., 2021
Вестник МИРБИС, 2021, № 3 (27), с. 6–25.

6 Global 500. *Fortune*: [website]. URL: <https://fortune.com/global500/>. Open access.

7 Why management matters for productivity. By John Dowdy and John Van Reenen. *McKinsey*: [website]. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/china/why-management-matters-for-productivity>. Date of publication September 1, 2014. Open access.

Average management scores for domestic companies and foreign multinationals,¹ on a scale of 1 to 5, where 1 = worst practice and 5 = best practice



¹Sample of 7,203 manufacturing companies; domestic subsidiaries of multinational companies—e.g., a Toyota subsidiary in Japan—are excluded.
Source: Updated data from original report, *Management practice and productivity: Why it matters*, July 2007, Centre for Economic Performance, London School of Economics; McKinsey analysis.

Рис. 1. Сравнительный анализ эффективности иностранных транснациональных корпораций в сравнении с местными фирмами

Источник: *Why management matters for productivity*. By John Dowdy and John Van Reenen. McKinsey: [website]. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/china/why-management-matters-for-productivity>. Date of publication September 1, 2014. Open access.

Эти результаты, с точки зрения ведущей команды независимых оценщиков и аналитиков, свидетельствуют о значительном потенциале повышения производительности, зависящем от эффективности руководства фирм в каждой стране. В выводах исследователи отмечали, что менеджеры исследуемых компаний практически полностью не были способны объективно оценить продуктивность или эффективность управления своих компаний. Корреляции между различными корпоративными рейтингами методов управления исследуемых компаний и оценкой, проведенной McKinsey, практически отсутствовали. Возможные решения, предлагаемые данным исследованием, включают перенос лучших методов управления между странами путем ротации ключевых менеджеров как внутри компаний, так и за их пределами.

Фактически, в 21 веке были подтверждены и рекомендованы к использованию советские методы создания высокоэффективных школ управления как в вузах (а их создано было более 600 за период с 1924 года до 1941 гг.), так и в системе непрерывного производственного обмена опытом и повышения квалификации без отрыва от

производства (включая партийные и комсомольские школы для подготовки руководящего состава народного хозяйства). Активное перемещение руководящего состава, ротация и релокация кадрового резерва создавали постоянный процесс объективного обновления методов и подходов, накопление и обмен «лучшими практиками», рост вовлеченности руководителей и специалистов. Все эти достижения советской школы управления прошли критические испытания в период как военной трансформации народного хозяйства 1941–1945 гг., так и в послевоенном восстановлении. Япония, Восточная Европа, Сингапур, Китай и другие страны мира активно перенимали опыт взрывного роста СССР в период 1950–1960-х, закрепляя это под новыми терминами менеджмента в западных публикациях об управлении фирмами.

А в СССР, начиная с конца 1960-х годов, были допущены искажения и утрачены ключевые звенья системы управления квалификацией руководителей, которые стали превращаться в консервативный и малоподвижный класс партийных и хозяйственных начальников, стремившийся закрепить на полученных должностях, предпочитающих стагнацию изменениям. В период создания рыночной экономики в России потребовалось значительное количество руководителей для вновь создаваемых организаций всех типов собственности, и этот опыт предпринимательства или управления частными активами приобретался в реальном эксперименте по сращиванию капиталистических подходов к управлению предприятиями с социалистическим регулированием возникающих отношений между собственниками, наемными работниками, руководством организаций и привлекаемыми советниками и консультантами всех типов, от международных компаний до представителей силовых структур, помогавших защитить собственников от рейдерских захватов и утраты активов лихих 90-х годов 20 века.

Текущая статистика баланса создания организаций и их ликвидации в России демонстрирует достоверность выводов McKinsey о преобладании неэффективных «длинных хвостов» постоянно плохо управляемых фирм, которые отражены как в частоте создаваемых новых юрлиц, так и в быстрой ликвидации ранее действовавших. Оба рейтинга на рисунке 2 фактически не дают ответа на вопросы о причинах такого дисбаланса

в продолжительности жизни фирм в России, но, согласно подходам McKinsey, можно говорить о низкой эффективности их руководителей, как одной из главных причин. Однако сопоставить конкретную результативность руководителей российских организаций, особенно в секторе МСП,

практически не представляется возможным, так как традиционно низкая выживаемость юрлиц в России чаще приписывается сложностям системы регулирования экономики и другим внешним по отношению к фирмам факторам.

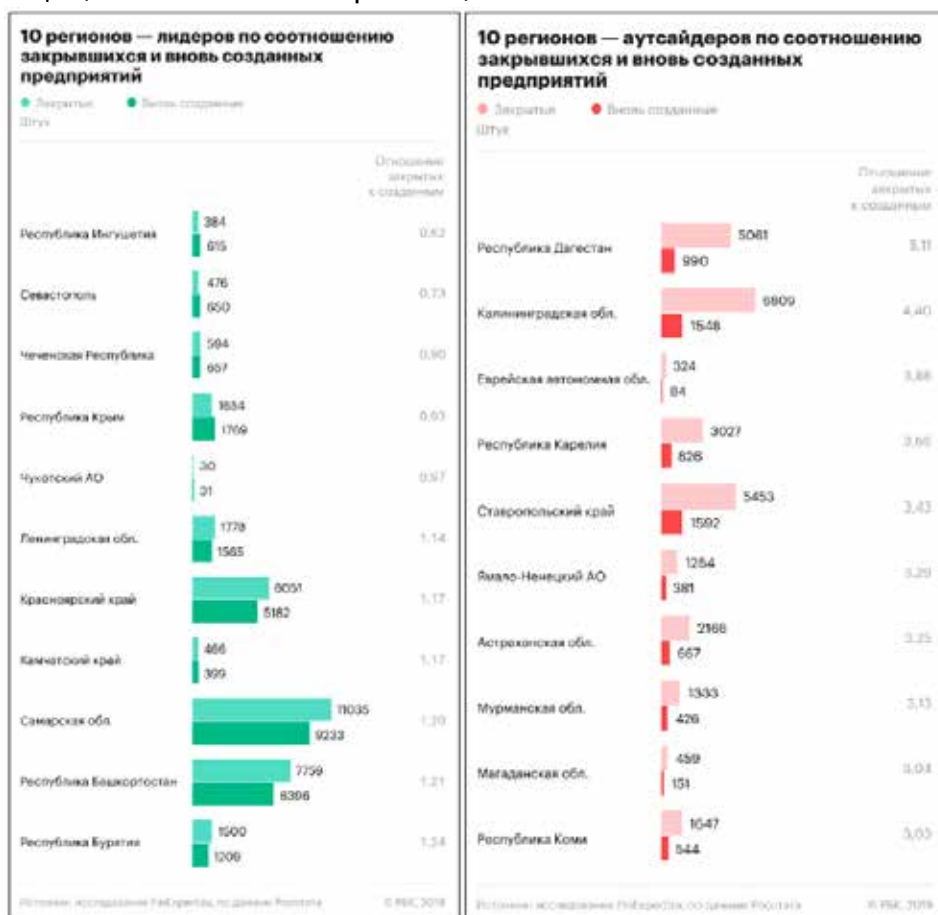


Рис. 2. Сравнительный анализ «выживаемости» организаций по регионам России

Источник: Число закрывшихся бизнесов в два раза превысило число открывшихся // РБК : [сайт]. URL: <https://www.rbc.ru/economics/06/06/2019/5cf7bc9b9a79474f236c46a3>. Дата публикации 06.06.2019. Доступ свободный.

Ключевым вопросом преодоления подобных «длинных хвостов» неэффективных организаций и низкой критичности руководителей организаций к оценке собственной эффективности должна стать новая система подготовки руководителей, которая создавала бы класс профессионалов по уровню квалификации не уступающих уровню руководителей из транснациональных структур. Переход от эталонной модели компетенций (профстандарт) к высоко результативным образовательным инновациям (сроки, содержание, эффективность образовательных программ, отбор педагогов требуемой квалификации не ниже уровня подготавливаемых руководителей и т. д.) должен быть выверен через независимую оценку квалификации (профэкзамен в центре оценки квалифи-

кации вне системы образовательных учреждений, согласно методологии НСК), получаемой по итогу такого образования на всех уровнях: от бакалавриата в менеджменте до программ краткосрочного повышения квалификации или профессиональной переподготовки руководителей.

Такой подход начал формироваться с 2012 года через создание Национального совета по профессиональным квалификациям при Президенте Российской Федерации с целью построения системы формирования эталонных моделей компетенций (профстандартов), образовательных программ и внедрения независимой оценки квалификации.

Национальный совет при Президенте Российской Федерации по профквалификациям и Совет по

профквалификациям в сфере управления и права как центр формирования профессиональных стандартов в сфере управления

Достижение целей национальных проектов и стратегического развития экономики Российской Федерации напрямую зависят от обеспечения регионов и предприятий высококвалифицированными кадрами и руководителями. Указом Президента России В. В. Путина от 7 мая 2012 г. № 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики» определены планы развития во всех сферах жизнедеятельности государства, в том числе, путем создания системы профессиональных стандартов.

Разработка и актуализация профессиональных стандартов является функцией и полномочием советов¹ по профессиональным квалификациям, которые реализуются в инициативном порядке на основании сформированного заказа работодателей и профессионального сообщества по виду профессиональной деятельности, а также на основании специальных нормативных актов, содержащих поручения Президента и Правительства Российской Федерации, касающихся разработки отдельных профессиональных стандартов.

В декабре 2020 г. в рамках Национального совета при Президенте Российской Федерации по профквалификациям создан совет по профессиональным квалификациям в сфере управления и права (далее — СПК УП), наделенный полномочиями по видам профессиональной деятельности², которые являются сквозными и межотраслевыми. Председателем нового совета по профессиональным квалификациям стал Первый заместитель Председателя Государственной Думы

Александр Дмитриевич Жуков. Полномочиями базовой организации Совета наделена Ассоциация объединений и организаций «Национальный аккредитационный совет делового и управленческого образования». СПК УП будет решать задачи развития системы квалификаций в областях профессиональной деятельности, связанных с юриспруденцией и менеджментом в организациях³.

Определение границ полномочий СПК УП в международных и российских классификаторах занятий

Необходимо отметить, что общественная деятельность в составе СПК сопряжена фактически с научно-исследовательской деятельностью в области занятости, которой ранее занимались специализированные организации в отраслях народного хозяйства СССР, а также экономисты по труду и специалисты по нормированию труда предприятий, которые должны были для целей учета себестоимости и производительности труда четко относить тот или иной вид работ в составе товара или услуги к классификаторам, которые унифицированы в мире еще с середины 20 века. Подобный состав статистики позволяет странам сопоставлять цены в импортно-экспортных контрактах, в оценке активов, а сегодня и сравнивать эффективность фирм в нефинансовой отчетности ведущих игроков мира, используемых Global Fortune и другими инвестиционными и аналитическими структурами. В России сегодня только крупнейшие игроки международных рынков обладают компетенциями подобного уровня (Газпром, Роснефть, РЖД, Лукойл, Русал и др.), а для большинства компаний России подобная работа воспринимается пока как излишнее регулирование внутрифирменных процессов управления. Сокращение числа специалистов и организаций в сфере экономики труда привело к тому, что сегодня ключевые разработки в области определения профессиональных видов деятельности, профессий, специальностей, квалификаций и профессиональных стандартов регулируются более по форме, чем по содержанию.

Разберем на примере первоочередных профессиональных стандартов СПК УП в части профессиональной деятельности управления орга-

1 Об утверждении Примерного положения о совете по профессиональным квалификациям и порядка наделения совета по профессиональным квалификациям полномочиями по организации проведения независимой оценки квалификации по определенному виду профессиональной деятельности и прекращения этих полномочий: Приказ Минтруда России от 19 декабря 2016 г. № 758 н // СПС КонсультантПлюс.

2 Вид профессиональной деятельности, согласно нормативной базе НСК, — это совокупность обобщенных трудовых функций, имеющих близкий характер, результаты и условия труда. См.: О Правилах разработки и утверждения профессиональных стандартов: Постановление Правительства РФ от 22.01.2013 №23 (ред. от 29.11.2018).

3 Заседание Национального совета по профессиональным квалификациям // Официальный сайт Президента России. URL: <http://kremlin.ru/events/councils/by-council/39/64747>. Дата публикации 03.12.2020. Доступ свободный.

низациями принципы использования классификаторов занятий как базовых источников обобщения и разделения работ, обязанностей, задач, действий и других определений, участвующих в формировании границ между профессиями, специальностями, иными видами получения дохода (заработка) в современном мире.

Для целей выбора наименования вида профессиональной деятельности разработчики профстандартов, в том числе и СПК УП, должны использовать (учитывать) Общероссийский классификатор занятий (ОКЗ)⁴.

ОКЗ входит в состав Национальной системы стандартизации Российской Федерации, он гармонизирован с Международной стандартной классификацией занятий 2008 (МСКЗ-08) — International Standard Classification of Occupations 2008⁵ (ISCO-08) путем внесения уточнений, отражающих специфику российской экономики, не нарушающих коды и границы понятий этого международного стандарта. Международная стандартная классификация профессий 2008 года (ISCO-08) представляет собой четырехуровневую иерархически структурированную классификацию, которая охватывает **все профессии и рабочие места в мире**. Разработанный с учетом накопленного национального и международного опыта, а также с помощью экспертов из многих стран и учреждений, ISCO-08 полностью поддерживается международным сообществом в качестве общепризнанного стандарта международной статистики занятости.

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 навыков и специализации навыков, необходимых для выполнения работ. Это позволяет получать сравнительно подробные сопоставимые на международном уровне данные, а также сводную информацию для 10 групп на самом высоком уровне агрегирования. Основная концепция и модель классификатора профессий ISCO-08 базируется на понятиях «вид деятельности» и «подготовка».

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

5 International Standard Classification of Occupations. *ILO*: [website]. URL: <https://www.ilo.org/public/english/bureau/stat/isco/>. Open access.

Вид деятельности при этом 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 4 уровня подготовки, где 1 — это низший уровень, а 4 – высший, которые операционально определяются при помощи одного или нескольких индикаторов:

1. Природа выполняемой работы в отношении характерных задач и обязанностей каждого уровня подготовки в ISCO-08
2. Уровень образования в соответствии с международной стандартной классификацией образования (ISCED-97), требуемый для компетентного выполнения задач определенного вида деятельности
3. Фактический опыт работы в аналогичном или смежном виде деятельности, требуемый для компетентного выполнения задач.

Специализация складывается из четырех составляющих:

1. Область знаний
2. Применяемые инструменты и механизмы
3. Материалы, с которыми/на которых работают
4. Вид производимых товаров и услуг.

Для целей дальнейшего оперирования ссылками на международную систему классификации занятий, в рамках которой действуют разработчики всех национальных систем квалификаций, необходимо объяснить терминологические расхождения «работа» и «занятия», которые уточняются в других нормативных документах стран-участниц ООН: ISCO-08 учитывает все рабочие места и трудовую деятельность в мире, включая работу по найму за вознаграждение или прибыль, а также трудовую деятельность в других формах работы, включая производство для собственного использования, волонтерскую работу и неоплачиваемую работу стажера⁶.

6 Источники: UNStats, URL: <https://unstats.un.org/unsd/classifications/Family/Detail/1067>; General comment No. 23 (2016) on the right to just and favorable conditions of work (article 7 of the

Общероссийский классификатор занятий (ОКЗ) предназначен для проведения Россией статистических обследований распределения населения по видам занятий, организации статистического учета в целях осуществления эффективной политики занятости, выполнения аналитических исследований и сопоставлений, в том числе международных, прогнозирования показателей в сфере занятости и профессионального образования, регулирования спроса и предложения рабочей силы на рынке труда и занятости.

Объектами классификации в ОКЗ являются занятия. Под занятием понимается вид трудовой деятельности, осуществляемой на рабочем месте с относительно устойчивым составом трудовых функций (работ, обязанностей), приносящий заработок или доход. Любое лицо может быть связано с определенным занятием посредством основной работы, выполняемой в настоящее время, второй работы, будущей работы или ранее выполнявшейся работы.

ОКЗ включает перечень классификационных группировок занятий и их описания (фактически повторяющих группы ISCO-08). В классификаторе приняты следующие основные группы:

Руководители (группа, которая является одним из ключевых объектов для анализа и разработки профстандартов СПК УП),

1. Специалисты высшего уровня квалификации
2. Специалисты среднего уровня квалификации
3. Служащие, занятые подготовкой и оформлением документации, учетом и обслуживанием
4. Работники сферы обслуживания и торговли, охраны граждан и собственности
5. Квалифицированные работники сельского и лесного хозяйства, рыбоводства и рыболовства
6. Квалифицированные рабочие промышленности, строительства, транспорта и рабочие родственных занятий
7. Операторы производственных установок и машин, сборщики и водители
8. Неквалифицированные рабочие
9. Военнослужащие.

Уровень квалификации в ОКЗ определяется как способность выполнять определенные по составу и уровню сложности трудовые функции (за-

дачи, обязанности), который достигается путем освоения необходимого комплекса теоретических знаний и навыков. Специализация отражает специфику (особенности) видов занятий исходя из области требуемых знаний, особенностей технологических или бизнес-процессов, используемых машин и инструментов, обрабатываемых или используемых материалов, видов производимых товаров или услуг, то есть специфику обусловленного этими факторами разделения труда. На каждом последующем уровне сгруппированы виды занятий с учетом более глубокой специализации.

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 его достигают опытом практической работы. Однако для занятий, требующих высокого уровня квалификации (как в части группы «Руководители»), образование, полученное в организациях высшего профессионального образования, имеет определяющее значение, согласно международной практике.

Целью данной работы является формирование методологических подходов и рекомендаций для СПК УП по разработке отраслевой рамки квалификации (ОРК) в межотраслевых видах профессиональной деятельности, объединяемых понятием «руководители организации», а также решение методологической задачи определения границ и пересечения с отраслевыми профстандартами уже созданными или создаваемыми в сфере управления. 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 профессионально-общественной аккредитации образовательных программ в сфере профессиональной подготовки и развития руководителей и специалистов разных форм организаций (АО, ООО, НКО и др.).

Руководители организаций: нормативно-правовая база и практика корпоративного управления для целей формирования профессиональных стандартов

Взаимодействие всех участников процесса руководства деятельностью организации еще более усложняется тем, что понятия «управление»

или «руководство» смешиваются как в нормативной 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 данной статье мы приводим прикладной анализ нормативной базы, которая используется методологами СПК УП при выделении проектов профстандартов в сфере управления и определения подходов к формированию отраслевой рамки квалификаций.

Основные семантические барьеры возникают при создании профстандартов в России на уровне традиционных стереотипов восприятия юридических и лингвистических различий в переводе или гармонизации понятий «работа», «труд», «профессия», «специальность», «квалификация» в отношении к тем видам профессиональной деятельности, которые не оформляются трудовыми договорами и остаются вне сферы регулирования Трудового Кодекса РФ (далее — ТК РФ). Трудовое право внесло значительную долю сомнений и дискуссий в проведении систематизации занятий в Российской Федерации в постсоветский период, особенно в создание национальной системы квалификаций. Министерство труда России и Минобрнауки не являются полноценными регуляторами для всех видов профессиональной деятельности и профподготовки, так как часть экономических процессов привели к выделению новых форм занятости, таких как самозанятые, работники неформального сектора экономики, волонтеры и другие неоплачиваемые специалисты. Об этом Комитетом по экономическим, социальным и культурным правам были сделаны Замечания общего порядка № 23 (2016) к Международному пакту об экономических, социальных и культурных правах¹.

Многие профессиональные виды деятельности в сфере управления могут быть отнесены к

новым формам занятости для России, например, члены советов директоров, которые сегодня оказались в правовом поле многих нормативных актов из разных отраслей права, что затрудняет определение их положения на рынке занятости.

Например, в крупнейших холдингах и корпорациях часть функционала по управлению активами через коллегиальные органы управления возлагается на работников головных офисов, совмещающих профессиональную деятельность в сфере корпоративного управления (юрист и др.) и профессиональную деятельность членом советов директоров (наблюдательных советов). Представляя интересы крупнейшего акционера — юридического лица, эти специалисты могут иметь трудовой договор с акционером (владельцем актива), но выполнять функции профессионального поверенного, голосующего по поручению акционера и представляющего его интересы в составе коллегиального органа управления этого актива. В то же время в состав конкретного совета директоров могут входить представители государства, муниципалитета (так же выполняющие функции профессиональных поверенных), независимые директора (обеспечивающие объективность через персональную профессиональную деятельность), акционеры-физлица и/или представители исполнительных органов управления организации. Разнообразие профессиональной подготовки членов советов директоров и уровень их квалификации могут значительно различаться, как и форма их отношений с собственниками актива, однако для наступления ответственности будет иметь значение только их действия (бездействия) как физических лиц.

Деятельность членов коллегиального органа управления в течение последних 10 лет активно обсуждается профсообществом на предмет подходов к стандартизации или регулирования. Дискуссия в Центробанке, в Минэкономразвития, в Росимуществе наиболее активно велась в 2013–2015 гг., когда разрабатывались первые системные методические рекомендации по управлению государственными активами, а также внедрялись международные подходы к КСО и нефинансовой отчетности в РФ, требующие открытости и в части корпоративного управления организациями.

В настоящее время Российская Федерация активно применяет стандарты корпоративного управления и контролирует их исполнение в

1 General comment No. 23 (2016) on the right to just and favorable conditions of work (article 7 of the International Covenant on Economic, Social and Cultural Rights). URL: <https://www.refworld.org/docid/5550a0b14.html>. Open access.

управляемых активах. Ответственными и контролирующими органами являются Росимущество, а также Счетная Палата РФ и другие структуры Правительства РФ. Примером внедрения в подведомственных и управляемых активах стандартов кадрового менеджмента может быть приказ Росимущества от 21.11.2013 № 357 «Об утверждении Методических рекомендаций по организации работы Совета директоров в акционерном обществе»¹. Корпоративная модель управления внедрена в Росимуществе через автоматизированный ресурс «Межведомственный портал». При этом, все подведомственные активы (ФГУПы, ГУПы, госкорпорации, корпорации и организации с участием государства) в единообразной форме и в установленные сроки сдают свою отчетность, создавая массив больших данных, используемых далее государством для повышения эффективности государственных программ. В качестве организации процедур внедрения единых стандартов и повышения качества текущего (квартального и годового) контроля, начиная с 2013 года, Росимущество сформировало систему личных кабинетов организаций в единой автоматизированной системе управления (см. рисунок 3).

Для целей контроля внедрения и применения стандартов корпоративного управления создаются целевые показатели (плановые цифры, сроки, глубина и объем проработки внедрения стандартов в количественных и качественных показателях), а затем они переводятся в систему мотивации и отчетности как членов советов директоров, так и исполнительных органов управления организации, в том числе, через КПЭ (ключевые показатели эффективности). В системе управления государственными активами участвует большое количество специалистов подразделений ОИВ и организаций, чье решение при этом не отменяет ответственность членов советов директоров и исполнительных органов управления:

- структурное подразделение Правительства РФ, курирующее подотчетную компанию (актив);
- структурное подразделение Росимущества, курирующее подотчетную компанию (актив);
- независимый директор (профессиональ-

ный поверенный, профессиональный директор) — представитель государства в совете директоров актива;

- ЕИО или председатель правления (генеральный директор актива), назначаемый по согласованию с Правительством РФ;
- правление актива, должностные лица актива, ответственные за внедрение стандарта (уровень заместителя генерального директора, директора по функционалу).



Рис. 3. Раздел сайта Росимущества «Межведомственный портал»

Источник: <https://mvpt.rosim.ru/SitePages/enter.aspx> (скриншот)

И все же современное состояние корпоративного управления, в том числе, в компаниях с государственным участием, в России нельзя признать удовлетворительным, число компаний, имеющих высококвалифицированных независимых директоров в составе коллегиальных органов управления, до сих пор непропорционально мало. Все больше российских компаний выходит на международный уровень деятельности, что сопровождается необходимостью глубоких трансформаций в области корпоративного управления.

Вопросы деятельности советов директоров (наблюдательных советов), а также комитетов по аудиту и других комитетов коллегиального органа управления и контроля организации жестко регулируются законодательством США, Великобритании, Евросоюза. Закон Сарбейнса — Оксли 2002 года² (далее — SOX), принятый в США, стал ответом на критические случаи банкротства нескольких крупных публичных компаний начала 21 века. Хотя большинство требований по их условиям применимы только к публичным компаниям, многие инвестиционные аналитики счита-

1 Об утверждении Методических рекомендаций по организации работы Совета директоров в акционерном обществе : Приказ Росимущества от 21.11.2013 N 357 // СПС КонсультантПлюс.

2 SARBANES-OXLEY ACT 2002. URL: <http://www.soxlaw.com/> (свободный, 10.08.2021).

ют, что этот закон оказывает значительное влияние на методы управления частных компаний и некоммерческих организаций. Нью-Йоркская фондовая биржа³ («NYSE») и фондовая биржа Nasdaq («Nasdaq»)⁴ также предложили новые требования для усиления стандартов корпоративного управления, применимых к листинговым компаниям. Так, новые стандарты листинга NYSE требуют, чтобы котирующиеся на бирже компании, по крайней мере один раз в год, проводили исполнительную сессию совета директоров, включающую только независимых директоров. Компании, котирующиеся на NYSE, должны принять рекомендации по корпоративному управлению и раскрыть их на веб-сайте компании. В этих руководящих принципах должны быть рассмотрены следующие темы: стандарты квалификации независимого директора — члена коллегиального органа управления и контроля (далее — директора), обязанности директора, доступ директора к руководству и независимым консультантам, вознаграждение директора, непрерывное образование директора, преемственность руководства и ежегодная оценка работы совета директоров.

Наказания для должностных лиц, которыми являются профессиональные (независимые) директора — члены коллегиального органа управления и контроля, согласно SOX, увеличены и составляют штрафы от 100 000 долларов до 5 000 000 долларов для физических лиц (до 25 000 000 долларов для юридического лица) и до 20 лет тюрьмы для физического лица. Подобные меры могут распространяться на широкий круг компаний, которые выходят на международный рынок акций, привлекают частные и корпоративные инвестиции и кредиты, предоставляют документы и сведения о корпоративном управлении (финансовая и нефинансовая отчетность компании, раскрытие обязательной информации, существенные сделки, сделки с заинтересованностью и т. п.) (Раздел 302 SOX «Корпоративная ответственность за финансовые отчеты», раздел 802 «Уголовное наказание за изменение содержания документов»). Биржа LSE (Лондон), согласно статье A.3.2 британского кодекса корпоративного управления, также устанавливает требования к независимым ди-

ректорам, при этом малые и средние компании должны иметь как минимум двух независимых директоров в совете директоров. Биржа Гонконга требует не менее трех независимых директоров, при этом один должен быть со специальными знаниями в области бухгалтерского учета или финансов. Каждый директор должен удовлетворять требованиям Фондовой биржи Гонконга в отношении личных качеств, опыта работы и порядочности. Биржа Сингапура требует не менее трех независимых директоров, включая председателя совета (в том числе для малых компаний). Согласно Goshen Report 2006 г. (Израиль) независимые внешние директора должны составлять, как минимум, половину всех директоров, если в компании нет «группы акционеров, владеющих контрольным пакетом акций», или треть членов совета, если в компании есть «группа акционеров, владеющих контрольным пакетом акций».

NACD, крупнейшая профессиональная ассоциация для директоров в США, создала комитет из независимых директоров, чтобы разработать оценочные средства теста, который будет охватывать такие темы, как обязанности директора и его финансовую грамотность. Ассоциация стремится использовать растущий спрос на образование профессиональных или независимых директоров, поскольку корпоративные советы выходят за рамки традиционного пула кандидатов и привлекают все больше новых членов. Согласно данным аналитической компании Spencer Stuart, треть директоров, присоединившихся к советам директоров S&P 500 в 2018 году, были новичками по сравнению с примерно четвертью в 2008 году⁵.

Федеральный закон Российской Федерации «Об акционерных обществах» №208-ФЗ от 26.12.1995 (ред. от 15.04.2019) в ст. 71 определяет ответственность членов совета директоров (наблюдательного совета) общества за убытки, причиненные обществу их виновными действиями (бездействием). Совет директоров должен осуществлять стратегическое управление деятельностью общества и эффективный контроль с его стороны за деятельностью исполнительных органов общества, а также обеспечить подотчетность членов совета директоров акционерам об-

3 Нью-Йоркская фондовая биржа. URL: <https://www.nyse.com/index> (свободный, 10.08.2021).

4Фондовая биржа Nasdaq. URL: <https://www.nasdaq.com/> (свободный, 10.08.2021).

5 NACD Raises the Bar For Board Service (September/October 2019). *NACDOnline.org*: [website]. URL: https://read.nxtbook.com/nacd/directorship/september_october_2019/nacd_raises_the_bar_for_board.html (accessed 10.08.2021).

щества. Совет директоров определяет стратегию развития общества, а также обеспечивает эффективный контроль за финансово-хозяйственной деятельностью общества¹.

Наличие жёстких международных норм и высоких рисков в профессиональной деятельности членов коллегиального органа управления и контроля (совета директоров, наблюдательного совета) организации подтверждают актуальность российского профессионального стандарта по направлению деятельности «член коллегиального органа управления (совета директоров, наблюдательного совета)». Профстандарт должен полноценно раскрыть компетенции руководителей, специалистов и экспертов, которые могут быть привлечены к работе в коллегиальных органах управления российских компаний, для соответствия тем полномочиям и компетенциям, которые определены в ст. 65 №208-ФЗ от 26.12.1995.

Методические материалы для профессиональных директоров, принимающих участие в работе коллегиальных органов управления акционерных обществ с государственным участием², утверждают право профессионального директора или профессионального поверенного, представляющего интересы Российской Федерации, на вознаграждение за исполнение им функций члена совета директоров общества, при этом профессиональный директор обязуется добросовестно и разумно осуществлять возложенные на него обязанности и полномочия, отнесенные к компетенции совета директоров общества согласно действующему законодательству Российской Федерации и внутренним документам общества. При наличии профессиональных обязанностей и должностных компетенций необходимым образом встает вопрос об отборе и назначении достойных представителей профессиональных директоров в акционерные общества.

В России совет директоров (наблюдательный совет) достаточно молодой институт управления, и класс профессиональных директоров еще только формируется: 63 % российских председателей совета директоров (ПСД) возглавляют один-два

совета директоров, а 37 % являются «звездными» председателями (возглавляют три и более советов). Высокий процент «звездных» председателей в России может в какой-то степени объясняться небольшим количеством опытных ПСД и, как следствие, высокой степенью их востребованности³. Выход за пределы операционной деятельности, подготовка к IPO, поиск новых вариантов для развития организации — эти стимулы будут развивать в России институт независимых директоров. Новые технологические тренды требуют повышенной мобильности и открытости компаний будущим вызовам.

Рассмотрим статью 11 Трудового Кодекса РФ, которую мы будем использовать для целей наглядной демонстрации возникших правовых и нормативных коллизий в регулировании профессиональной деятельности членов советов директоров. «Особенности правового регулирования труда отдельных категорий работников (руководителей организаций, лиц, работающих по совместительству, женщин, лиц с семейными обязанностями, молодежи и других) устанавливаются в соответствии с настоящим Кодексом» - гласит статья 11 ТК РФ. Но в ней же мы читаем далее: «Трудовое законодательство и иные акты, содержащие нормы трудового права, не распространяются на следующих лиц (если в установленном настоящим Кодексом порядке они одновременно не выступают в качестве работодателей или их представителей):

- военнослужащие при исполнении ими обязанностей военной службы;
- члены советов директоров (наблюдательных советов) организаций (за исключением лиц, заключивших с данной организацией трудовой договор);
- лица, работающие на основании договоров гражданско-правового характера;
- другие лица, если это установлено федеральным законом».

В этой статье одновременно используются два термина «руководитель организации» и «члены советов директоров (наблюдательных советов) организаций» как отдельные понятия. Однако в ОКЗ работники, чья основная обязанность со-

1 О рекомендации к применению Кодекса корпоративного поведения : Распоряжение Федеральной комиссии по рынку ценных бумаг № 421/р от 4 апреля 2002 г. // СПС КонсультантПлюс.

2 Комиссия по отбору проф. директоров // Росимущество : [сайт]. URL: <https://mvpt.rosim.ru/instructions/Commission/DocLib1/Forms/AllItems.aspx> (свободный, 10.08.2021).

3 «Председатель совета директоров»: совместное исследование INSEAD и Talent Equity Institute // Ward Howell : [сайт]. URL: <https://wardhowell.com/teinstitute/predsedatel-soveta-direktorov-sovmestnoe-issledovanie-c-insead> (свободный, 15.02.2020).

стоит в работе в качестве членов совета директоров одного или нескольких предприятий или организаций, учитываются в начальной группе «1120 Руководители учреждений, организаций и предприятий», а председатель совета директоров приведен в качестве примера занятий, отнесенных к данной начальной группе⁴.

Обратимся к федеральному законодательству РФ, регулиющему обязанности членов коллегиальных органов управления в акционерных обществах: «Совет директоров (наблюдательный совет) общества осуществляет общее руководство деятельностью общества, за исключением решения вопросов, отнесенных настоящим Федеральным законом к компетенции общего собрания акционеров»⁵. В компетенцию совета директоров (наблюдательного совета) общества входит решение вопросов общего руководства деятельностью общества, за исключением вопросов, отнесенных к компетенции общего собрания акционеров. Вопросы, отнесенные к компетенции совета директоров (наблюдательного совета) общества, не могут быть переданы на решение исполнительному органу общества⁶. Таким образом, компетенции органов управления (коллегиального и единоличного исполнительного) разделены законом четкой границей. Совет директоров (наблюдательный совет) исполняет обязанности по осуществлению общего руководства деятельностью организации, а единоличный исполнительный орган в рамках своих компетенций и обязанностей осуществляет руководство текущей деятельностью организации⁷. То есть член коллегиального органа управления является руководителем организации, исполняющим определенные обязанности и приобретающим при этом вполне конкретную ответственность.

Закон, регулирующий деятельность органи-

заций в форме акционерных обществ, проводит границу полномочий (компетенций) руководителей организации, относя и коллегиальный орган управления, и исполнительный орган управления к понятию «руководство деятельностью организации», разделяя только виды этого управления. «Общее руководство» и «руководство текущей деятельностью» как сложно определяемые термины данного закона, привели к странной ситуации в профессиональном сообществе независимых членов советов директоров, часть из которых отказываются считать себя руководителями организации, на основании того, что они не заключали с ней договора о выполнении своих обязанностей, ссылаясь на ст.11 ТК РФ.

Однако нормативное регулирование деятельности коллегиальных органов управления не предусматривает разделение по персональному составу на тех, кто осуществляет общее руководство, и тех, кто только «присутствует на заседаниях и голосует», как представляется отдельным претендентам на данный вид профессиональной деятельности. Согласие на избрание в состав коллегиального органа управления, совершаемые действия (или бездействия) создают основу для признания участия члена коллегиального органа управления в общем руководстве организацией, а следовательно, и наступлению правовой ответственности за причиненные этими действиями (бездействиями) ущерб организации.

Таким образом, анализ нормативно-правовой базы показал безусловное отнесение членов советов директоров к уровню руководства организациями. При выстраивании понимания уровней руководства, их взаимодействия, ответственности и полномочий необходим системный подход по формированию требований к руководителям, которые необходимо учитывать при их отборе, оценке качеств и компетенций, которые им необходимы в профессиональной деятельности в сфере управления.

Для формирования системного подхода авторами разработан метод многофакторного анализа нормативно-правовой базы, при использовании результатов которого выделяются требования к компетенциям (областям ответственности) руководителей, которые могут стать основой формирования профессиональных стандартов для каждого уровня квалификации руководителей.

4 1120 Руководители учреждений, организаций и предприятий // «ОК 010-2014 (МСКЗ-08). Общероссийский классификатор занятий» (принят и введен в действие Приказом Росстандарта N 2020-ст от 12.12.2014) (ред. от 18.02.2021) // СПС Консультант Плюс.

5 Ч. 1., статья 64. Совет директоров (наблюдательный совет) общества // Об акционерных обществах (с изм. и доп., вступ. в силу с 13.07.2021): Федеральный закон №208-ФЗ от 26.12.1995 (ред. от 02.07.2021) // СПС Консультант Плюс.

6 Там же, Ч. 2, статья 65. Компетенция совета директоров (наблюдательного совета) общества.

7 Там же, Статья 69. Исполнительный орган общества. Единоличный исполнительный орган общества (директор, генеральный директор).

Метод многофакторного анализа нормативно-правовой базы для целей формирования профессиональных стандартов руководители организаций

Применение метода многофакторного анализа показано на примере анализа требований к компетенциям коллегиальных органов управления (советов директоров, наблюдательных советов). Авторы методики разработки проекта профстандарта, признавая существование жесткого регулирования в части компетенций коллегиальных и исполнительных органов управления организациями, применили матрицу анализа и установления соответствия уже действующих правовых норм и создаваемого проекта профстандарта (пример в таблице №1). Методология НСК вводит ряд обобщенных наименований разделов шаблонов, которые используют понятие «трудова́я функция», «трудо́вые действия», оперируя вышеприведенными международными и российскими правовыми актами в части определения занятий и видов профессиональной деятельности, а также опира-

ясь на нормы, установленные правовыми международными обязательствами стран-участниц ООН и МОТ, данные семантические и терминологические понятия признаны не противоречащими общим задачам трансформации требований законодательства к действиям (деятельности, компетенциям, обязанностям и т. п.) членов коллегиальных органов управления в унифицированный шаблон профстандарта¹. СПК УП в дальнейших регламентах и рекомендациях по применению профстандарта будет стремиться к непротиворечию законодательству и лучшим практикам корпоративного управления в мире и Российской Федерации, развивая профессиональное сообщество через инструменты НСК, и обеспечивая рост качества образовательных программ профессиональной подготовки руководителей.

¹ Письмо — заключение от 30.07.2021 г. № 03-5774/21 на ПС «Член совета директоров (наблюдательного совета) организации», направленное в СПК УП Ректором Московского государственного юридического университета имени О. Е. Кутафина (МГЮА) (Университет имени О. Е. Кутафина (МГЮА)) В.В. Блажеевым.

Таблица 1. Пример анализа нормативной базы в части требований к компетенциям членов коллегиальных органов управления (советов директоров, наблюдательных советов) для целей формирования профстандарта

КОМПЕТЕНЦИИ (ФЗ об АО)	КОМПЕТЕНЦИИ (ФЗ об ООО)	ТРУДОВЫЕ ФУНКЦИИ (ПС)	ТРУДОВЫЕ ДЕЙСТВИЯ (ПС)
Общее руководство деятельностью общества			
определение приоритетных направлений деятельности общества	определение основных направлений деятельности общества	Стратегическое управление обществом	Определение приоритетных (основных) направлений деятельности общества
созыв годового и внеочередного общих собраний акционеров, за исключением случаев, предусмотренных пунктом 8 статьи 55 настоящего Федерального закона	решение вопросов, связанных с подготовкой, созывом и проведением общего собрания участников общества;		Решение вопросов, связанных с подготовкой, созывом и проведением общего собрания акционеров (участников) общества
утверждение повестки дня общего собрания акционеров			Утверждение повестки дня собраний акционеров (участников) общества
установление даты определения (фиксации) лиц, имеющих право на участие в общем собрании акционеров, и другие вопросы, отнесенные к компетенции совета директоров (наблюдательного совета) общества в соответствии с положениями главы VII настоящего Федерального закона и связанные с подготовкой и проведением общего собрания акционеров;			Контроль соблюдения законодательства в части прав акционеров (участников) на участие в общем собрании акционеров (учредителей)

КОМПЕТЕНЦИИ (ФЗ об АО)	КОМПЕТЕНЦИИ (ФЗ об ООО)	ТРУДОВЫЕ ФУНКЦИИ (ПС)	ТРУДОВЫЕ ДЕЙСТВИЯ (ПС)
Общее руководство деятельностью общества			
утверждение внутренних документов общества, за исключением внутренних документов, утверждение которых отнесено настоящим Федеральным законом к компетенции общего собрания акционеров, а также иных внутренних документов общества, утверждение которых отнесено уставом общества к компетенции исполнительных органов общества	утверждение или принятие документов, регулирующих организацию деятельности общества (внутренних документов общества)	Стратегическое управление обществом	Утверждение внутренних документов общества, отнесённых законодательством к компетенции СД/НС
создание филиалов и открытие представительств общества, если уставом общества это не отнесено к компетенции коллегиального исполнительного органа общества	создание филиалов и открытие представительств общества;		Создание филиалов и открытие представительств общества, согласно вопросам, отнесённым законодательством к компетенции СД/НС
использование резервного фонда и иных фондов общества	–		Решение вопросов об использовании резервного фонда и иных фондов общества
рекомендации по размеру дивиденда по акциям и порядку его выплаты	–		Формирование рекомендаций по выплате дивидендов акционерам (учредителям)
утверждение годового отчета, годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности общества, если уставом общества это отнесено к его компетенции	–		Утверждение или одобрение годового отчета, годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности общества
принятие решений об участии и о прекращении участия общества в других организациях (за исключением организаций, указанных в подпункте 18 пункта 1 статьи 48 настоящего Федерального закона), если уставом общества это не отнесено к компетенции исполнительных органов общества	принятие решения об участии общества в ассоциациях и других объединениях коммерческих организаций		Принятие решений об участии и о прекращении участия общества в других организациях

Источник: таблица составлена авторами по данным настоящего исследования

На следующем этапе разработки проекта профстандарта разработчиками были применены методы установления соответствия знаний и умений тем трудовым действиям, которые были получены на основе анализа компетенций членов советов директоров (наблюдательных советов) (таблица 2). Подобный подход на этапе формирования профстандарта позволяет сделать прозрачным методы определения содержания профстандарта, сделать его более системным и прикладным для целей дальнейшего развития

как системы профессиональной подготовки (образовательные программы), так и независимой оценки квалификации (требования к оценочным средствам и профэкзаменам).

Проведенная работа по анализу нормативно-правовой базы в части коллегиальных органов управления позволила объективно выделить ключевые вопросы для профсообщества:

- наименование профессионального стандарта;
- требования к образованию и опыту;

- требования к профессиональной переподготовке или повышению квалификации (регулярность и объем);
- этические профессиональные нормы и др.

Таблица 2. Метод формирования требований к знаниям (теория) и умениям (практика) членов коллегиальных органов управления (советов директоров, наблюдательных советов) для целей разработки профстандарта

ТРУДОВЫЕ ФУНКЦИИ	ТРУДОВЫЕ ДЕЙСТВИЯ	НЕОБХОДИМЫЕ ЗНАНИЯ	НЕОБХОДИМЫЕ УМЕНИЯ
А/01.7 Стратегическое управление обществом	Общее руководство деятельностью общества	<p>Нормативные правовые акты в сфере экономической деятельности в РФ</p> <p>Нормативные правовые акты в сфере корпоративного управления</p> <p>Кодекс корпоративного управления банка России и общества</p> <p>Стратегический менеджмент организации</p>	<p>Организовывать систему корпоративного управления в обществе и осуществлять контроль за ее функционированием</p> <p>Создавать и обеспечивать эффективную деятельность комитетов совета директоров (по стратегии, по аудиту, по рискам, по кадрам и вознаграждениям, другим)</p> <p>Взаимодействовать с акционерами (участниками) общества, органами управления и контроля общества</p> <p>Принимать ответственные и эффективные решения по вопросам общего руководства деятельностью общества</p>
	Определение приоритетных (основных) направлений деятельности общества	<p>Основы стратегического планирования</p> <p>Основы маркетинга</p> <p>Нормативные правовые акты в области стратегического планирования</p> <p>Международные и российские стандарты и принципы обеспечения устойчивого развития организации, корпоративной социальной ответственности</p> <p>...</p>	<p>Устанавливать основные ориентиры деятельности общества на долгосрочную перспективу, утверждать ключевые показатели деятельности, основные бизнес-цели общества, стратегии и бизнес-планы, контролировать их исполнение</p> <p>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</p> <p>Анализировать тенденции развития соответствующих отраслей экономики, определять приоритетные направления деятельности общества</p> <p>Оценивать эффективность деятельности общества в долгосрочной и краткосрочной перспективе</p> <p>Формировать миссию и цели организации, ее корпоративную культуру, способствующие достижению целей и задач организации</p> <p>...</p>
	Утверждение стратегии, программы долгосрочного развития общества	<p>Основы стратегического планирования</p> <p>Основы маркетинга</p> <p>Нормативные правовые акты в области стратегического планирования</p> <p>Международные и российские стандарты и принципы обеспечения устойчивого развития организации, корпоративной социальной ответственности</p>	<p>Устанавливать основные ориентиры деятельности общества на долгосрочную перспективу, утверждает ключевые показатели деятельности, основные бизнес-цели общества, стратегии и бизнес-планы, контролировать их исполнение</p> <p>Анализировать отрасли экономики, направления деятельности, определять приоритетные направления деятельности общества</p>

ТРУДОВЫЕ ФУНКЦИИ	ТРУДОВЫЕ ДЕЙСТВИЯ	НЕОБХОДИМЫЕ ЗНАНИЯ	НЕОБХОДИМЫЕ УМЕНИЯ
А/01.7 Стратегическое управление обществом	Рассмотрение отчетов о выполнении стратегии, программы долгосрочного развития общества	<p>Нормативные правовые акты в сфере корпоративного управления</p> <p>Кодекс корпоративного управления банка России и общества</p> <p>Основы бухгалтерского учета</p> <p>Основы финансовой и нефинансовой отчетности</p> <p>...</p>	<p>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</p> <p>Оценивать эффективность деятельности общества в долгосрочной перспективе</p> <p>...</p>
	Рассмотрение и утверждение финансово-хозяйственного плана (бюджета) общества	<p>Нормативные правовые акты в сфере корпоративного управления</p> <p>Кодекс корпоративного управления банка России и общества</p> <p>Основы бухгалтерского учета</p> <p>Основы финансовой и нефинансовой отчетности</p>	<p>Анализировать финансово-хозяйственную деятельность общества</p> <p>Обеспечить соответствие финансово-хозяйственного плана (бюджета) общества утвержденной стратегии, долгосрочной программе развития, (планам развития общества и т.п.)</p> <p>Контролировать полноту, точность и достоверность финансово-хозяйственного плана (бюджета) общества</p>
	Контроль за практикой корпоративного управления в обществе и оценка корпоративного управления	<p>Нормативные правовые акты в сфере корпоративного управления</p> <p>Кодекс корпоративного управления банка России и общества</p>	<p>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</p> <p>Разрабатывать предложения, направленные на совершенствование практики корпоративного управления и, при необходимости, внесению соответствующих изменений в устав и внутренние документы общества</p>

Источник: таблица составлена авторами по данным настоящего исследования

Необходимо отметить, что развилка «нужен — не нужен» профстандарт или «легитимен — не легитимен» должна быть уже преодолена к настоящему этапу развития этого вида профессиональной деятельности. Более 30 лет требования к квалификации этих руководителей кристаллизовались в виде компетенций и ответственности в нормативных актах об организациях (ФЗ об АО, ФЗ об ООО, ФЗ об НКО и других), в подходах ведущих ассоциаций (АНД, РИД и др.) в отбору кандидатов в реестры профессиональных кандидатов в коллегиальные органы управления. Кодекс корпоративного управления Центробанка России¹ необходимо отметить, что развилка «нужен — не нужен» профстандарт или «легитимен — не легитимен» должна быть уже преодолена к настоящему этапу развития этого вида профессиональной деятельности. Более 30 лет требования к квалификации этих руководителей кристаллизовались в виде компетенций и ответственности в нормативных актах об организациях (ФЗ об АО, ФЗ об ООО, ФЗ об НКО и других), в подходах ведущих ассоциаций (АНД, РИД и др.) в отбору кандидатов в реестры профессиональных кандидатов в коллегиальные органы управления. Кодекс корпоративного управления Центробанка России¹ совет директоров закрепляет подходы к разумному и добросовестному исполнению обязанностей членов совета директоров, определению функций совета директоров, организации работы совета директоров и его комитетов и другие значимые требования к органам управления организации. Тем самым еще раз нормативно подтверждая, что у каждой должности руководителя организации (избираемой, как член коллегиального органа, или назначаемой, как ЕИО) остается главный критерий ее функций: принятые профессионалом обязанности в рамках определенных

1 О Кодексе корпоративного управления : Письмо Банка России

№ 06-52/2463 от 10 апреля 2014 г. // СПС КонсультантПлюс.

границ ответственности и полномочий. Квалификация руководителя организации является хоть и многофункциональной, сложной по определению, но все же более точно регламентированной законодательством страны происхождения организации, ее отраслью, международными нормами и другими нормативно-правовыми и регуляторными актами, чем, например, творческие профессии и специальности.

Именно данный подход позволил перейти СПК УП к разработке специализированного нормативного акта РФ, каковым является профессиональный стандарт, систематизирующий и закрепляющий основные подходы к определению трудовых функций, трудовых действий (еще раз вспомним здесь широкое определение в международных правовых актах термина «труд», дабы не вступать в повторение дискуссии о Трудовом Кодексе), знаний и умений высококвалифицированных руководителей организации.

Матрица ответственности руководителей и структура функционального управления на основе федерального законодательства РФ как инструмент разработки рамки квалификаций в сфере управления и права. Подходы к определению уровней управления для выделения ключевых профессиональных стандартов в сфере управления

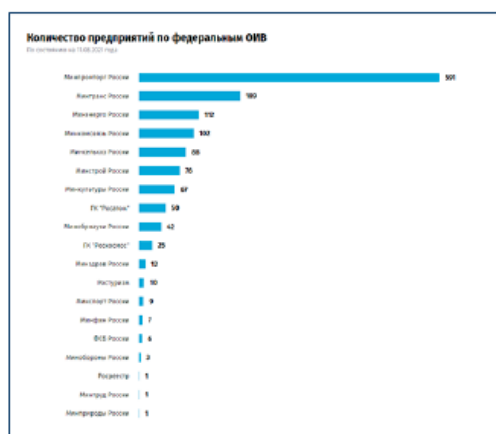


Рис. 4. Раздел сайта Министерства экономического развития Российской Федерации «Системообразующие предприятия»

Источник: <https://data.economy.gov.ru/>

В России нет единого подхода к управляющим должностям в организациях, государственных компаниях и компаниях с госучастием, что затрудняет работу по формированию межотраслевого кадрового резерва руководителей организаций

и функциональных руководителей по направлениям профессиональных видов деятельности как для списка активов, утвержденного Распоряжением Правительства Российской Федерации от 23.01.2003 № 91-р¹, так и для других ключевых для российской экономики предприятий и организаций, называемых сегодня системообразующими предприятиями, число которых по состоянию на 11.08.2021 года составляет 1 392² (рисунок 4).

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

Анализ законодательства РФ в части требований к организациям и органам управления по объектам управления в организации (таблица 3) позволил выделить и обобщить основные зоны ответственности органов управления, различные для членов советов директоров (общее руководство организацией) и для единоличных исполнительных органов (руководство текущей деятельностью).

1 Об утверждении перечней акционерных обществ, предусмотренных проектом постановления Правительства Российской Федерации «О порядке управления находящимися в федеральной собственности акциями открытых акционерных обществ, созданных в процессе приватизации, и использовании специального права Российской Федерации на участие в управлении открытыми акционерными обществами («золотой акции»)» (с изменениями на 26 октября 2019 года) : Распоряжение Правительства Российской Федерации № 91-р от 23.01.2003 // СПС КонсультантПлюс.

2 Порядок включения организаций в перечень системообразующих организаций российской экономики // Министерство экономического развития Российской Федерации : [сайт]. URL: <https://data.economy.gov.ru/analytics/facilities/enlist/criteria> (свободный, 10.08.2021).

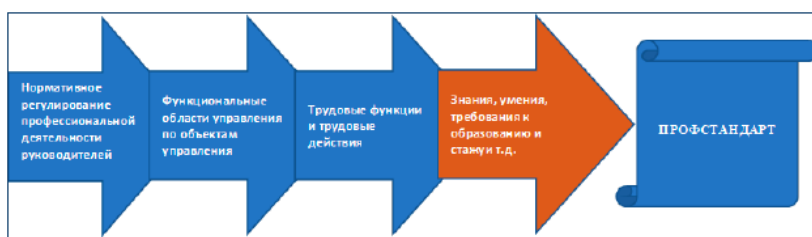


Рис. 5. Методы формирования профстандартов руководителей организации на основе правовых источников
 Источник: рисунок авторов по данным настоящего исследования

Таблица 3. Метод анализа законодательства РФ в части требований к организациям и органам управления по объектам управления в организации (пример)

Объект управления		Нормативно-правовые источники ответственности должностных лиц
Юридическое лицо	Регистрация и документы	«Уголовный кодекс Российской Федерации» от 13.06.1996 N 63-ФЗ (ред. от 01.07.2021) Статья 173.1. Незаконное образование (создание, реорганизация) юридического лица Статья 173.2. Незаконное использование документов для образования (создания, реорганизации) юридического лица
		«Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях» от 30.12.2001 N 195-ФЗ (ред. от 01.07.2021) Осуществление предпринимательской деятельности без государственной регистрации или без специального разрешения, лицензии (ст. 14.1) Нарушение законодательства о государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей (ст. 14.25) <ul style="list-style-type: none"> • непредставление, или несвоевременное представление, или представление недостоверных сведений о юридическом лице, Нарушение срока постановки на учет в налоговом органе (ст. 15.3) <ul style="list-style-type: none"> • 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)

Источник: таблица составлена авторами по данным настоящего исследования

С применением метода факторного анализа объекты управления были сгруппированы в функциональные области управления по объектам, определяющие ответственность организации (юридического лица) и его руководителей (физических лиц) перед другими организациями, физическими лицами, государством (таблица 4).

Таблица 4. Функциональные области управления по объектам, выделенные на основе метода факторного анализа ответственности органов управления организации

N	Функциональные области управления по объектам
1	Управление организацией в интересах учредителей
2	Обеспечение регистрации и легитимности юридического лица
3	Обеспечение деятельности коллегиальных органов управления (СД, НС) и проведения корпоративных событий
4	Управление рисками организации

N	Функциональные области управления по объектам
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

№	Функциональные области управления по объектам
16	Управление нематериальными активами (информация, права) организации
17	Управление нематериальными активами (технологии)
18	Управление нематериальными активами (человеческий капитал)
19	Управление производством (товара/ услуги)
...
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

Источник: таблица составлена авторами по данным настоящего исследования

Орган юридического лица — это правовой термин, обозначающий лицо (единоличный орган) или группу лиц (коллегиальный орган), представляющих интересы юридического лица в отношениях с другими субъектами права без специальных на то полномочий (без доверенности). В соответствии со ст. 53 Гражданского Кодекса РФ именно через свои органы юридическое лицо приобретает гражданские права и прини-

мает на себя гражданские обязанности. Поэтому действия органа (ЕИО) рассматриваются как действия самого юридического лица.

Авторы статьи разработали Матрицу ответственности, включающую компетенции совета директоров (наблюдательного совета), единоличного органа управления (генерального директора, директора), коллегиального исполнительного органа управления (правление, дирекция), руководителей других уровней квалификации, которая определяет основные функции, действия и уровни управления, с учетом методологии национальной системы квалификации Российской Федерации (9 уровней квалификации), международной системы классификации занятий (подход к отраслевой группировке схожих занятий), методов организационного процессного и функционального менеджмента, методов организационного проектирования (подробнее в НИРе «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»).

Ур. навл.	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	
—						—		—

Рис. 6. Матрица ответственности органов управления организации (модель)

Источник: рисунок авторов по данным настоящего исследования

Матрица ответственности является совокупностью видов деятельности организации (по горизонтали), которые попадают под понятие «текущая деятельность», и вертикаль делегирования ответственности (от коллегиальных органов управления до руководителей (специалистов),

создающую систему внутреннего оргпроектирования для крупных и средних организаций, или перечень трудовых действий для ЕИО в организациях до 100 человек, позволяющую генеральному директору (директору) выстроить систему контроля соблюдения требований норматив-

но-правовых актов, регламентирующих деятельность организации и его персональную ответственность. Распределение полномочий и организационное проектирование (Organizing) — это функция управления, в которой происходит синхронизация и сочетание человеческих, материальных и финансовых ресурсов. «Organizing — это функция, с помощью которой концерн может определить ролевые должности, связанные с ними должности и координацию между властью (полномочиями) и ответственностью» [Barnard 1938]. Следуя практике менеджмента, необходимо идентифицировать деятельности/действия,

сгруппировать и классифицировать их по единицам. Распределить эту деятельность по подразделениям, затем классифицировать полномочия и их объем среди менеджеров (присвоение ранга руководящим должностям называется иерархией). Координация между полномочиями и ответственностью заключается в установлении отношений, обеспечивающих эффективное взаимодействие для достижения целей организации. Каждый сотрудник осведомлен о своих полномочиях, и он / она знает, от кого они должны выполняться, кому они подотчетны и кому они должны подчиняться.

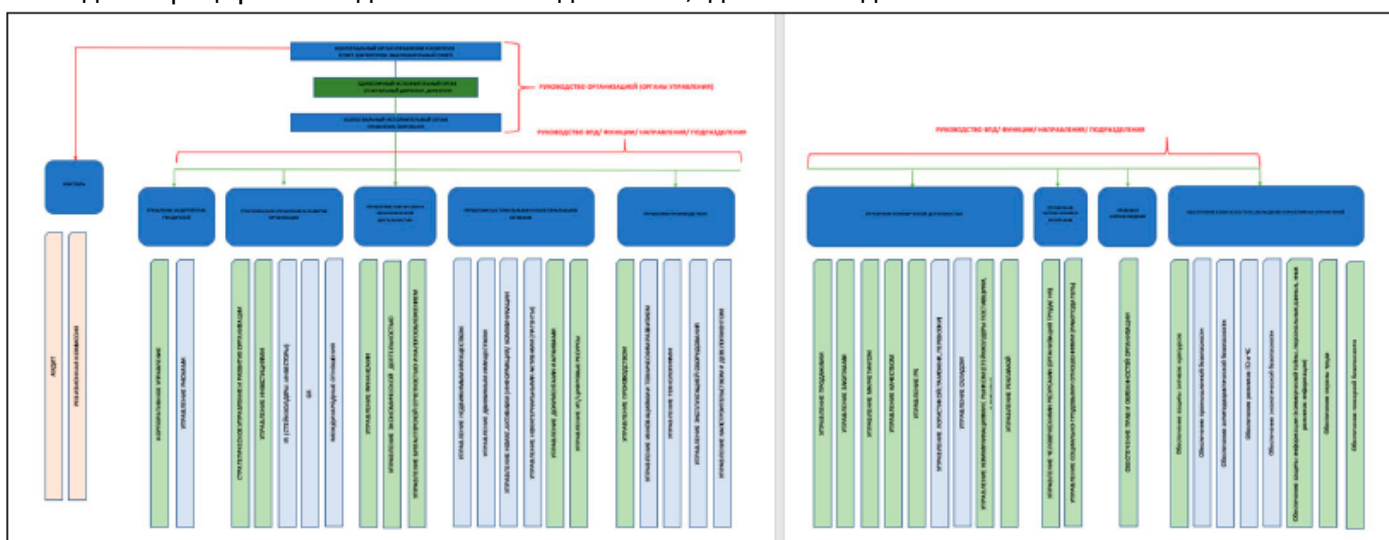


Рис. 7. Схема матрицы ответственности органов управления организации в организационном проектировании: распределение функций ЕИО в объектах управления

Источник: рисунок авторов по данным настоящего исследования

Матрица ответственности и создаваемые на ее основе отраслевая рамка квалификаций, профессиональные стандарты и профессиональные квалификации (выделенные из профстандарта более мелкие функции, детализирующие квалификацию в профессии до возможных рабочих мест и должностей) позволяют говорить о методологии перехода от создания отдельных разрозненных профстандартов к матричному проектированию, по аналогии Периодической системы химических элементов (таблица Менделеева). Классификация химических элементов, устанавливающая зависимость различных свойств элементов от заряда их атомного ядра, позволила всем ученым мира увидеть не только открытые элементы, но и прогнозировать качества и характеристики еще не открытых. Так Матрица ответственности создает границы и определяет элементы для классификации уже созданных, создаваемых и прогнозируемых единиц «профстандарт» в национальной

системе квалификаций России. Она же имеет прикладное значение в системе управления организацией, как методика использования нормативных актов в системе управления организацией. При все нарастающей цифровизации, углублении системы контроля до операций и отдельных сотрудников организаций, подобная модель позволит перейти на новый уровень оргпроектирования в российских компаниях, позволяющий более качественно определять требования к работникам и руководителям по вертикали распределения полномочий.

Практическая значимость данного подхода лежит в области организационного проектирования, поскольку он может стать основой системного подхода к оргпроектированию в противовес практике «персонального» формирования организационных структур и локальных актов, базирующегося на доступных человеческих ресурсах (численность, квалификация и т.д. действующих

руководителей или кандидатов на них). «Персональные» оргструктуры зачастую создают для организации задачу срочного распределения полномочий между разными вертикальными иерархическими структурами (руководителями) при увольнении одного уникального «человека-оркестра»¹, который обладал совокупностью различных квалификаций. Систематизация и выделение ключевых принципов формирования оргструктуры способно повысить производительность труда, эффективность управления, в целом обеспечить стабильность организации и устойчивое развитие. Не случайно распределение полномочий и организационная структура раскрывается лучшими компаниями мира в рамках стандартов нефинансовой отчетности, обеспечивая объективную оценку прозрачности распределения органами управления ответственности и принятия решений в организации.

Для целей дальнейшего использования организациями Матрицы ответственности потребуются создание прикладных рекомендаций, практической доработки с учетом лучших практик крупнейших холдингов России. Однако введение подобного документа в совокупности с разработкой и актуализацией профстандартов позволит перейти на точный и универсальный язык математики, и в следующих работах мы опишем данный подход к использованию методологии матрицы анализа и установления соответствия действующих правовых норм требованиям профстандарта, как нормативного акта.

Выводы

В статье представлены методы многофакторного анализа действующей международной и российской нормативно-правовой базы, как безусловного источника в части требований к коллегиальным и исполнительным органам управления организаций, а также методы выделения видов профессиональной деятельности и профстандартов руководителей на основе классификаторов занятий, методология формирования Матрицы ответственности руководителей, и структура функционального управления на основе федерального законодательства РФ. Данный

подход переводит на новый уровень процесс разработки профстандартов в сфере управления и права, опираясь на правовые и методические разработки предыдущего периода, объединяя усилия как представителей профсообществ в составе СПК УП, так и всего правового и регуляторного сообщества России, закрепившего требования к организациям и их руководителям в общем и отраслевом правовом поле РФ. Итоги работы авторов уже сегодня используются для дальнейшей разработки рамки квалификаций и профстандартов в сфере управления и права.

Применимость метода многофакторного анализа уже сейчас показана авторами на примере анализа деятельности коллегиальных и исполнительных органов управления, на основе которого формируются профессиональные стандарты «Член совета директоров (наблюдательного совета)», «Единоличный исполнительный орган» и др. Важность скорейшей разработки и утверждения этих нормативно-правовых актов сложно переоценить, поскольку развитие экономики требует наличия большого количества высококвалифицированных и непрерывно развивающихся членов коллегиальных и исполнительных органов управления, способных внести свой вклад в капитализацию организаций через руководство ими. Только в Ростехе, принимающем активное участие в работе над профстандартами в сфере управления и права, более 1200 организаций, имеющих коллегиальные и/или исполнительные органы управления, которые постоянно создают спрос на квалификацию руководителей организаций.

При смене возрастных составов предыдущего этапа развития экономики России необходимо будет своевременно обеспечить подготовку кадрового резерва по данным видам профессиональной деятельности, обеспечив достойный уровень преемственности. НСПК в протоколе от 03.12.2020 года отнес проект профстандарта члена коллегиального органа управления (совете директоров, наблюдательного совета) к полномочиям вновь созданного профильного СПК в сфере управления и права, наделив созданный Совет ответственностью за реализацию процедур НСК по данному виду профессиональной деятельности. После завершения процесса утверждения профстандартов в сфере управления открывается следующий уровень развития профсообщества

1 РЖД теряют «глыбу». Госкомпанию покидает первый заместитель гендиректора Анатолий Краснощёк // Vgudok : [сайт]. URL: <https://vgudok.com/lenta/rzhd-teryayut-glybu-goskompaniyu-pokidaet-pervyy-zamestitel-gendirektora-anatolij>. Дата публикации 29.07.2021. Доступ свободный.

руководителей в РФ (крупнейшие из них, в лице Ассоциации менеджеров России, Торгово-промышленной палаты РФ, РСПП, ОПОРЫ, Ассоциации банков России, стали создателями СПК УП и его членами), развитие карьерных траекторий по прозрачным требованиям к квалификации. Опыт ассоциаций и профсообществ может быть применен при утверждении профстандартов и учтен в дальнейшей работе центров оценки квалификации на их базе, экспертных советов по ПОА.

Список источников

1. Галушка 2021 — *Галушка А. С.* Кристалл роста к русскому экономическому чуду / А. С. Галушка, А. К. Ниязметов, М. О. Окулов. Москва : Щербинская типография, 2021. 360 с. ISBN: 978-5-9243-0299-7.
2. Евтушенко 2021 — *Евтушенко С. Н.* Цифровой гражданин и цифровое общество: влияние индивида и общества на достижение национальных стратегических целей / С. Н. Евтушенко, С. Б. Епихина // Экономические стратегии = *Economic Strategies*. 2021; 23(2): 22–37. DOI: 10.33917/es-2.176.2021.22-37
3. Barnard 1938 — *Barnard Chester I.* The Functions of the Executive. Cambridge, MA : Harvard University Press. (1938) OCLC 555075.

References

1. Galushka A. S. *Kristall rosta k russkomu ekonomicheskomu chudu* [Crystal growth to the Russian economic miracle]. A. S. Galushka, A. K. Niyazmetov, M. O. Okulov. Moscow : Shcherbinskaya Printing House, 2021. 360 p. ISBN: 978-5-9243-0299-7.
2. Evtushenko S. N. Digital citizen and digital society: the impact of individual and society on achieving national strategic goals. S. N. Evtushenko, S. B. Epikhina. *Economic Strategies*. 2021; 23 (2): 22–37. DOI: 10.33917/es-2.176.2021.22-37
3. Barnard Chester I. *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA : Harvard University Press. (1938). OCLC 555075.

Информация об авторах:

Епихина Светлана Борисовна — генеральный директор ООО «ТИНИФОКС», ул. Маршала Тухачевского, 37/21, Москва 123154, Россия. Член Комитета по кадрам и вознаграждениям Совета директоров ВЦИОМ;

Переверзева Елена Игоревна — доктор химических наук, профессор. Московская международная высшая школа бизнеса МИРБИС, ул. Марксистская, 34/7, Москва 109147, Россия. РИНЦ AuthorID: 789111.

Information about the authors:

Epikhina Svetlana B. – General Director of TINIFOX LLC, 37/21 Marshal Tukhachevsky st., Moscow 123154, Russia. Member of the Human Resources and Remuneration Committee of the Board of Directors of VTsIOM;

Pereverzeva Elena I. – Doctor of Chemistry, Professor. Moscow International Higher Business School MIRBIS, 34/7 Marksistskaya st., Moscow 109147, Russia. RSCI AuthorID: 789111.2

Статья поступила в редакцию 11.08.2021; одобрена после рецензирования 19.08.2021; принята к публикации 25.08.2021.

The article was submitted 08/11/2021; approved after reviewing 08/19/2021; accepted for publication 08/25/2021.