Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет»

На правах рукописи

Полякова Анна Геннадьевна

ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ КОМПАНИИ КОРПОРАТИВНОГО ТИПА В СФЕРЕ ПОДГОТОВКИ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПЕРСОНАЛА

Диссертация на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Специальность 08.00.05 –
Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент)

Научный руководитель:
доктор экономических наук, профессор
Ирина Николаевна Ткаченко

Екатеринбург – 2018

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 4

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МЕНЕДЖМЕНТА СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ КОМПАНИИ КОРПОРАТИВНОГО ТИПА 17

1.1 Сущность и содержание формирования системы менеджмента корпоративной социальной ответственности 17

1.2 Моделирование процесса управления корпоративной социальной ответственности 41

1.3 Социальные инвестиции в человеческий капитал как ресурсная основа менеджмента корпоративной социальной ответственности 53

Выводы по главе 1 68

2 ИССЛЕДОВАНИЕ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОЙ СТРУКТУРЫ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ В СФЕРЕ ПОДГОТОВКИ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПЕРСОНАЛА (НА ПРИМЕРЕ ПРОМЫШЛЕННОЙ КОМПАНИИ) 70

2.1 Промышленная компания как субъект социального инвестирования в подготовку производственного персонала в системе дуального образования (на примере АО «ПНТЗ) 70

2.2 Институциональная структура социальной ответственности в сфере подготовки кадров промышленной компании корпоративного типа (на примере АО «ПНТЗ») 88

2.3 Корпоративная институциональная структура обязательств промышленной компании корпоративного типа в области подготовки производственного персонала (на примере АО «ПНТЗ») 95

Выводы по главе 2 105

3 РЕАЛИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ В СФЕРЕ ПОДГОТОВКИ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПЕРСОНАЛА ПРОМЫШЛЕННОЙ КОМПАНИИ КОРПОРАТИВНОГО ТИПА (НА ПРИМЕРЕ АО «ПНТЗ») 107

3.1 Интеграция процессов корпоративной социальной ответственности и дуального образования для подготовки производственного персонала компании корпоративного типа 107

3.2 Внедрение интегрированной системы менеджмента корпоративной социальной ответственности и дуального образования в рамках реализации корпоративной образовательной программы АО «ПНТЗ» «Будущее белой металлургии» 122

3.3 Оценка результативности системы дуального образования и измерение удовлетворенности заинтересованных сторон 132

Выводы по главе 3 157

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 159

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ 165

ПРИЛОЖЕНИЯ 207

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. На рубеже XX и XXI веков процессы глобализации привели к коренным изменениям роли бизнеса в обществе: корпорации имеют территориально распределенные активы, оказывающие существенное влияние на экономику и окружающую среду регионов и стран. Это обусловило потребность во введении понятия «корпоративная социальная ответственность», обозначающего границы возможного использования ресурсов планеты и населения крупными промышленными компаниями без ущерба для нынешних и будущих поколений, что соответствует глобальной повестке устойчивого развития.

При этом доверие потребителей, инвесторов и сотрудников, репутационный капитал компании становятся важнейшими стратегическим активами, обеспечивающими устойчивое развитие хозяйствующих субъектов и их конкурентоспособность в мировой экономике. В связи с этим появилась необходимость рассматривать социальную ответственность компаний корпоративного типа, или корпоративную социальную ответственность (КСО), как специфический подход к корпоративному управлению и менеджменту не только на уровне миссии и ценностей, но и в рамках производственной, сбытовой и социальной политики компаний. В результате многие предприятия начали запускать процессы социального учета и нефинансовой отчетности, следуя международным стандартам, что выявило ряд серьезных проблем (недостаточность устоявшегося понятийного аппарата в теории корпоративного управления и менеджмента, несовершенство методики определения результативности социальной ответственности и эффективности управления взаимодействием с заинтересованными сторонами), решение которых невозможно без глубокого исследования механизмов управления КСО в компаниях различных сфер деятельности.

Учитывая, что компании корпоративного типа оказывают наиболее существенное влияние на экономику, экологическую обстановку и социальную среду, прежде всего через социальные инвестиции в формирование и развитие человече-

ского капитала, целесообразно рассматривать их в качестве объекта исследования корпоративной социальной ответственности.

Крупные компании корпоративного типа используют труд производственного персонала, направляя значительные ресурсы на подготовку, переподготовку и развитие сотрудников. Эта деятельность реализуется чаще всего при участии государственных образовательных организаций, с которыми компании вступают во взаимодействие и партнерство. Кроме самих обучающихся и государства в лице органов власти и государственных образовательных организаций, в процесс подготовки производственного персонала вовлечены многочисленные группы стейкхолдеров, заинтересованных в деятельности компании и оказывающих влияние на образовательный процесс: родители и семьи обучающихся, педагоги, наставники, население городов присутствия компании. Все это делает тесно взаимосвязанными процессы подготовки производственного персонала и корпоративной социальной ответственности, управление которыми требует формирования системы менеджмента, позволяющей добиваться эффективности совместных социальных инвестиций бизнеса и государства.

Степень разработанности проблемы. В настоящее время в экономической теории такими зарубежными и отечественными учеными, как В. П. Акимкин, А. Б. Анкудинов, Б. С. Батаева, Ж. С. Беляева, И. Ю. Беляева, Ю. Е. Благов, Р. Бломстром, Д. В. Борзаков, А. В. Бухвалов, К. Дэвис, В. А. Дмитриев, М. ван Марревийк, Ю. В. Вертакова, А. Г. Дементьева, А. П. Жойдик, Н. Р. Кельчевская, Д. Клилэнд, А. П. Клюева, Е. Д. Копытова, М. И. Корсакова, М. В. Краснова Т. А. Лапина, Э. И. Мантаева, Л. И. Ноева, А. А. Петрова-Савченко, Л. И. Полищук, Е. В. Попова, О. А. Романова, Л. С. Ружанская, Е. А. Сорокина, Д. А. Степыгин, Т. Ю. Стукен, И. Н. Ткаченко, Л. Л. Тонышева, О. В. Торчинова, В. О. Федорович, Е. А. Фролова, Н. С. Чегринцева, А. Л. Чулакова, Д. В. Чумлякова, Р. Штойер, М. А. Эскиндаров и др., рассмотрен процесс формирования современной модели корпоративного управления с учетом концепции устойчивого развития и социальной ответственности на микро- и макроуровнях, а также социально-экономические последствия данного явления.

Обеспечению транспарентности и подотчетности корпораций акционерам и другим заинтересованным сторонам посвящены труды зарубежных теоретиков и практиков корпоративного управления и менеджмента, таких как Р. Бломстром, Г. Боуен, К. Дэвис, М. Фридман, У. Фридерик, А. Кэрролл, Дж. МакГуир, С. Сети.

Вопросами формирования моделей КСО занимались А. Е. Костин, А. Кэрролл, Е. Н. Харитонова, которые представили структуру КСО через анализ различных направлений деятельности и уровни управления корпорациями. Отечественные ученые М. И. Либоракина, С. А. Литовченко, Г. Л. Тульчинский, А. Л. Чулакова и др. проработали методологические и практические вопросы, связанные с управлением КСО и особенностями внедрения данной концепции в России на уровне корпоративного управления и стратегического менеджмента.

Значительная часть исследований российских авторов по проблематике КСО не затрагивает институциональную природу корпоративной социальной ответственности, в них не ставится цель изучить особенности управления КСО в прикладных областях деятельности предприятий и отраслей экономики и поэтому не предлагаются конкретные механизмы внедрения КСО в менеджмент компаний.

Корпоративные социальные инвестиции как основной механизм реализации концепции КСО изучались такими авторами, как И. С. Агафонова, Ю. Т. Багирова, Е. В. Балацкий, М. Т. Белов, В. В. Болдырев, Е. В. Гонтарь, Т. А. Грошева, В. В. Ковалевский, В. Ю. Кудрявцев, И. В. Лукьянчиков, И. М. Норкина, А. В. Первушина, Е. В. Печерица, И. Н. Пчелинцева, А. Б. Тесля, Я. С. Тестина, Г. А. Трунин, Г. Л. Тульчинский, А. М. Саидов, С. В. Федосеев, С. Н. Хоняев, В. Н. Якимец и пр. Перечисленные авторы затрагивали тематику социальных инвестиций в образование, подготовку кадров, а также взаимосвязь социальных инвестиций и КСО в различных отраслевых направлениях, но не рассматривали вопросы совместных социальных инвестиций бизнеса и государства в сфере подготовки производственного персонала.

Вопросам совершенствования механизмов корпоративного управления посвящены работы таких ученых, как А. Б. Агеев, В. Г. Антонов, И. Ю. Беляева, О. В. Данилова, А. Г. Дементьева, М. К. Дженсен, А. В. Гизатуллин, И. В. Жукова,

А. Кульман, В. В. Крылов, А. Ю. Кузьмичев, У. Х. Меклинг, А. А. Мецгер, В. Н. Москаленко, Н. Ю. Псарева, В. Н Пуляева, Б. А. Райзберг, А. С. Семенов, Д. Г. Симкин, В. В. Тихонова, В. О. Федорович, Ю. М. Цыгалов и др. В то же время в трудах перечисленных авторов не рассматриваются проблемы формирования организационно-экономического механизма управления социальной ответственностью компаний корпоративного типа.

Тематика подготовки кадров как одно из наиболее актуальных направлений инвестиций в человеческий капитал, в том числе в развитие практико-ориентированного (дуального) образования, отражена в работах таких известных ученых, как Г. Абилкасимова, Б. М. Балоян, Л. Н. Банникова, Д. А. Басовский, С. В. Баранова, С. Н. Бояркина, Н. И. Буковцова, В. И. Ваганова, Д. Е. Дашеев, Е. И. Васенин, И. В. Васильев, Л. В. Васильева, Л. А. Воронина, Е. Ю. Выгузова, Ф. В. Габышева, Э. Р. Гайнеев, В. Г. Гладких, Р. В. Данилов, К. Д. Добаев, Т. Ю. Дорохова, Е. Ю. Есенина, Н. Н. Зайцева, И. В. Зимина, Ю. М. Зубарев, Т. Ю. Карпова, Т. К. Клименко, В. В. Кольга, С. Г. Кукушкин, А. А. Листвин, Н. В. Матвеев, А. С. Мисюрев, А. Г. Михайлова, В. В. Мяло, О. В. Мяло, Т. Ф. Ремингтон, И. Я. Рувенный, А. И. Сатдыков, Г. Г. Сергеев, О. А. Смолина, А. И. Таюрский, Е. В. Терещенкова, В. А. Тешев, Н. А. Туранина, Л. А. Федорова, Т. В. Царева, С. С. Чеботарев, В. С. Чеботарев, Д. А. Журенков, Л. Е. Чернышова, И. В. Шацкая и др. Однако в работах этих авторов акцент сделан на исследования в области педагогической и социологической науки, экономики труда и экономики образования, тогда как вопросы менеджмента дуального образования остаются непроработанными. Указанные авторы затрагивали тему государственно-частного и социального партнерства в сфере подготовки квалифицированных специалистов, но не рассматривали дуальное образование как подсистему КСО.

Таким образом, актуальность и недостаточная научная разработанность проблемы формирования системы управления корпоративной социальной ответственностью компаний корпоративного типа в конкретных областях развития человеческого капитала послужили основанием для выбора направления исследования, цели и задач исследования.

Объектом исследования являются процессы организации менеджмента социальной ответственности крупных компаний корпоративного типа Российской Федерации.

Область исследования соответствует п. 10.17 «Корпоративное управление. Формы и методы корпоративного контроля. Управление стоимостью фирмы. Роль и влияние стейкхолдеров на организацию. Миссия организации. Корпоративная социальная ответственность. Социальная и экологическая ответственность бизнеса»; п. 10.20 «Управление человеческими ресурсами как особый вид профессиональной деятельности: цели, функции, принципы, эволюция подходов. Сущность экономических и социальных задач управления персоналом предприятий и организаций. Компетентность персонала и компетентность организации. Кадровая политика: выработка и реализация. Инновации в организации трудовой деятельности и управлении персоналом. Организация и осуществление работы по управлению персоналом»; п. 10.12 «Оценка управления организациями как социальными и экономическими системами. Критерии оценки эффективности управления. Методы и показатели оценки результативности управления» Паспорта специальности ВАК РФ 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент).

Предметом исследования выступает система взаимодействия с заинтересованными сторонами компаний корпоративного типа при осуществлении процессов подготовки производственного персонала.

Цель исследования заключается в разработке комплекса теоретических положений и практических рекомендаций по формированию системы менеджмента социальной ответственности компаний корпоративного типа в сфере подготовки производственного персонала на основе дуального образования как области совместных социальных инвестиций бизнеса и государства.

Для достижения указанной цели в диссертации были поставлены и решены следующие **задачи**:

– определить институциональную основу обязательств и механизм установления правил и договоренностей (институциональный механизм) компании кор-

поративного типа с заинтересованными сторонами в области социальной ответственности, исходя из этого представить модель и определение понятия «корпоративная социальная ответственность»;

– идентифицировать процесс управления КСО на основе институционального механизма в соответствии с международными стандартами менеджмента социальной ответственности и нефинансовой отчетности;

– определить роль и место подсистемы подготовки производственного персонала в системе КСО, в структуре социальных инвестиций компании, сформировать процессную модель и организационную структуру управления дуальным образованием, основанную на интеграции процессов управления КСО и менеджмента дуального образования;

– разработать и провести экспериментальное внедрение системы управления КСО в части реализации корпоративной программы дуального образования компании корпоративного типа, включая набор показателей оценки и мониторинга результативности дуального образования для обеспечения прозрачности и подотчетности бизнеса заинтересованным сторонам, а также обосновать использование показателя оценки эффективности социальных инвестиций государства и бизнеса в системе дуального образования в России.

Теоретическую и методологическую основу исследования составили основные положения экономической теории в рамках неоинституциональной парадигмы и системного анализа. Методологической базой исследования явились труды ведущих отечественных и зарубежных ученых в области общего менеджмента, теории управления, экономического анализа, а также диалектический и системный подходы. Выполненное исследование базируется на изучении, анализе и обобщении результатов классических концептуальных трудов, достижений ведущих научных школ в области менеджмента. При обработке фактического материала использовались традиционные научные методы сравнения, статистического анализа и ранжирования, структуризации целей, а также метод экспертных оценок и анкетирование.

Информационно-эмпирическую базу исследования сформировали нормативно-правовая база Российской Федерации, субъектов РФ, муниципальных образований, локальные нормативные акты предприятий, публичная финансовая (бухгалтерская) и нефинансовая (социальная) отчетность крупных отечественных компаний, опубликованные статистические данные Федеральной службы государственной статистики, а также специальная отечественная и зарубежная литература, материалы научно-практических конференций, семинаров, периодические издания, электронные источники информации сети Интернет и результаты расчетов, полученные автором в ходе проведения исследования.

Научная новизна исследования заключается в обосновании теоретических и практических подходов к формированию системы менеджмента социальной ответственности компаний корпоративного типа, особенностью которой является интеграция системы менеджмента практико-ориентированного (дуального) образования и процесса управления корпоративной социальной ответственностью. Наиболее важными научными результатами исследования, обладающими научной новизной, являются следующие.

1. Обоснована авторская модель корпоративной социальной ответственности – институциональная пирамида КСО и предложено соответствующее данной модели определение понятия «корпоративная социальная ответственность». В отличие от ранее существующих моделей, автором впервые применена единица КСО – обязательство как реакция компании корпоративного типа на требования и ожидания стейкхолдеров, при этом совокупность обязательств формирует уровни пирамиды КСО в ответ на нормативно-правовые требования государства, требования формальных и неформальных контрактов, заключенных в ходе переговоров со стейкхолдерами. Авторская модель позволяет развить теорию КСО в направлении синтеза нормативной и филантропической концепций КСО с учетом современных требований международных стандартов КСО и практики социально ответственной деятельности компаний корпоративного типа, методологически обосновать универсальную структуру обязательств компании перед заинтересованными сторона-

ми, что позволяет проводить анализ, аудит и разработку систем управления КСО (п. 10.17 Паспорта специальности ВАК РФ 08.00.05).

2. Предложен авторский алгоритм процесса управления КСО, на основе которого возможно выявлять и удовлетворять требования и ожидания заинтересованных сторон с учетом экономических интересов и ценностей компании. Сформирована методика внедрения системы менеджмента КСО в компании корпоративного типа: от создания организационной структуры управления КСО, определения ее функционала, методов взаимодействия со стейкхолдерами до документационного обеспечения системы менеджмента КСО. Методика внедрения системы менеджмента КСО предназначена для компаний корпоративного типа и позволяет интегрировать процесс управления КСО во все корпоративные бизнес-процессы, тем самым способствуя устойчивому развитию бизнеса. Алгоритм процесса управления КСО отличается от ранее существующих тем, что выявляет вмененные законом и предъявленные в процессе взаимодействия со стейкхолдерами обязательства, предполагает анализ рисков и возможностей компании корпоративного типа, обеспечивает планирование и реализацию целевых социальных программ бизнеса, предусматривает возможность декомпозиции процедур управления на различные уровни: от стратегического до операционного (п. 10.17 Паспорта специальности ВАК РФ 08.00.05).

3. Впервые представлена и реализована на практике оригинальная методика внедрения системы менеджмента практико-ориентированного (дуального) образования, основанная на интеграции процесса дуального образования и процесса управления КСО. Сформирована процессная модель и организационная структура управления дуальным образованием, обеспечивающая прозрачность деятельности по подготовке производственного персонала для основных субъектов социального инвестирования: собственников компании, государства, других заинтересованных сторон. Представленная методика отличается от существующих разработок тем, что использует принципы, стандарты и авторскую институциональную модель КСО, процессный подход, в том числе алгоритм процесса управления КСО,

в качестве базиса для построения системы менеджмента дуального образования (п. 10.20 Паспорта специальности ВАК РФ 08.00.05).

4. Разработана и апробирована авторская методика оценки и мониторинга системы дуального образования для обеспечения подотчетности компании корпоративного типа перед заинтересованными сторонами, включающая расчет показателя эффективности социальных инвестиций бизнеса и государства в реализацию программы дуального образования, что позволяет устанавливать норму стоимости подготовки производственного персонала, приемлемую для государства и бизнеса как сторон социального инвестирования, на этапе заключения соглашений о реализации программ дуального образования и дальнейшей оценки эффективности данных программ по итогам реализации циклов подготовки производственного персонала (п. 10.12 Паспорта специальности ВАК РФ 08.00.05).

Теоретическая значимость исследования заключается в развитии концептуальной модели корпоративной социальной ответственности, основанной на институциональной методологии формирования обязательств компании корпоративного типа перед внешними и внутренними заинтересованными сторонами. Институциональная модель КСО позволяет проводить анализ структуры обязательств компании корпоративного типа, установленных государством и принятых добровольно по итогам переговоров со стейкхолдерами, и формировать для бизнеса эффективную систему менеджмента, основанную на оптимальном уровне обязательств.

Практическая значимость исследования заключается в том, что полученные результаты и предложения ориентированы на широкое использование в практической деятельности хозяйствующих субъектов, внедряющих систему управления КСО, корпоративной социальной и образовательной деятельностью, занимающихся реализацией социально значимых проектов в области подготовки кадров, развитием наставничества, профессиональной ориентацией и социально-трудовой адаптацией молодежи, а также на применение в научно-педагогической деятельности организаций высшего образования при подготовке специалистов в области экономики и управления.

Самостоятельную практическую значимость имеют этапы создания и последующего развития комплексной системы управления КСО, процедуры диагностики (аудита) элементов системы социальной ответственности и нефинансовой отчетности, их функционирования; ключевые показатели оценки и мониторинга системы дуального образования, ориентирующие стратегию предприятия на развитие корпоративной культуры и управление нефинансовыми рисками; компетенции менеджеров, обеспечивающих эффективное взаимодействие с заинтересованными сторонами и реализацию политики социальной ответственности в рамках текущего должностного функционала.

Основные выводы и рекомендации диссертационной работы направлены на повышение эффективности процессов управления корпоративными образовательными программами, в том числе в рамках партнерства и совместных социальных инвестиций бизнеса и государства в программы среднего профессионального практико-ориентированного (дуального) образования, и могут быть применены экономическими субъектами для достижения устойчивых результатов хозяйствования. Материалы диссертационной работы целесообразно также использовать при подготовке учебных программ для студентов экономических факультетов высших учебных заведений, программ повышения квалификации сотрудников предприятий и предпринимателей.

Апробация и внедрение основных результатов работы. Теоретические положения исследования докладывались и обсуждались на ежегодной Международной научно-практической конференции «Корпоративная социальная ответственность и этика бизнеса» (Москва, 2016), в рамках Деловой программы Национального чемпионата рабочих профессий «WorldSkills 2016» (Москва, 2016), на конференции «Профиль наставника в системе дуального образования» в рамках Деловой программы Национального чемпионата рабочих профессий «WorldSkills Hi-Tech 2016» (Екатеринбург, 2016), конференции «Эффекты внедрения практико-ориентированной (дуальной) модели подготовки высококвалифицированных рабочих кадров» (Екатеринбург, 2016), Московском международном салоне образования (Москва, 2017, 2018), Международном форуме «Global Mentory» (Москва,

2017), Всероссийском форуме «Национальная система квалификаций России – 2017» (Москва, 2017), Международном газовом форуме (Санкт-Петербург, 2017), Петербургском международном экономическом форуме (Санкт-Петербург, 2017, 2018), Всероссийском форуме «Наставник» (Москва, 2018), Дальневосточном форуме «Наставник» (Владивосток, 2018) и др.

Опыт внедрения системы дуального образования на основе методологии и методического обеспечения, разработанных автором, был оценен Национальным агентством развития квалификаций и стал победителем конкурса лучших практик подготовки рабочих кадров в номинации «Мы – партнеры» в 2017 г.

Диссертационная работа связана с ранее проведенным автором исследованием «Корпоративная социальная ответственность градообразующих предприятий Большого Урала», выполненном при государственной поддержке в соответствии с распоряжением Президента Российской Федерации от 16 марта 2009 г. № 160-рп (грант Президента РФ). Разработанная в рамках исследовательского проекта методическая база диагностики и аудита элементов корпоративной системы, практики социальной ответственности в отношении заинтересованных сторон может быть применена для разработки и совершенствования интегрированных систем менеджмента компаний корпоративного типа.

Методические положения по формированию и развитию системы управления социальной ответственностью использованы в деятельности Группы ЧТПЗ для разработки локальной нормативной базы подготовки и развития квалифицированных кадров в рамках корпоративной образовательной программы «Будущее белой металлургии»: корпоративного стандарта «Управление системой дуального образования. Требования» и организационных регламентов по управлению ключевыми процессами реализации программ практико-ориентированного среднего профессионального образования, профориентации школьников, подготовки и развития наставников, трудоустройства и адаптации молодых специалистов. Результаты научного исследования также используются в практической деятельности дирекции по персоналу АО «ПНТЗ», входящего в Группу ЧТПЗ.

Материалы диссертации используются кафедрой менеджмента Уральского государственного экономического университета при преподавании курсов «Менеджмент», «Теория управления», «Организационный менеджмент», кафедрой корпоративной экономики, управления и оценки бизнеса Уральского государственного экономического университета в рамках курса «Корпоративная социальная ответственность», а также для проведения семинаров и бизнес-тренингов. В частности, автором разработан и апробирован двухдневный семинар «Создание и внедрение системы менеджмента корпоративной социальной ответственности соответствии с международным стандартом IQNet SR10». Программа семинара аттестована Ассоциацией по сертификации «Русский Регистр» и реализуется с 2017 г. в Московском институте бизнеса «МИРБИС».

Внедрение результатов исследования подтверждено соответствующими документами.

Публикации. По теме диссертационного исследования в научных изданиях опубликовано 17 работ общим объемом 38,6 п. л. (авторских 11,15 п. л.), из них 4 статьи в журналах, входящих в Перечень ведущих рецензируемых научных изданий, рекомендованных ВАК, объемом 2,1 п. л. (авторских 1,7 п. л.).

Объем и структура работы. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы из 410 наименований и 14 приложений. Общий объем работы составляет 286 страниц и включает 47 рисунков и 25 таблиц.

Во *введении* к диссертационному исследованию раскрыта актуальность темы исследования, степень научной и практической разработанности проблемы; выделены объект и предмет исследования, сформулированы цель и задачи работы, представлена теоретико-методологическая и информационно-эмпирическая база исследования; обоснована научная новизна результатов исследования; аргументирована теоретическая и практическая значимость работы.

В *первой главе* «Теоретические и методические аспекты менеджмента социальной ответственности компании корпоративного типа» представлен обзор научной литературы по теме диссертационного исследования: структурированы теоретические подходы к определению понятия «корпоративная социальная от-

ветственность» и формированию моделей КСО, представлена авторская модель КСО – «институциональная пирамида» и разработана схема процесса управления социальной ответственностью компании корпоративного типа. Определена роль подготовки персонала как подсистемы в системе управления корпоративной социальной ответственностью и одного из наиболее актуальных направлений социальных инвестиций российских компаний корпоративного типа.

Во *второй главе* «Исследование институциональной структуры корпоративной социальной ответственности в сфере подготовки производственного персонала (на примере промышленной компании)» представлен экономический и институциональный контекст реализации компаниями корпоративного типа программ подготовки персонала на основе практико-ориентированного (дуального) образования, проведен анализ национальной, отраслевой, региональной и муниципальной институциональной структуры КСО, а также локальной (корпоративной) нормативной базы КСО и дуального образования (на примере АО «ПНТЗ»). Выявлены зоны недостаточной институциональной структуры социальной ответственности в области подготовки производственного персонала.

В *третьей главе* «Реализация системы менеджмента корпоративной и социальной ответственности в сфере подготовки производственного персонала компании корпоративного типа (на примере АО «ПНТЗ»)» предложен механизм интеграции процессов управления КСО и дуального образования, идентифицированы стейкхолдеры системы дуального образования, их требования и ожидания, разработана модель процесса управления дуальным образованием, сформированы показатели оценки и мониторинга системы дуального образования и методика расчета показателя эффективности социальных инвестиций бизнеса и государства в сферу дуального образования с учетом требований и ожиданий заинтересованных сторон.

В *заключении* сформулированы ключевые выводы и предложения, полученные по результатам проведенного исследования.

В *приложениях* представлены вспомогательные аналитические материалы, иллюстрирующие отдельные положения диссертационной работы.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МЕНЕДЖМЕНТА СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ КОМПАНИИ КОРПОРАТИВНОГО ТИПА

1.1 Сущность и содержание формирования системы менеджмента корпоративной социальной ответственности

Современное понимание роли корпорации как социально-экономического субъекта сложилось в течение длительных общественных и научных дискуссий: рынки формируются и развиваются в системе общественных, правовых, политических, социально-демографических связей, а производство товаров и услуг непосредственно связано с использованием природных ресурсов и человеческого капитала. Экономическая теория и научные школы управления прошли долгий путь от признания моральной и этической ответственности бизнеса перед обществом до обобщения и анализа многочисленных практик компаний по взаимодействию и поиску взаимовыгодных вариантов сосуществования и соразвития с теми социальными группами и организациями, которые включены в жизнедеятельность предприятий или подвержены их влиянию.

Во второй половине XX – начале XXI века общественно-научная дискуссия о содержании, формах, моделях и методах ответственности бизнеса перед обществом привела к формированию набора взаимообусловливающих и взаимосвязанных теорий, которые определили понятийный аппарат и методологические основы теории корпоративной социальной ответственности.

Теория корпоративного управления как основная рамка изучения компаний корпоративного типа была заложена еще в Средние века, но в течение XX века испытала на себе значительное влияние новых теорий, доказывающих тесное взаимодействие и взаимовлияние бизнеса и общества. Данные теории развивались на стыке научных дисциплин – экономики, социологии, философии, и уже к XXI веку

сформировались основные теоретико-методологические направления, описывающие систему отношений корпорации с элементами внутренней и внешней среды. Изучаемые нами отношения корпорации и общества, а именно природа, сущность и процесс корпоративной социальной ответственности, рассматриваются в различных теориях корпоративной экономики и управления, которые трактуют компанию не как монолитную единицу, а как совокупность различных социальных групп с конкретными функциями, имеющими подчас разнонаправленные целевые векторы деятельности и заключившими соглашение на определенных условиях.

Развитие теории корпоративного управления (Д. Гэлбрейт [70; 71], А. Б. Агеев [5], А. Г. Дементьева [75; 76; 77; 78; 79], А. А. Мецгер, А. В. Первушина [159], С. П. Перегудов [212], Б. С. Батаева [19; 20; 21; 22; 23; 24; 25; 350], Д. М. Михайлов [162], В. В. Тихонова [320], И. Н. Ткаченко [104; 327; 321; 322; 324; 323; 325; 326] и др.) привело к формированию более открытой позиции бизнеса перед его внутренними и внешними стейкхолдерами – это стало ответом на вызовы и риски, которые невозможно было урегулировать только при помощи экономических и политических инструментов. Давление на бизнес со стороны правозащитных и экологических организаций, требования потребителей в отношении качества и свойств продукции, влияющих на здоровье и окружающую среду, а также выгоды, предоставляемые со стороны социума стабильным и репутационно безупречным компаниям, заставили корпорации включиться в поиск гармоничного сочетания бизнес-целей и пользы для природы и общества.

Теория интересов (Р. Фриман, [380], М. Дженсен [390], Й. Селандер [270], Р. Штойер [403], У. Норман, Дж. Хит [387], В. В. Тихонова [320], В. О. Федорович [346], И. Н. Ткаченко [104; 327; 321; 322; 324; 323; 325; 326], Л. А. Раменская [104] и др.) исследует весь спектр заинтересованных сторон, оказывающих влияние на компанию во внутренней и внешней среде. Основными заинтересованными сторонами (стейкхолдерами, «держателями интереса») компании являются ее внутренние заинтересованные стороны, такие как акционеры и сотрудники (включая профсоюз как представитель интересов персонала), и внешние контрагенты, такие как поставщики, потребители, партнеры, государственные и муниципальные органы вла-

сти, СМИ, общественные организации, местные сообщества, а также «окружающая среда» в лице экологических организаций, отстаивающих интересы устойчивого развития (рисунок 1).



Рисунок 1 – Карта стейкхолдеров компании [40]

Базовое определение понятия «стейкхолдер» дал Р. Е. Фриман: «Стейкхолдер – это группа (индивидуум), которая может оказать влияние на достижение организацией своих целей или на работу организации в целом» (цит. по: [40]).

С точки зрения управления рисками стейкхолдер – заинтересованная в деятельности сторона бизнеса, которая может оказывать влияние на риск и подвергаться воздействию риска или ощущать себя подверженной риску.

Компании и стороны, заинтересованные в их деятельности, рассматриваются как экономические субъекты, обладающие правами собственности на свои ресурсы. Так, например, персонал имеет в собственности свои трудовые ресурсы (физические и интеллектуальные способности, навыки, компетенции), поставщики обладают правами на поставляемые товары и услуги, а потребители в качестве ресурса имеют свою покупательную способность и т. д. Все контрагенты компании имеют общее институциональное поле взаимодействия, что позволяет подвергнуть анализу институциональный механизм регулирования экономических интересов и распределения материальных и нематериальных ресурсов с учетом обоюдных требований.

Заинтересованные стороны характеризуются свободой выбора действий, и именно эта свобода является зоной неопределенности и риска для бизнеса. Рисковая ситуация – возможность того, что цели компании не будут достигнуты из-за

противодействия стейкхолдеров. Это противодействие может быть выражено и в бездействии (как намеренном, так и ненамеренном). Именно такие рисковые ситуации можно отнести к категории нефинансовых рисков.

Стейкхолдеры ожидают от бизнеса прежде всего выполнения установленного законом минимума ответственности, эти ожидания принято называть «законными ожиданиями». Но во многих случаях этого оказывается мало – стейкхолдеры ожидают от компании участия в решении социальных и экологических проблем в виде направления прибыли на улучшение существующей ситуации. В идеале компания, исходя из своих целей и интересов, самостоятельно определяет уровень своего участия в решении обозначенных проблем – это и определяет зону ее корпоративной социальной ответственности.

Агентская теория (Р. Коуз [136; 137], О. Уильямсон [339], М. Дженсен, В. Меклинг [81] и др.) является альтернативой теории интересов. Она рассматривает взаимоотношения акционеров (принципала) и менеджеров компаний (агента) и связанные с этим проблемы возникновения и преодоления оппортунистического поведения агента. Главной проблемой в этой ситуации становится «существенное снижение эффективности контроля за менеджерами со стороны собственников корпорации: менеджеры всегда могут „оправдаться“ требованиями социальной ответственности и обосновать соответствующие дополнительные расходы, если им предъявят претензии в связи с низкой прибыльностью компании» [81].

Теория корпоративной социальной ответственности (КСО) является результатом поиска компромисса между теорией интереса и агентской теорией. Согласно данной теории компания, помимо экономической и правовой ответственности, несет этические и социальные обязательства перед окружающей средой и социальным окружением как на локальном, так и на глобальном уровне. Идеи корпоративной социальной ответственности изначально рассматривались в таких науках, как философия, этика и социология. Большинство работ по тематике КСО в области экономики принадлежит американским и европейским исследователям, таким как Г. Боуен, К. Дэвис, Дж. МакГуир, С. Сети, Р. Бломстром, М. Фридман, У. Фридерик, А. Кэрролл, М. ван Марревийк, Р. Штойер.

В рамках указанных теорий для описания механизма взаимодействия компаний с государством и другими заинтересованными сторонами недостаточно использования существующего классического подхода, так как он не учитывает нормативно-правовые основы данного взаимодействия и издержки бизнеса, связанных с поиском наиболее выгодных решений для себя и своих стейкхолдеров. В связи с этим для познания сути КСО предлагаем обратиться к наработкам институциональной (Т. Веблен [50], У. Гамильтон [58], У. К. Митчелл [161], Д. Р. Коммонс [127], А. Д. Тойнби [328], Дж. К. Гэлбрейт [70; 71]) и неоинституциональной (Р. Коуз [136; 137], Д. Норт [175], О. Уильямсон [339], О. Познер [217], Г. Демсец, Г. Саймон [265], Дж. Стиглер [309] и др.) школ экономической науки. Институционалисты и их последователи представляют взаимодействие экономических субъектов как внутри компании, так и во внешней среде бизнеса в виде сети контрактов, заключаемых между субъектами на определенных условиях. «Институциональная экономика отказывается от предпосылок идеальности рынка, полноты информации и абсолютной рациональности экономических агентов» [40, с. 27].

Ключевой категорией институциональной экономики становится понятие «трансакция», основными элементами которого, согласно трудам Д. Р. Коммонса, являются переговоры, принятие обязательства и выполнение обязательства. Процесс трансакции завершается контрактом, реализующим «гарантии ожиданий» [175, с. 43]. В работах Д. Норта и О. Уильямсона подчеркивается необходимость введения санкций как гарантий выполнения контракта и способа минимизации оппортунизма.

Эволюционный поиск сути и границ корпоративной ответственности в ходе ее диалектического познания привел к интеграции эгоистического и альтруистического подходов, в рамках которой поиск баланса интересов бизнеса и общества становится во главу угла.

Автором систематизированы подходы и трактовки КСО, предложенные различными зарубежными и отечественными авторами, а также правительственными и общественными организациями в основные периоды дискуссий и исследований на тему роли корпораций и бизнеса в целом в общественном функционировании и развитии (таблица 1).

Таблица 1 – Эволюция теорий и трактовок понятия КСО

Этап эволюции трактовки КСО	Период	Авторы, организации	Основные характеристики периода
Философско-диалектический	1950−1970-е годы	Г. Боуен, К. Девис, Дж. МакГуир, С. Сети, М. Фридман, Т. Левитт	– диалектическая дискуссионность: от аргументов в пользу социальной миссии бизнеса до полного отрицания и обоснования вреда от КСО; – нормативность: долг обществу бизнес отдает в виде налогов и соблюдения закона, этого достаточно; – этическая обоснованность: осознание ценностной основы и необходимости этики в бизнесе
Экзистенциально-стратегический	1980−2000-е годы	М. ван Марревийк, Р. Штойер, Ю. Е. Благов, А. Е. Костин, Н. С. Чегринцева, Европейская комиссия, Объединение корпораций США (Business for Social Responsibility), Ассоциация менеджеров России (версия 2004 г.)	– экзистенциальность КСО: согласие с тем, что КСО существует и является неотъемлемой частью бизнеса на уровне политики и стратегии компании; – наднормативность: отделение КСО от требований закона, чисто добровольная деятельность; – непрофильность: отделение КСО от основной деятельности компании; – филантропичность: вклад бизнеса в общество основан только на высших ценностях и должен быть абсолютно безвозмездным
Интеграционно-менеджерский	2010-е годы по настоящее время	А. Кэрролл, В. Фредерик, Д. Вуд, И. Ю. Беляева, Е. Н. Харитонова, А. И. Татаркин, Г. Л. Тульчинский, И. Н. Ткаченко, Л. А. Раменская, А. Л. Чулакова, Международная организация по стандатризации (ISO), Account Ability, Global Reporting Initiative (GRI), Pricewaterhouse-Coopers, Ассоциация менеджеров России (версия 2011 г.)	– стандартизированность: окончание дискуссии и выход международных стандартов КСО; – интегрированность: включение подходов и методов КСО в основную деятельность, объединение нормативного и наднормативного подхода; – инвестиционность: признание вклада бизнеса в общество социальными инвестициями, доказательство взаимной выгодности КСО как для бизнеса, так и для общества в виде социально-экономической эффективности; – менеджериальность: построение моделей, процессов и систем управления КСО для достижения социально-экономической эффективности
Примечание. Составлено автором по: [11; 29; 28; 30; 35; 51; 66; 134; 155; 156; 263; 300; 301; 306; 340; 364].			

Анализ эволюции в понимании КСО показывает, что актуальной задачей текущего периода являются поиск и систематизация практических методов управления корпоративной социальной ответственностью в конкретных областях взаимного влияния бизнеса и общественных групп для извлечения максимальной пользы для сторон взаимодействия. Также необходима разработка технологий социального партнерства и совместных социальных инвестиций в наиболее востребованных сферах социально-экономического развития отечественного бизнеса, в особенности промышленных корпораций, оказывающих наиболее существенное влияние на жизнедеятельность населения территорий Российской Федерации.

В отечественной науке тема корпоративной социальной ответственности приобрела наибольшую популярность после утверждения понятия КСО в рамках международного стандарта ISO 26000. До этого момента в России КСО как явление в большей степени интересовало не представителей академической науки, а бизнес-практиков и консультантов. Поэтому российская эмпирическая база исследований представляет собой преимущественно аналитические обзоры баз данных нефинансовых отчетов крупных российских компаний, а также материалы аналитических исследований крупных национальных объединений бизнеса, таких как Ассоциация менеджеров России [11], «Деловая Россия» [30], Российский союз промышленников и предпринимателей [260], Торгово-промышленная палата РФ [330]. Российские эксперты в сфере КСО начала 2000-х годов, такие как С. В. Туркин [337; 338], М. И. Либоракина [351], А. Е. Костин [134], Е. А. Тополева [146], презентовали практико-ориентированные проекты, направленные на внедрение в российский бизнес современных технологий корпоративной социальной ответственности и нефинансовой отчетности. Однако разрозненность и фрагментарность этих проектов, отсутствие в них четкой научно-методологической структурированности не позволили развить на их основе российскую научную школу КСО.

Немного позже, в период с 2010 по 2018 г., развернулось формирование российских научных школ КСО, которые сконцентрировались в нескольких университетах: Финансовый университет при Правительстве РФ, г. Москва (И. Ю. Беляева [29], Б. С. Батаева [19; 20; 21; 22; 23; 24; 25; 350], Е. Н. Харитонова [355]); НИУ

«Высшая школа экономики», г. Москва (Л. И. Полищук [221]), Государственный университет управления (В. П. Акимкин [8]); Высшая школа менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета (Ю. Е. Благов [31; 32; 33; 34; 35]); Казанский государственный финансово-экономический институт (А. Б. Анкудинов [10], А. В. Гизатуллин [60]); Уральский федеральный университет, г. Екатеринбург (Ж. С. Беляева [28]); Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург (И. Н. Ткаченко [104; 327; 321; 322; 324; 323; 325; 326], Г. Ю. Пахальчак [104], Л. А. Раменская [104]). Указанные центры исследования корпоративной социальной ответственности вносят вклад в развитие теории и практики корпоративного управления и менеджмента, основанного на принципах и технологиях социальной ответственности.

В большинстве подходов российских ученых закреплен наднормативный, необязательный подход к корпоративной социальной ответственности бизнеса, тогда как многочисленные исследования российских предприятий показывают, что социальные расходы отечественных компаний более высоки именно в силу социальной ориентации национального законодательства и активной позиции государства в сфере социальной защиты и прав граждан. Кроме того, многие способы содержания и финансирования социальной сферы достались нашей стране в наследство от советской схемы размещения производительных сил в регионах России – это касается, например, градообразующих предприятий, строившихся по принципу города-комбината.

В конце 1990-х – начале 2000-х годов в России активно пропагандировалась концепция добровольности КСО, что существенно сужало представление о социальной ответственности бизнеса, сводя его к сфере безвозмездных благотворительных отчислений и корпоративной волонтерской деятельности. В то же время наличие заключенных соглашений различного уровня (от коллектива компании до федеральных органов власти), а также существенная законодательная нагрузка в области социальной защиты населения и экологической безопасности диктовали обоснование большей части социальных и экологических расходов компаний. Наиболее глубоко данное явление было изучено, по мнению автора, Л. И. Поли-

щуком [221], который выявил институциональную природу социально ответственных обязательств компаний и сделал вывод, что КСО может стать полной альтернативой государственному регулированию отношений бизнеса и общества, если корпорации будут в состоянии эффективно вести диалог со своими стейкхолдерами и устанавливать приемлемый уровень расходов на социальные и экологические нужды местных сообществ, что существенно снизит общественные трансакционные издержки на разработку законов и содержание государственного аппарата, необходимого для контроля их исполнения. По мнению автора настоящей диссертации, такой подход является утопическим, но весьма ценным: разработка Л. И. Полищука показала экономическое содержание и ценность процесса переговоров компании со стейкхолдерами. Не умаляя важности законодательной базы, регулирующей действия компаний в обеспечении экономической, социальной и экологической безопасности общества, необходимо признать, что у корпораций и заинтересованных сторон остается широкое поле для переговоров и достижения консенсуса. По нашему мнению, необходимо интегрировать нормативный и наднормативный уровень в единую модель КСО, таким образом интегрируя реальный инструментарий взаимодействия корпораций и общества.

Обзор эволюционной трансформации теории и понятийного аппарата КСО наглядно показывает, что развернувшаяся глобальная дискуссия о сочетании философско-этического, нормативно-правового и экономического содержания корпоративной социальной ответственности в целом завершена. Относительный рубеж согласования и принятия единой трактовки КСО был пройден мировым сообществом в 2010 г., когда Международная организация по стандартизации (ISO) утвердила международный стандарт ISO 26000 «Руководство по социальной ответственности», вступивший в силу в качестве государственного стандарта РФ в 2012 г. Этот рубеж ознаменовал новый этап в развитии исследований и разработок в области КСО, основанный на уже согласованном и утвержденном содержании понятийного аппарата и направленный на поиск оптимальных моделей и методов управления деятельностью компаний с учетом концепции и ценностей КСО – от стратегического планирования на уровне корпоративного управления до

внедрения социально ответственных методик осуществления операционной деятельности компании и ее отдельных подразделений.

Модели КСО позволяют зафиксировать сущность явления корпоративной социальной ответственности в компании и структурировать ее уровни. Рассмотрим модели корпоративной социальной ответственности, которые раскладывают единое поле КСО на отдельные уровни («слои»).

Наиболее известной моделью корпоративной социальной ответственности является пирамида КСО Арчи Кэрролла [35, с. 62], обоснованная в 1999 г. и включающая в себя четыре основных уровня обязательств компании: экономическую, правовую, этическую и филантропическую ответственность (рисунок 2).



Рисунок 2 – Пирамида КСО А. Кэрролла [35]

Данную модель следует рассматривать от основания к вершине. Согласно пирамиде КСО основополагающая цель и ответственность фирмы – экономическая, заключающаяся в получении прибыли. Вместе с тем компания должна действовать в рамках закона; таким образом, возникает правовая ответственность. Этическая ответственность определяет границы поведения компании, соблюдение которых не определено законодательством, но общество ожидает поведения в указанных рамках в соответствии со сложившимися социально-культурными норма-

ми и ценностями. Наконец, филантропическая (дискреционная) ответственность предполагает ту или иную степень добровольного участия компании социального характера в жизни общества.

Пирамида КСО А. Кэрролла является первой и наиболее авторитетной в научных источниках попыткой наглядного обобщения элементов структуры КСО в виде графической модели. Однако в базисе данной модели находятся экономические обязательства компании, которые, если говорить о легитимном бизнесе, не могут быть реализованы вне правового поля. По мнению автора настоящей диссертации, именно нормативно-правовые обязательства должны быть основой модели КСО. Если говорить об этических обязательствах, то А. Кэрролл изображает их как надстройку третьего уровня, что, по нашему мнению, является несоразмерным и оторванным от основной деятельности компании: этическое, ценностное содержание присуще и правовым, и экономическим обязательствам компании, не говоря уже о филантропии – высшем уровне КСО, который тесно связан с этическими основами деятельности, что и нашло отражение в более поздних работах А. Кэрролла – этическая и филантропическая ответственность в них были объединены и представлены в едином блоке.

Наиболее ценным вкладом А. Кэрролла в формирование модели КСО, по мнению автора настоящей работы, стало вычленение единицы корпоративной социальной ответственности – обязательства. Действительно, общая фактура системы и практик КСО состоит из выполнения конкретных обязательств бизнеса перед определенными стейкхолдерами, окружающей средой и обществом в целом. Именно структурирование уровней обязательств компании может быть использовано как для целей систематизации и описания, так и для целей управления социальной ответственностью компании.

Среди российских примеров разработки модели КСО можно выделить пирамидальную модель Е. Н. Харитоновой, состоящую также из нескольких уровней КСО, включающих в себя разные виды корпоративных политик, реализуемых компаниями (рисунок 3).



Рисунок 3 – Пирамида корпоративных политик в области КСО Е. Н. Харитоновой [355, с. 15]

Представленная модель рассматривает КСО как совокупность видов корпоративных политик, затрагивающих вопросы ответственного поведения компании по отношению к максимально широкому спектру стейкхолдеров в привязке к основным процессам компании. Ее также необходимо рассматривать от основания к вершине.

Например, политика в области качества как основное требование ответственного поведения и удовлетворения ожиданий наиболее важного стейкхолдер-потребителя представлена одной их базовых корпоративных политик в пирамиде КСО Е. Н. Харитоновой, тогда как дивидендная политика замыкает данную пирамиду сверху, т. е. остается наименее приоритетной для корпоративной политики компании. Это означает, что интересы акционеров и инвесторов, связанные непосредственно с основной деятельностью компании и ее эффективностью, отодвигаются в сторону, тогда как интересы контрагентов, персонала и государства выходят на первый план. Данная модель составлена Е. Н. Харитоновой по итогам анализа бухгалтерской отчетности и объема трансфертов крупных металлургиче-

ских компаний в пользу упомянутых стейкхолдеров. Эти трансферты осуществляются предприятиями на основании обязательств, закрепленных законодательно и в рамках заключенных контрактов с заинтересованными сторонами. Объективно любой бизнес сначала должен выполнить обязательства (здесь имеются в виду обязательства по финансированию мероприятий в рамках тех или иных корпоративных политик), которые продиктованы законом и моральным долгом. Финансовые средства, которые остались после удовлетворения обязательств перед стейкхолдерами, могут быть распределены между собственниками в виде дивидендов.

Данная пирамидальная модель ярко иллюстрирует объемную роль обязательств перед заинтересованными сторонами, подкрепленную финансовыми трансфертами, которую бизнес несет, выполняя свою социально-экономическую миссию в российском обществе. Недостаток данной модели автор видит в отсутствии обоснования источников и природы обязательств в рамках указанных корпоративных политик: в данной модели не определено, какие элементы КСО являются обязательными, а какие – добровольно принятыми и развивающими вклад бизнеса в общество.

Еще одной версией структуры КСО, также представленной в виде пирамидальной конструкции, является модель, разработанная российским экспертом-практиком А. Е. Костиным [134] (так называемая «елочка Костина»), который предпринял попытку представить взаимосвязь идеологии, миссии, стратегии бизнеса и оперативного уровня управления корпоративной социальной ответственностью в компании (рисунок 4). Ее особенность в том, что автор распределяет уровни КСО в соответствии с функциями корпоративного управления и менеджмента компании.

Данную модель, в отличие от других, необходимо рассматривать от вершины к основанию – от миссии компании, ее ценностей и принципов, определяемых общим собранием акционеров, к функциям менеджмента по проведению мероприятий КСО и осуществлению внутренних и внешних коммуникаций. Структуры корпоративного управления, такие как совет директоров и комитеты, отвечают за постановку целей устойчивого развития и разработку стратегии компании, а также институциональное закрепление КСО на корпоративном уровне через принятие

кодекса корпоративного управления и заключение коллективного договора. Руководствуясь политикой КСО, утвержденной собственниками, менеджеры-практики в сфере КСО разрабатывают проекты, комплексы мероприятий для внешних и внутренних стейхолдеров, организуют взаимодействие и коммуникации с ними, формируют отчетность.

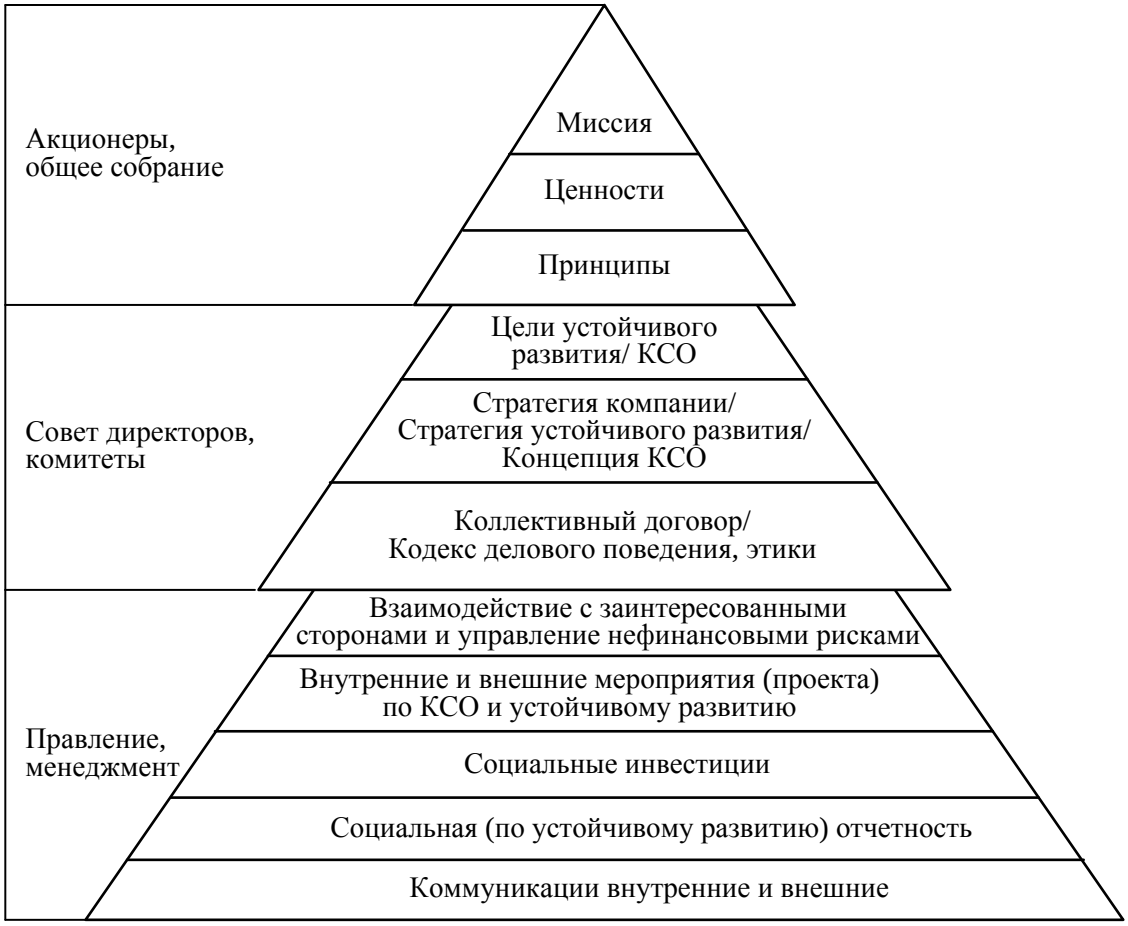


Рисунок 4 – Трехуровневая пирамида КСО в корпоративном управлении («елочка Костина») [134, с. 36]

Разделение на три уровня принятия решений в структуре корпоративного управления, представленное в модели А. Е. Костина, вполне обоснованно. Однако, на наш взгляд, в структуре подуровней нижней части пирамиды есть некая нелогичность: разведены такие блоки, как «взаимодействие с заинтересованными сторонами и управление нефинансовыми рисками» и «коммуникации внутренние и внешние». Представляется, что эти блоки являются звеньями одной цепи

и в плане оперативной деятельности должны располагаться последовательно. Также блоки «внутренние и внешние проекты по устойчивому развитию» и «социальные инвестиции», на наш взгляд, являются однородной деятельностью – это практико-ориентированные проекты, получившие ресурсную поддержку компании и направленные на совмещение бизнес-целей с целями социума для максимизации положительных эффектов.

В части достоинств и практической значимости модели А. Е. Костина можно отметить: учет политико-стратегического и практического поля реализации КСО через введение в модель управленческой деятельности по принятию решения и формированию рамок ответственности бизнеса за свое влияние на общество, а также реализации конкретной деятельности, направленной на внедрение принятых решений и обязательств перед заинтересованными сторонами.

Более новой разработкой среди теоретических моделей КСО является модель Г. Л. Тульчинского [335]. Этот автор наиболее основательно подошел к поиску практической применимости концепции КСО для развития эффективного и конкурентоспособного бизнеса и провел разграничение между понятиями «благотворительность» и «социальные инвестиции». Г. Л. Тульчинский предлагает представить модель КСО «в виде пирамиды, в основании которой – проблемы, связанные с оптимизацией качества самого бизнеса и образующих его процессов, а далее – смягчение негативных последствий бизнеса на окружающую природную и социальную среду, а также партнерские программы, способствующие развитию социальной инфраструктуры бизнеса. И наконец – филантропия» [335] (рисунок 5).

Подход Г. Л. Тульчинского включает в область целеполагания КСО прежде всего внутренние цели компании, направленные на повышение собственной эффективности через совершенствование менеджмента процессов. Очевидно, что без вовлечения всего персонала компании этих целей достичь невозможно, поэтому здесь первичными выступают вопросы внедрения КСО в мотивационную и должностную структуру управления персоналом компании. Второй уровень модели говорит о развитии социальной инфраструктуры бизнеса, которая призвана улучшать среду бизнеса, удовлетворяя внутренних (персонал) и внешних (местное со-

общество) стейкхолдеров компании. Речь идет о дополнительных обязательствах, которые социально ответственная компания принимает на себя путем вложения финансовых и организационных ресурсов. Именно этот уровень наиболее перспективен в плане создания дополнительной ценности социально ответственных практик для бизнеса в качестве поля взаимодействия со стейкхолдерами и поиска оптимального сочетания обязательств перед обществом и достижения собственных интересов бизнеса.



Рисунок 5 – Схема уровней КСО по Г. Л. Тульчинскому [335, с. 30]

Учитывая выявленные достоинства и недостатки представленных моделей КСО, автор разрабатывает и теоретически обосновывает собственную модель корпоративной социальной ответственности компании и дает авторское определение понятия «корпоративная социальная ответственность».

Итак, анализ категориального аппарата, моделей и теорий, связанных с концепцией корпоративной социальной ответственности, позволил выделить одну из базовых категорий КСО – понятие «обязательства», которое позволяет применить для дальнейшего исследования область институциональной экономики и нормативно-правовой анализ условий формирования системы менеджмента КСО.

Проведенное автором в 2011 г. исследование корпоративной социальной ответственности крупнейших градообразующих предприятий Урала показало, что,

несмотря на отсутствие (на момент проведения анализа) в российском законодательстве правового определения корпоративной социальной ответственности, нормы государственного регулирования и инструменты местного самоуправления активно используются для описания обязательств юридических лиц и индивидуальных предпринимателей в области соблюдения безопасности и социальных прав граждан, гарантированных Конституцией РФ. Так, в ходе исследования автором было определено, что с точки зрения права *КСО является системой договорных обязательств и обязательств в интересах третьих лиц, обычно не являющихся основными субъектами договорных отношений. Так, корпорация выступает солидарно на стороне должника и несет ответственность по обязательствам входящих в состав ее хозяйствующих субъектов. Одновременно обязательства носят характер общественно значимых, удовлетворяющих требованиям основного субъекта отношений (акционера, работника, органа государственной власти, органа МСУ и др.), целям экономического развития страны, социального благополучия населения и экологической безопасности будущих поколений*.

На наш взгляд, невозможно рассматривать КСО в отрыве от правовых рамок, установленных законом, ведь нормативно-правовая основа обязательств бизнеса перед обществом составляет базис КСО, так как, во-первых, государство является наиболее важным и влиятельным стейкхолдером любой компании, имеющим выстроенный арсенал механизмов контроля за исполнением норм закона, а во-вторых, соблюдение законодательных требований является наиболее распространенным ожиданием всех остальных заинтересованных сторон, как внутренних, так и внешних. Действительно, компания, не соответствующая в своем поведении нормативным требованиям, вряд ли сможет заслужить репутацию социально ответственной, какие бы социальные проекты она ни реализовывала. Более того, добровольная готовность компании принять на себя те или иные обязательства может повлечь за собой юридические последствия в виде обсуждения и выполнения условий соглашений и договоров, заключенных с благополучателями и прочими заинтересованными сторонами.

Итак, субъектом корпоративной социальной ответственности являются корпоративные юридические лица (корпорации) – юридические лица, учредители (участники) которых обладают правом участия (членства) в них и формируют их высший орган в соответствии с п. 1 ст. 65.3 ГК РФ. Органы управления корпорации несут ответственность за выполнение обязательств перед заинтересованными сторонами, установленных законодательством государства и действующими договорами (контактами).

В разных национальных правовых системах уровень законодательного регулирования предпринимательской деятельности неодинаков, равно как различна и комбинация правовых норм, закрепляющих обязательства компаний перед конкретными группами стейкхолдеров и регламентирующих процедуры заключения с ними сделок (контрактов). Тем не менее структура обязательств корпорации перед ее заинтересованными сторонами, по мнению автора, типична для любой национальной системы регулирования бизнеса и его взаимоотношений с общественными группами и их представителями – это то, что положено по закону, и то, о чем договорились между собой выполнять на добровольной основе компания и ее заинтересованная сторона.

Автор принимает за основу своих теоретических выводов институциональную парадигму экономической науки. Следуя логике институциональной экономики, компании заключают со своими стейкхолдерами контракты, как формальные – в письменной форме, так и неформальные – в устной форме или в виде сложившейся практики делового оборота (традиции), которые предполагают дополнительные, не предусмотренные законом обязательства компании. Это могут быть как добровольно принятые по итогам переговоров со стейкхолдерами обязательства, так и вынужденные условия, навязанные под давлением более сильного стейкхолдера (чаще всего государства). Эти контракты не только оговаривают взаимные обязательства сторон, но и включают в себя санкции, гарантирующие выполнение данных обязательств и формирующих обоснованные ожидания заинтересованных сторон. Таким образом, совокупность законодательным образом закрепленных и дополнительно принятых в рамках договоренностей со стейкхолде-

рами обязательств должна обеспечивать стратегически устойчивый баланс интересов компании и ее окружения.

Репутация как нематериальный актив компании позволяет ей договариваться с контрагентами, не оформляя дополнительных формальных контрактов, что особенно эффективно для развития долгосрочных отношений. В свою очередь, основываясь на репутации компании, ее контрагенты имеют обоснованные ожидания в отношении действий компании в будущем (рисунок 6).

Таким образом, компания, действующая вразрез с интересами своих стейкхолдеров, в краткосрочной перспективе рискует утратить свою репутацию, необходимой для долгосрочного взаимодействия и лишиться возможности эффективного взаимодействия с этими же стейкхолдерами в будущем. Однако компания, которая соблюдает договоренности, поддерживая свою устойчивую репутацию, в долгосрочной перспективе экономит на заключении полных контрактов, т. е. снижает свои трансакционные издержки.

На рисунке 6 представлены сферы влияния бизнеса на стейкхолдеров и зоны корпоративной ответственности, обобщенные автором.

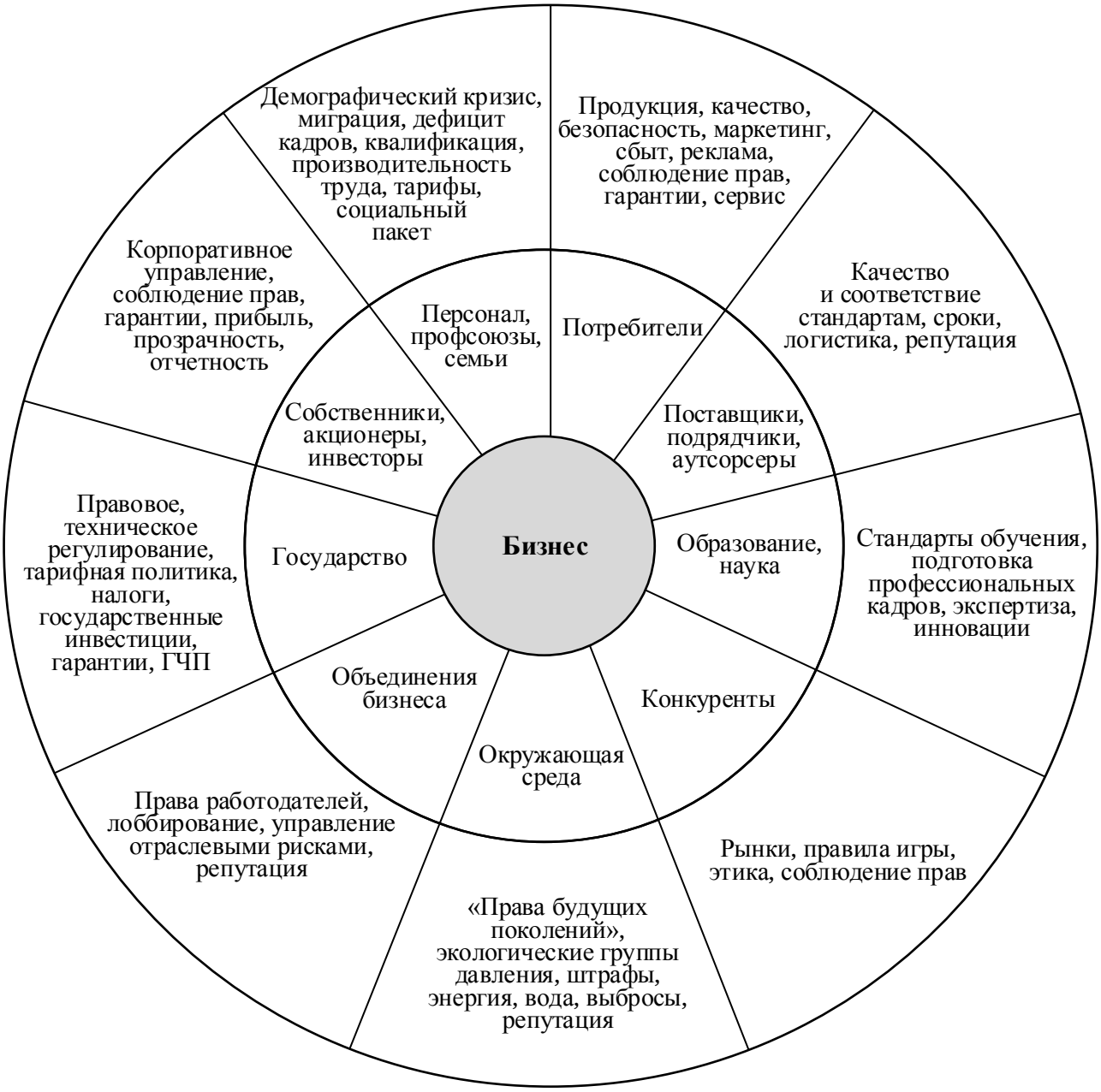
Теоретическим обоснованием формирования авторской модели КСО являются следующие положения:

– деятельность компании рассматривается в контексте взаимодействия менеджмента с акционерами и другими внутренними и внешними заинтересованными сторонами – стейкхолдерами;

– ключевыми стейкхолдерами компаний в Российской Федерации, наряду с собственниками компаний, являются государство (в лице федеральных и региональных органов государственной власти), органы местного самоуправления, некоммерческие организации (включая учреждения образования, культуры и искусства), поставщики, потребители, наемные работники (персонал), окружающая среда и население в целом;

– собственники компании, которым принадлежат доли капитала компании, рассматриваются в числе других стейкхолдеров, которым принадлежат другие, но

не менее важные для осуществления деятельности компании ресурсы – трудовые, природные, административные и т. д.;



Примечание. Составлено автором.

Рисунок 6 – Сферы влияния бизнеса на стейкхолдеров и зоны корпоративной ответственности

– стейкхолдеры разделяют, принимают на себя и в некоторых случаях генерируют риски компании;

– установление и выполнение договоренностей компании со стейкхолдерами в рамках КСО рассматривается как сделка (трансакция).

На основании приведенных положений автором была выработана, логически и эмпирически (на основе анализа нормативно-правовой и корпоративной нормативной базы промышленных предприятий [48, с. 15]) обоснована модель корпоративной социальной ответственности как института, представляющая собой три основных уровня (и способа) закрепления обязательств компании по отношению к ее заинтересованным сторонам.

Авторскую модель КСО, представленную на рисунке 7, необходимо рассматривать снизу вверх – от основания к вершине.

Нижний базовый уровень составляют формальные нормы, закрепленные федеральными, региональными и муниципальными нормативно-правовыми актами. Это законодательно закрепленные обязательства компании, которые являются основой любой ее деятельности.

Средний уровень представлен формальными и неформальными обязательствами, добровольно (либо условно добровольно, вынужденно) принятыми в рамках соглашений (контрактов) со стейкхолдерами.

Верхний уровень, представляющий собой обязательства, принятые компанией вне контрактов со стейкхолдерами, в одностороннем порядке, исходя из ее стратегических ценностей и гуманитарных установок, составляет суть «чистой филантропии».

В соответствии с принципом «тройного итога» [306], принятым в международном деловом обороте и стандартах отчетности в области устойчивого развития (GRI Standard), институциональная модель КСО, представленная автором, разбита на три равных сектора, разделяющих обязательства компании в экономической, экологической и социальной сферах. Совокупность формальных и неформальных требований к корпоративной социальной ответственности в экономической, экологической и социальной сферах, выстроенная в порядке выполнения обяза-

тельств, начиная с базового уровня с движением вверх к уровню чистой филантропии, составляет институциональный механизм корпоративной ответственности. Импортируемые институты КСО в виде международных стандартов, регламентов и соглашений, изображенные на рисунке 7 в виде стрелки, направленной к пирамиде КСО, по мнению автора, оказывают влияние и имеют потенциал воздействия на всех уровнях модели.



Примечание. Составлено автором по: [129, с. 15].

Рисунок 7 – Институциональная пирамида корпоративной социальной ответственности

Представленная модель позволяет сформулировать авторское определение понятия КСО: *корпоративная социальная ответственность – это совокупность обязательств компании перед заинтересованными сторонами (стейкхолдерами), установленных законом и принятых дополнительно (сверх установленного законом минимума) по итогам переговоров, в результате заключения формальных и неформальных контрактов, а также собственных филантропических инициатив, направленных на развитие общества путем решения экономических, эколо-*

гических и социальных проблем. Поэтапное выстраивание представленных в институциональной модели уровней КСО с момента создания корпорации и во время ее развития (от базиса к вершине пирамиды) осуществляется в периоды жизненного цикла корпорации [239].

Представленная автором модель призвана служить теоретико-методологической основой исследований теоретического и прикладного характера на макроуровне – для анализа и описания национальных моделей корпоративной социальной ответственности; на мезоуровне – для исследования структуры обязательств компаний отдельных отраслей, а также отдельных сфер ответственности (например, экологической); на микроуровне – для формирования корпоративной модели КСО, базирующейся на применимых к конкретной организации нормативно-правовых требованиях (национальных, региональных, муниципальных), а также принятых по итогам переговоров со стейкхолдерами сверхнормативных обязательствах. Указанная модель применима к любому типу организаций, осуществляющих легальную хозяйственную деятельность в соответствии с национальным и международным законодательством, поэтому может быть использована для анализа и построения систем менеджмента социальной ответственности в различных компаниях, в том числе корпоративного типа.

Анализ существующей структуры обязательств на корпоративном уровне позволяет выявить зоны, нормативно перегруженные или регулируемые в достаточной мере, не требующие дополнительного поиска консенсуса в переговорах со стейкхолдерами, либо, напротив, зоны наименьшего регулирования, «нормативные лакуны», требующие от компании установления правил социально ответственного поведения, ожидаемого или требуемого со стороны конкретных заинтересованных сторон. Например, проведенное автором в 2011 г. исследование корпоративной социальной ответственности крупнейших предприятий Уральского региона и последующий мониторинг нормативно-правовой базы регулирования отношений компании и ее персонала (2012−2018 гг.) показали, что обязательства промышленных компаний перед персоналом нормативно перегружены в сфере социально-трудовых отношений, но не имеют развитой системы правил взаимодей-

ствия и обязательств в сфере обучения и развития персонала, подготовки новых работников и развития потенциала рынка труда на территориях присутствия.

С точки зрения управления корпорацией предложенное автором определение КСО и применение институциональной модели КСО на корпоративном уровне ложится в основу методики анализа КСО перед заинтересованными сторонами как исходного состояния совокупности обязательств конкретной компании и в качестве входа и выхода процесса корпоративной социальной ответственности. В этом случае целью системы управления КСО является формирование наиболее гармоничной институциональной структуры КСО на внешнем и внутреннем контурах компании через заключение и поддержание эффективных контрактов со стейкхолдерами. Возможности применения разработанного автором подхода представлены в последующих разделах настоящей работы.

Преимущество авторской модели КСО перед другими моделями состоит в том, что она интегрирует все актуальные подходы к социальной ответственности компаний корпоративного типа, а именно: международное определение корпоративной социальной ответственности, принцип «тройного итога» глобальной концепции устойчивого развития, нормативно-правовые требования (в соответствии со структурой законодательного регулирования конкретного государства), процесс взаимодействия с заинтересованными сторонами (согласно стейкхолдерской теории и теории корпоративного управления). Представленная модель позволяет в едином поле описать структуру и механизм формирования КСО как института, т. е. системы взаимоотношений, устойчивой во времени, но имеющей потенциал гибкого изменения в соответствии с требованиями и ожиданиями заинтересованных сторон бизнеса.

1.2 Моделирование процесса управления корпоративной социальной ответственности

После утверждения в 2010 г. международного стандарта ISO 26000 «Руководство по социальной ответственности» фокус исследователей и практиков КСО сместился с дискуссии о сущности и типах КСО к поиску оптимальных и эффективных подходов к реализации КСО в конкретных организациях и в экономике страны в целом. В связи с этим более актуальными темами стали корпоративная социальная деятельность, корпоративные социальные инвестиции, корпоративные социальные программы.

Управленческий аспект КСО был исследован такими российскими авторами, как И. Ю. Беляева [29], М. М. Пухова [247], Л. Л. Тонышева [329], Д. В. Чумлякова [365], А. Л. Чулакова [52; 364], Н. С. Чегринцева [362], А. Е. Костин [134] и др. Прежде всего, указанные авторы предлагают ряд решений по реализации концепции и интеграции процесса КСО в систему корпоративного управления и стратегического планирования в компаниях. Наиболее полно система управления КСО представлена в работе А. Л. Чулаковой [364], которая включила в систему стратегического управления организацией основные уровни и этапы принятия решений с учетом целей и обязательств компании в области социальной ответственности (рисунок 8). В данной модели показан переход от принципов социальной ответственности бизнеса к реализации социально ориентированной стратегии через проведение социальных программ и в итоге нефинансовой отчетности и оценки эффективности и стратегического контроля.

Модель А. Л. Чулаковой обоснованно дает общее представление об элементах системы стратегического управления с учетом целей и принципов КСО и лишь обозначает основных стейкхолдеров компании, а также предполагает создание «регламента распределения функций и полномочий по вопросам социальной ответственности» [364]. Автор выделяет этапы анализа требований заинтересованных сторон и формирования совокупности обязательств компании, на исполнение которых

будут нацелены социальные программы и которыми необходимо будет управлять, но указывает на наличие блока «балансирования интересов стейкхолдеров».

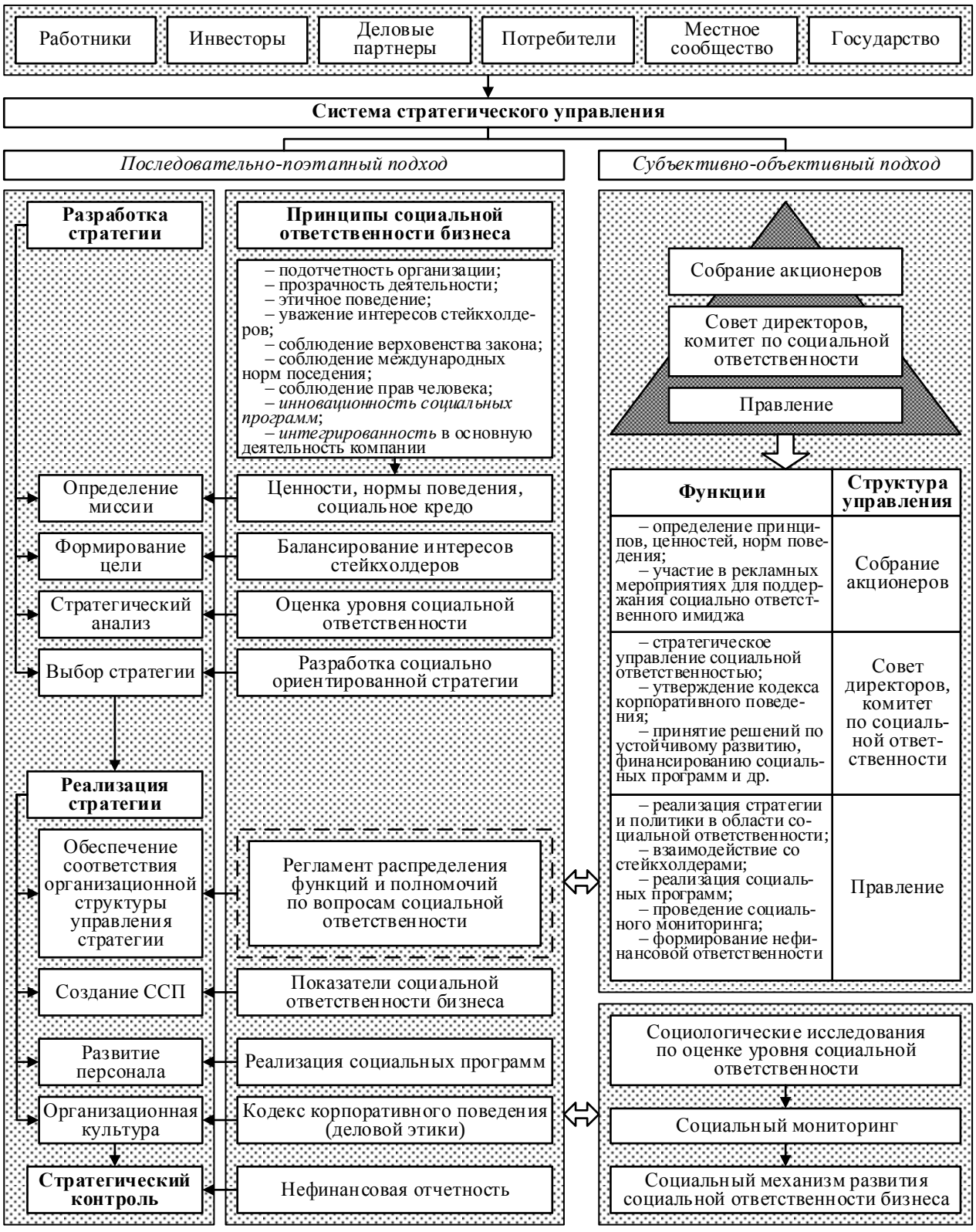


Рисунок 8 – Модель интеграции социальной ответственности в систему стратегического управления организацией [364]

По мнению автора настоящей диссертации, указанную модель можно принять за общую структурную рамку системы управления КСО в компании и далее декомпозировать данную систему на уровень формирования процесса КСО, предполагающего этапы взаимодействия со стейкхолдерами, выявления и удовлетворения их требований с учетом имеющихся ресурсов и интересов бизнеса через реализацию принятых компанией обязательств.

Прежде чем приступить к формированию этапов процесса взаимодействия с заинтересованными сторонами, менеджменту компании необходимо актуализировать существующие миссию и стратегические цели. Понятные экономические и социальные цели стратегического существования компании – это основа, позиция бизнеса для последующего взаимодействия с заинтересованными сторонами.

Основываясь на миссии и стратегических целях, компании необходимо сформулировать кодекс корпоративного управления (корпоративный кодекс этики) и политику в области социальной ответственности. Данный стратегический этап выступает базисом лидерства компании в диалоге бизнеса и общества, демонстрирует приверженность руководства компании принципам устойчивого развития в приложении к конкретной отраслевой, экономической и территориальной специфике компании. Для целей настоящего исследования этап определения и принятия миссии и целей компании в области КСО выносится за рамки процесса КСО и будет считаться его входящим условием.

Исходя из целей менеджмента социальной ответственности, т. е. системного управления интегрированной в стратегию и операционную деятельность компании концепцией КСО, мы сталкиваемся с задачами планирования, организации, мотивации, координации и контроля деятельности персонала, непосредственно взаимодействующего с заинтересованными сторонами от имени компании. Это взаимодействие осуществляется на разных уровнях, с разной периодичностью и результативностью, но тем не менее для полноценного управления руководству необходимо системно фиксировать, анализировать и адекватно реагировать на сигналы, поступающие из внешней и внутренней среды организации. Прежде всего речь идет о взаимодействии со стейкхолдерами компании с целью выявления

их требований и ожиданий, а также их удовлетворенности действиями компании по исполнению принятых ею обязательств по удовлетворению этих требований. Только если компания системно изучает эти два аспекта, рассматривая их как вход и выход процесса КСО, можно говорить о том, что она управляет своей социальной ответственностью и имеет возможность делать выводы о своих достижениях и ошибках, планировать свою деятельность на будущее и выстраивать стратегию устойчивого развития.

Все современные модели менеджмента в той или иной степени базируются на процессном подходе к управлению компаниями. Этот подход выражается в представлении деятельности компании в виде цикла управленческих действий по планированию, осуществлению плана, контроля и коррекции отклонений – так называемого цикла Шухарта – Деминга, или управленческого процессного алгоритма PDCA [258], представленного на рисунке 9.

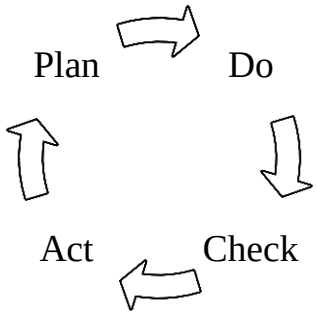


Рисунок 9 – Цикл Шухарта – Деминга [258]

Цикл PDCA, что означает «планируй – исполняй – проверяй – действуй», представляет собой простейший алгоритм действий менеджера по управлению процессом и достижению его целей.

Цикл управления начинается с планирования, т. е. установления целей и процессов, аккумуляции и распределения ресурсов, необходимых для достижения поставленных целей и удовлетворения потребителя.

Далее происходит выполнение запланированных работ, после чего менеджер осуществляет сбор информации и контроль результата на основе ключевых показателей эффективности (KPI), полученных в ходе выполнения процесса. Анализируются и выявляются отклонения и причины их возникновения, предпринимаются меры по устранению причин отклонений от запланированного результата, происходят изменения в планировании и распределении ресурсов.

Процессный подход признан основополагающей базой современных подходов к управлению. На его основе разработаны такие системы управления, как:

– TQM (Total Quality Management) – система всеобщего управления качеством;

– PIQS (Process Integrated Quality System) – система менеджмента качества, интегрированная с процессами;

– стандарты серии ISO на системы менеджмента;

– BPMS (Business Process Management System) – системы управления процессами;

– ERP (Enterprise Resource Planning) – комплексная система планирования и управления ресурсами организации.

Стандарты в области корпоративной социальной ответственности также содержат алгоритм действий PDCA, что проиллюстрировано на рисунках 10 и 11.

На рисунке 10 представлена модель стандарта в сфере КСО – AA1000SES, в котором детально проработан процесс взаимодействия со стейкхолдерами, так как установка принципов, детализация этапов и задач взаимодействия со стейкхолдерами позволяет достичь управляемости и ожидаемой результативности процесса. Данный процесс является базовым в системе менеджмента корпоративной социальной ответственности, потому что позволяет проводить постоянный мониторинг ожиданий и требований заинтересованных сторон и общества в целом, обеспечивая продвижение организации к целям устойчивого развития.

На рисунке 11 далее представлена схема процесса в рамках системы менеджмента социальной ответственности, приведенная в международном стандарте IQNet SR10 «Системы менеджмента социальной ответственности. Требова-

ния». Указанный стандарт базируется на принципах ИСО 26000 и методике стандартов серии ИСО 9000, последний также включает в себя принцип реализации управленческого алгоритма Шухарта – Деминга – PDCA.



Рисунок 10 – Процесс управления качеством взаимодействия с заинтересованными сторонами [340]

Вышеуказанный процессный подход к системе менеджмента социальной ответственности (СМСО) содержит все этапы процесса управления компанией с позиций социальной ответственности, принизывает все уровни менеджмента и направлений деятельности. Данный процесс может быть декомпозирован на отдельные рынки, процессы производства различной продукции и услуг, процессы управления отдельными сферами, такими как подготовка персонала, безопасность труда, экологическая политика, ответственность за качество и безопасность продукции. Также процессный подход к СМСО может быть применен для выстраива-

ния процессов управления отдельными подразделениями компании, ответственными за взаимодействие с различными группами стейкхолдеров.



Рисунок 11 – Процессный подход к системе менеджмента социальной ответственности [277]

Исходя из анализа требований международных стандартов к системе менеджмента КСО, управлению качеством взаимодействия с заинтересованными сторонами, а также отчетности в области устойчивого развития, автор выделяет следующие семь основных функций системы менеджмента КСО.

1. Стратегическое планирование КСО – осознание, согласование и описание социальной миссии компании, выработка политики, постановка долгосрочных целей, а также достижение понимания ее места на рынке и маркетинговой перспективы.

2. Формирование организационной структуры СМСО. Для реализации целей и задач корпоративной социальной ответственности менеджмент формирует структуру управления в зависимости от сложности технологических и сбытовых процессов компании, делегируя полномочия по разработке программ и проектов в области КСО соответствующим компетентным руководителям структурных подразделений и сотрудникам. Безусловно, организационная структура КСО компа-

нии постоянно развивается и совершенствуется, а также подвергается реструктуризации в зависимости от различных финансово-экономических и социальных факторов.

3. Взаимодействие с заинтересованными сторонами. Алгоритм взаимодействия осуществляется на разных уровнях функционирования компании, как в текущей практике и основных процессах, так и в рамках специально организованных мероприятий по взаимодействию со стейкхолдерами с целью мониторинга их ожиданий, требований и удовлетворенности. Это взаимодействие является одним из основных направлений деятельности ответственных должностных лиц системы менеджмента социальной ответственности.

4. Социальное проектирование. Постановка стратегических, тактических и оперативных целей КСО диктует необходимость формирования плана действий и распределения ресурсов компании для их осуществления. Для достижения конкретных показателей, связанных с реализацией целей компании в социуме и окружающей природной среде, применяется целевой или проектный подход. Это уровень практической реализации политики в области КСО, требующий наличия профессионально обученных проектных менеджеров, обладающих прикладными узко специализированными компетенциями – управление персоналом, реализация экологических проектов, корпоративные благотворительные или волонтерские программы. Несмотря на наличие множества форм и методов осуществления корпоративных целей в области устойчивого развития, все конкретные целевые программы и проекты должны строиться на общих принципах и с учетом общих правил КСО, принятых на политическом уровне компании. Социальное проектирование должно производиться в рамках планирования и реализации социальных инвестиций компании.

5. Институализация и регламентация КСО. Достижение договоренностей о границах социальной ответственности и установление правил взаимодействия с внешними и внутренними заинтересованными сторонами составляют суть институализации КСО на корпоративном уровне. Этот процесс может быть формализованным и неформализованным в зависимости от типа компании, стадии ее

жизненного цикла, стиля управления и требований заинтересованных сторон. В любом случае система правил формируется в той или иной степени в компаниях различного типа и тесно связана с нормативно-правовой базой государства. Регламентация взаимодействия носит характер, более приближенный к конкретным практикам взаимодействия компании со стейкхолдерами. Это значит, что установленные в компании правила и процессы должны найти отражение в корпоративном документообороте, который позволяет регламентировать и контролировать действия должностных лиц, осуществляющих функционал управления КСО.

6. Нефинансовый учет. В отличие от более привычного эккаутинга, т. е. финансового учета, отражающего финансово-экономическую деятельность любой компании, нефинансовый учет может осуществляться не одним, а несколькими структурными подразделениями, составляющими организационную структуру СМСО. Целью нефинансового учета является сбор, анализ и мониторинг показателей результативности компании в области устойчивого развития, т. е. оценка деятельности компании в отношении выполнения законодательных требований и добровольно принятых обязательств в области социальной ответственности перед заинтересованными сторонами. Основу для формирования процесса нефинансового учета составляют традиционно существующие практики ведения бухгалтерского и статистического учета, управленческого учета и системы KPI, принятых в компании. Набор показателей, подвергающихся учету, формируется в результате взаимодействия с заинтересованными сторонами и коррелирует с принятыми обязательствами компании;

7. Отчетность в области устойчивого развития. Этот функционал является движущей силой, неким драйвером процесса управления социальной ответственностью компании, обеспечивающим принцип ее прозрачности и подотчетности заинтересованным сторонам и обществу в целом. Как правило, компания осуществляет первичное раскрытие информации по основным показателям, связанным с социальной ответственностью и устойчивым развитием, подготовив первый нефинансовый отчет. Первичная публикация отчета может стать как эффективным поводом для начала взаимодействия компании с заинтересованными сторонами,

так и средством PR-политики. В любом случае цикличный процесс отчетности в рамках определенного самой компанией периода призван формировать комплексный набор данных, иллюстрирующих динамику ее развития по всем ключевым направлениям деятельности в области корпоративной социальной ответственности.

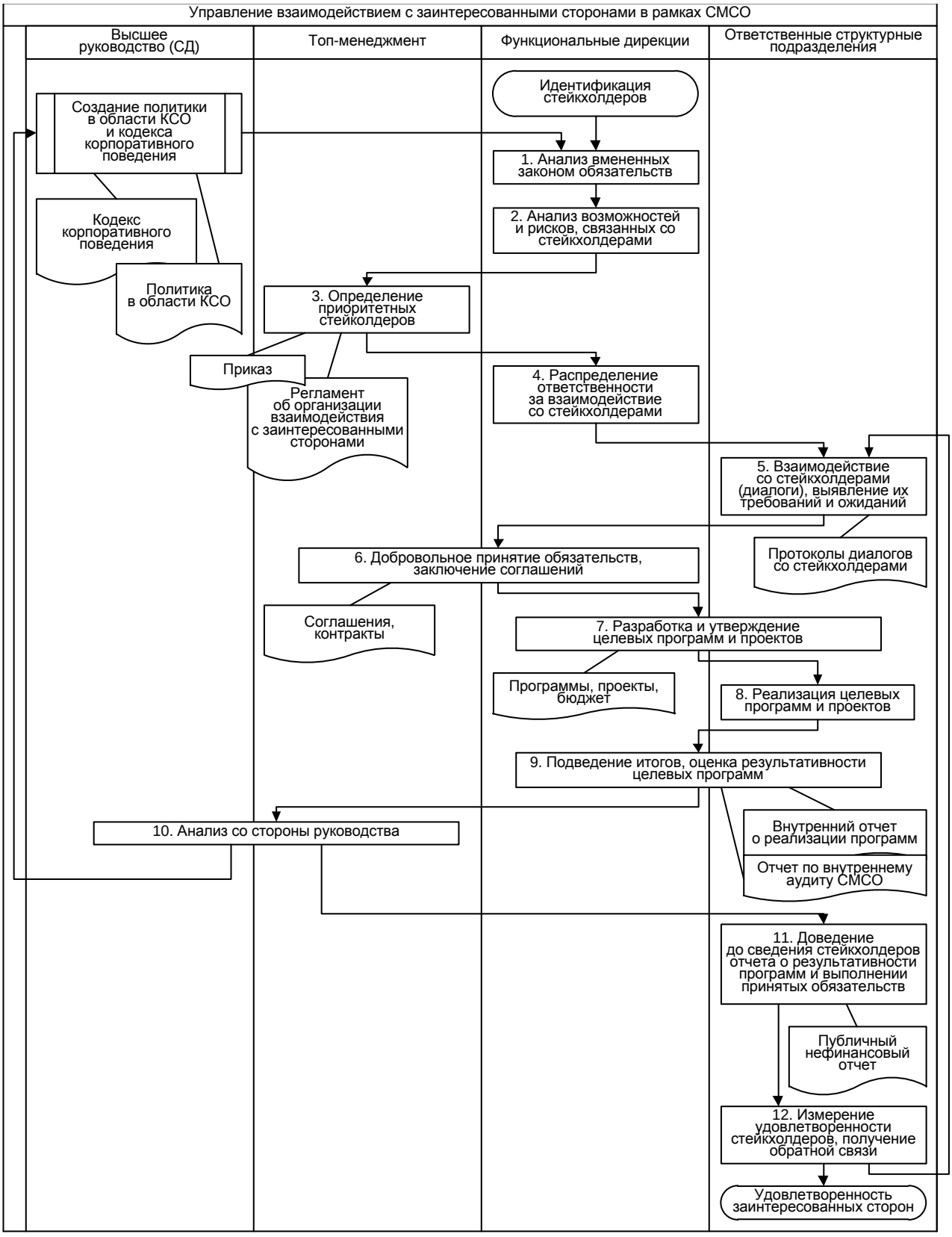
Построение авторского процесса СМСО компании производится путем последовательной реализации указанных функций с одновременным документированием деятельности персонала. Документационное сопровождение преследует две основные задачи:

1) формирование оптимальной нормативной базы КСО компании (устанавливающей и регламентирующей документации);

2) формирование аналитической базы для последующей оценки результативности деятельности компании в сфере КСО со стороны руководства и других заинтересованных сторон (ведение записей и отчетности).

С целью формирования корпоративной системы менеджмента социальной ответственности автором предложена модель процесса управления взаимодействием с заинтересованными сторонами, являющегося основой данной системы (рисунок 12).

Основу процесса составляет взаимодействие с заинтересованными сторонами для выявления их требований и ожиданий, относящихся к деятельности и решениям компании, реагирования на эти требования и ожидания в виде принятия и выполнения компанией обязательств, совпадающих с ее видением, этикой и целями, а также подкрепленных ресурсами на реализацию целевых программ и проектов, направленных на исполнение принятых обязательств. Опыт обобщения практик компаний в области КСО показывает, что многие ожидаемые от компании и одобряемые стейкхолдерами действия уже закреплены нормативно-правовой базой государства или местного самоуправления (базовый уровень институциональной пирамиды), а определенные обязательства хоть и не закреплены законодательно, но являются традиционно исполняемыми и ожидаемыми стейкхолдерами.



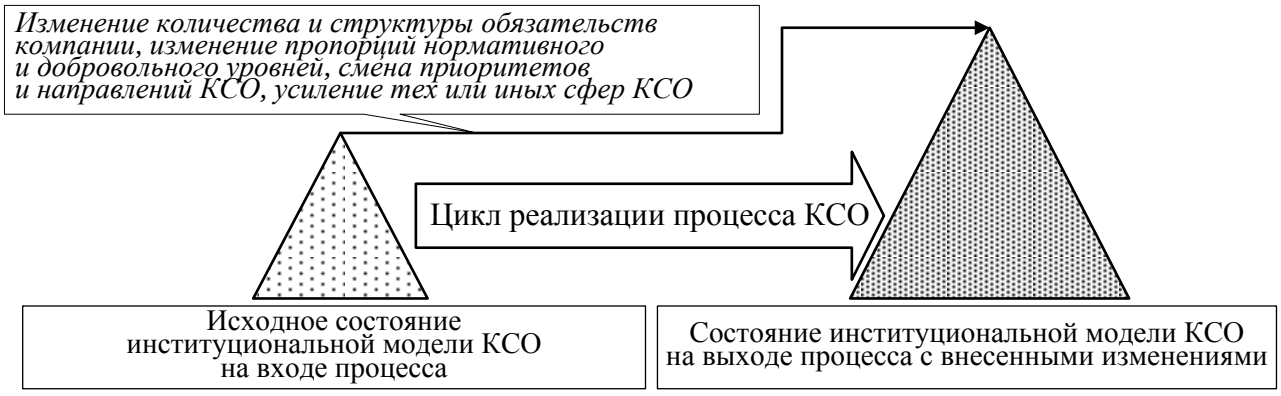
Примечание. Составлено автором.

Рисунок 12 – Процесс взаимодействия с заинтересованными сторонами в рамках системы менеджмента социальной ответственности компании

Тем не менее постоянно выявляются новые проблемные зоны взаимодействия бизнеса и общества, требующие совместного обсуждения, формулирования решений и реализации конкретных действий по предотвращению социальных проблем, а также улучшения или развития достигнутых результатов в тех или иных актуальных областях деятельности компании.

Возможность обсуждения действий компании в области КСО непосредственно с заинтересованными группами лиц и организаций существенно увеличивать вовлеченность социума в реализацию целевых программ, и не исключено, что расширяет возможность получения поддержки от государства в виде проектов социального партнерства и совместных социальных инвестиций. Достигнутые договоренности развивают второй уровень институциональной пирамиды КСО, формируя сеть социальных контрактов компании, являющихся основой устойчивости бизнеса. Таким образом, представленный процесс включает институциональную основу контрактации КСО и позволяет от цикла к циклу достраивать и совершенствовать корпоративную институциональную структуру социальной ответственности.

Используя предложенную автором институциональную модель КСО, можно проводить анализ и аудит комплекса обязательств компании перед заинтересованными сторонами на входе и выходе процессов управления компанией с целью оценки их результативности и эффективности (рисунок 13).



Примечание. Составлено автором.

Рисунок 13 – Преобразование институциональной пирамиды в ходе реализации процесса КСО

Некоторые устойчивые успешные практики компаний, сформированные в рамках договоренностей с государством и другими заинтересованными сторонами и востребованные на отраслевом или региональном уровнях, при соответствующей законодательной инициативе могут стать нормативно-правовой формой регулирования отношения компании и общества, а также могут быть экстраполированы на все субъекты экономической деятельности. Например, добровольно осуществляемая деятельность компаний по оценке квалификации персонала может быть закреплена законодательно либо могут быть введены налоговые льготы для предприятий, которые за свой счет занимаются профориентационной деятельностью и подготовкой новых кадров. Отмена обязательности исполнения какой-либо нормы на базовом уровне институциональной модели КСО может привести к необходимости согласования дальнейшего взаимодействия бизнеса и его стейкхолдеров относительно принятия и выполнения определенных обязательств. Такой механизм институциализации норм социальной ответственности в той или иной мере характерен для многих стран, что подтверждает универсальность модели в использовании для анализа и оценки структуры обязательств компании в рамках КСО.

1.3 Социальные инвестиции в человеческий капитал как ресурсная основа менеджмента корпоративной социальной ответственности

В рамках процесса менеджмента КСО после проведения переговоров и принятия решений о принятии на себя ответственности о выполнении неких обязательств перед заинтересованными сторонами предполагается этап планирования и реализации целевых социальных программ, направленных на выполнение принятых обязательств.

Социальные программы компании – добровольно осуществляемая деятельность в социальной, экономической и экологической сферах, которая носит си-

стемный характер, связана с миссией компании и стратегией развития бизнеса, направлена на удовлетворение запросов различных заинтересованных в деятельности компании сторон [132]. Необходимо отметить, что принцип добровольности здесь можно принять как условный, подразумевающий отсутствие прямого законодательного указания выполнять какие-либо программы, но не исключающий давление определенных стейкхолдеров, рыночной ситуации или общественного мнения в целом, стимулирующее компанию принять на себя обязательства по реализации определенных социальных программ.

Социальные программы бизнеса можно классифицировать следующим образом (рисунок 14).



Рисунок 14 – Классификация корпоративных социальных программ [132]

С точки зрения российского законодательства (ст. 1 Федерального закона от 11 августа 1995 г. № 135-ФЗ «О благотворительной деятельности и благотвори-

тельных организациях» [177]) все вышеуказанные инструменты реализации социальных программ попадают под определение благотворительности:

«Благотворительность – это добровольная деятельность граждан и юридических лиц по бескорыстной (безвозмездной или на льготных условиях) передаче гражданам или юридическим лицам имущества (в том числе денежных средств), бескорыстному выполнению работ, предоставлению услуг, оказанию иной поддержки.

Благотворительные пожертвования – форма адресной помощи, выделяемой компанией для проведения социальных программ как в денежной, так и в натуральной форме (продукция, административные помещения, помещения для проведения мероприятий, транспорт, оборудование, призовые фонды, оплата счетов организаций – получателей помощи и др.)» [177].

Компании, имеющие стратегические благотворительные программы, направленные на достижение системных социальных эффектов и определенной целевой результативности, формируют планы и критерии оценки своих социальных программ. Такие компании направляют свои управленческие компетенции, создавая отдельные структурные подразделения или учреждая благотворительные фонды, на достижение максимальной социальной эффективности своих вложений, тесно связанной с интересами и эффективностью своего бизнеса. Подобные программы уже нельзя считать чисто филантропическими – они попадают под категорию «социальные инвестиции».

Изучению и классификации социальных инвестиций посвятили свои труды такие зарубежные ученые, как Р. Аккерман, Дж. Френсис, К. Арроу, Р. Мюррэй, Т. Боггер и др. Мировые исследовательские центры изучения социальных инвестиций сложились в Оксфорде, Гарварде, университетах Нидерландов, Италии, Франции и Англии. Большой вклад в развитие социальных инвестиций корпораций внесли Европейская комиссия и Фонд CAF [87].

В России тематика социальных инвестиций раскрыта в работах таких авторов, как С. П. Перегудов [212], И. С. Семененко [271], С. В. Туркин [337; 338], В. Н. Якимец [374], Г. Л. Тульчинский [335]. Последний не только представил

свою модель КСО, включающую уровни улучшения качества бизнес-процессов, социальных инвестиций в инфраструктуру и благотворительность, но и выделил принципиальные различия благотворительности и социальных инвестиций (таблица 2).

Таблица 2 – Основные различия между благотворительностью и социальными инвестициями [335]

Благотворительность как филантропия	Социальные инвестиции (корпоративное гражданство)
Эмоциональна	Рациональны
Не связана с интересами бизнеса	Работают на бизнес-цели
Может быть «скрытной»	Прозрачны для общества
Необязательна	Часть бизнеса
Решения принимаются на основе личных симпатий	Выбор определяется бизнес-интересами
Интересы сотрудников, клиентов, акционеров, потребителей и местных сообществ учитываются мало	Учтены интересы всех заинтересованных сторон (стейкхолдеров)
Направлена на видимый эффект, а не на долгосрочные цели	Нацелены на долгосрочный эффект, на решение проблемы
Ограничена сферой благотворительности	Рассматривают все социальные вопросы в комплексе
Ограничивается денежными или материальными пожертвованиями	Используют весь набор форм социально-связанной деятельности, ресурсы всех служб

Г. Л. Тульчинский, как и многие авторы, фактически отождествляет понятия «социальные инвестиции», «инвестиции в человеческий капитал» и «корпоративное гражданство», указывая, что все эти направления деятельности являются формой реализации корпоративной социальной ответственности, конечной целью которой является улучшение условий ведения бизнеса за счет вклада в развитие общества и сохранение окружающей среды. Специфика социальных инвестиций заключается в самом понятии «инвестиции», что подчеркивает материальные, прежде всего финансовые вложения бизнеса в социальную и экологическую сферу.

Таким образом, корпоративные социальные инвестиции можно назвать основной формой реального воплощения концепции КСО в деятельности компании, подкрепленной ресурсами и обоснованной ее бизнес-целями. Именно поэтому со-

циальными инвестициями необходимо управлять и оценивать их результативность с точки зрения достижения поставленных бизнесом задач.

С позиции автора настоящей диссертации, корпоративные социальные инвестиции – это форма принятия и реализации обязательств компании перед стейкхолдерами по итогам переговоров. Стороны стейкхолдерского диалога могут оказывать давление или приводить аргументы в пользу того, в каком направлении, в какой форме и каком объеме бизнес должен вложить ресурсы для решения конкретных социальных и экологических задач, а на стадии принятия решения о возложении на себя обязательств компания должна соотнести вероятную пользу от этих вложений со своими стратегическими интересами и оценкой рисков от невложения ресурсов в эти направления или программы. Таким образом, корпоративные социальные инвестиции становятся объектом переговоров сторон на уровне институциональной пирамиды КСО и содержанием процесса КСО.

Итак, корпоративные социальные инвестиции – это материальные, технологические и иные ресурсы, а также финансовые средства, направляемые на реализацию социальных программ, разработанных с учетом интересов внутренних и внешних заинтересованных сторон – потребителей, персонала, местного сообщества на территории присутствия (рисунок 15).

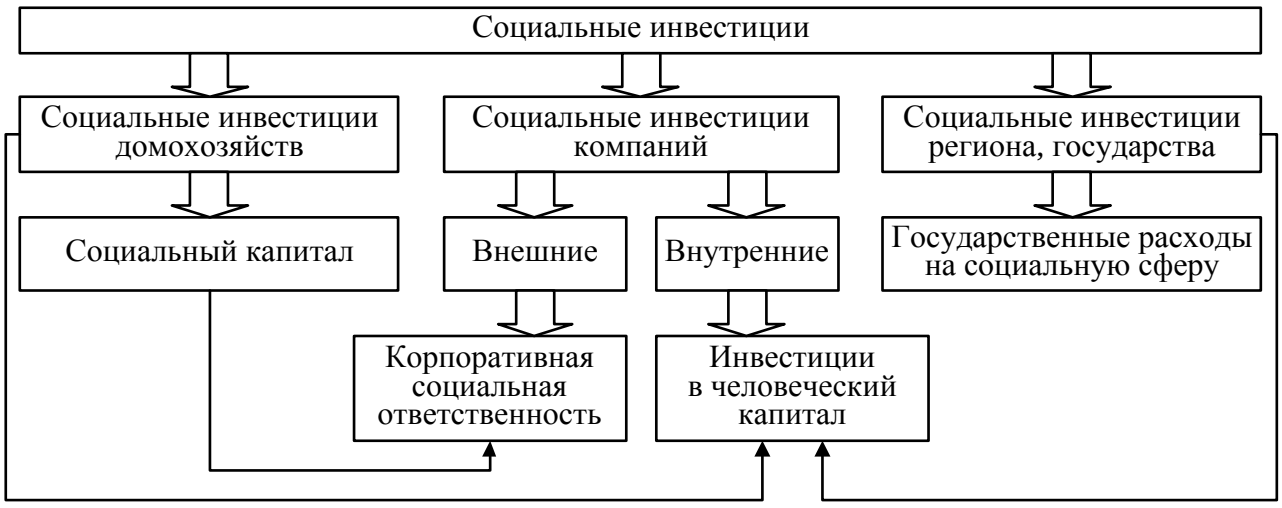


Рисунок 15 – Классификация социальных инвестиций [121, с. 27]

Социальные инвестиции могут осуществляться совместно государством и бизнесом в рамках социального партнерства, формируемого по итогам переговоров и распределения обязательств между партнерами по финансированию тех или иных социально значимых инициатив, программ или проектов. Такие социальные инвестиции усиливают эффективность социальных программ, но и требуют особого подхода к обеспечению открытости и подотчетности заинтересованным сторонам, оценке и мониторингу их результативности для партнеров, благополучателей и общества в целом.

Основная отдача от социальных инвестиций выражается не в финансовом результате, а в повышении качества человеческого капитала (рисунок 16).

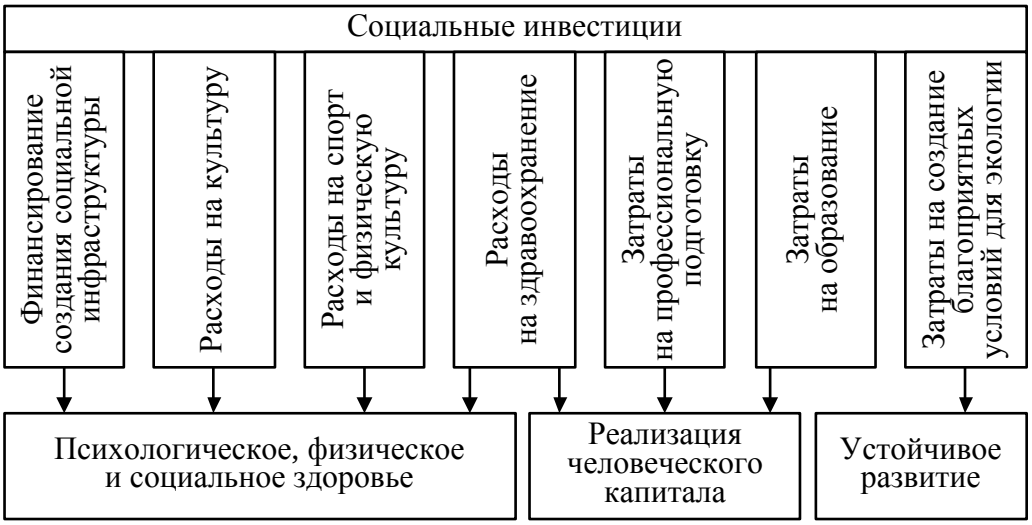
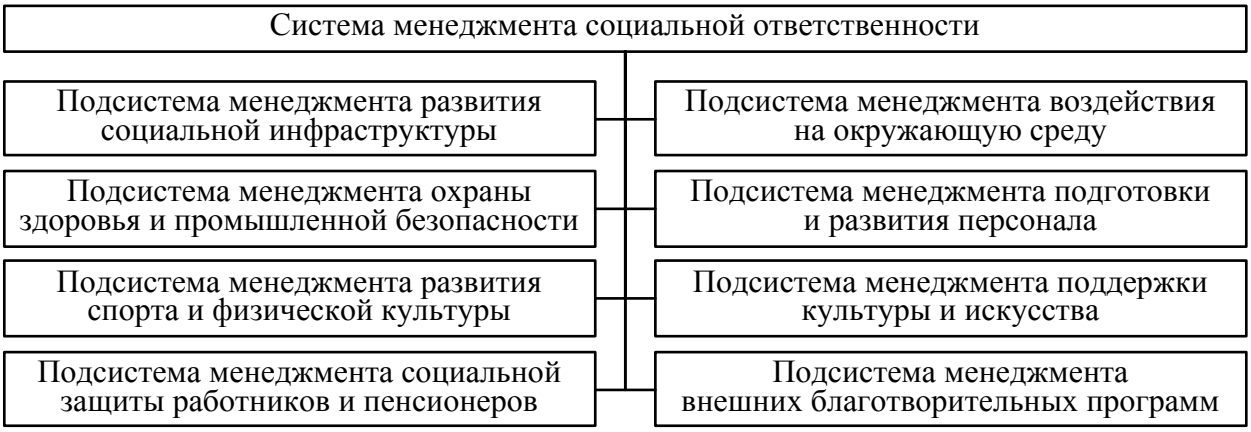


Рисунок 16 – Классификация социальных инвестиций по видам расходов [121, с. 28]

Говоря о социальных инвестициях как о ресурсной основе системы менеджмента КСО, автор предлагает связать направления социального инвестирования компаний корпоративного типа с соответствующими подсистемами менеджмента КСО (рисунок 17).



Примечание. Составлено автором.

Рисунок 17 – Схема системы и подсистем менеджмента КСО

Выделение такого типового набора подсистем, который, безусловно, будет индивидуальным для каждой компании корпоративного типа, демонстрирует, что каждая из сфер реализации корпоративной социальной ответственности, имеющая собственную целевую аудиторию стейкхолдеров, стратегические цели и задачи, институциональные условия, обязательства сторон и уровень социальных инвестиций, требует выстраивания процесса менеджмента КСО для выполнения корпоративных обязательств, оценки результативности и эффективности вложенных ресурсов, обеспечения прозрачности и подотчетности заинтересованным сторонам.

Для каждой из указанных подсистем будет актуально выстраивание процесса менеджмента КСО, основанного на взаимодействии со стейкхолдерами и институциональной модели КСО, разработанной автором. Необходимо отметить, что подход к каждой сфере реализации КСО как подсистеме менеджмента формирует единую систему управления социальной ответственностью и социальными инвестициями в компании корпоративного типа и способствует интеграции КСО в ее основные бизнес-процессы.

Особое место в системе менеджмента КСО занимает подсистема подготовки и развития персонала как наиболее актуальный объект корпоративных соци-

альных инвестиций и востребованный внутренний ресурс развития российских компаний корпоративного типа.

Во многих научных источниках, посвященных социальным инвестициям, приводятся данные исследования социальных инвестиций, проведенного Ассоциацией менеджеров России и коллективом авторов под руководством Ю. Е. Благова в 2003, 2007 и 2011 гг. [83] (рисунок 18).

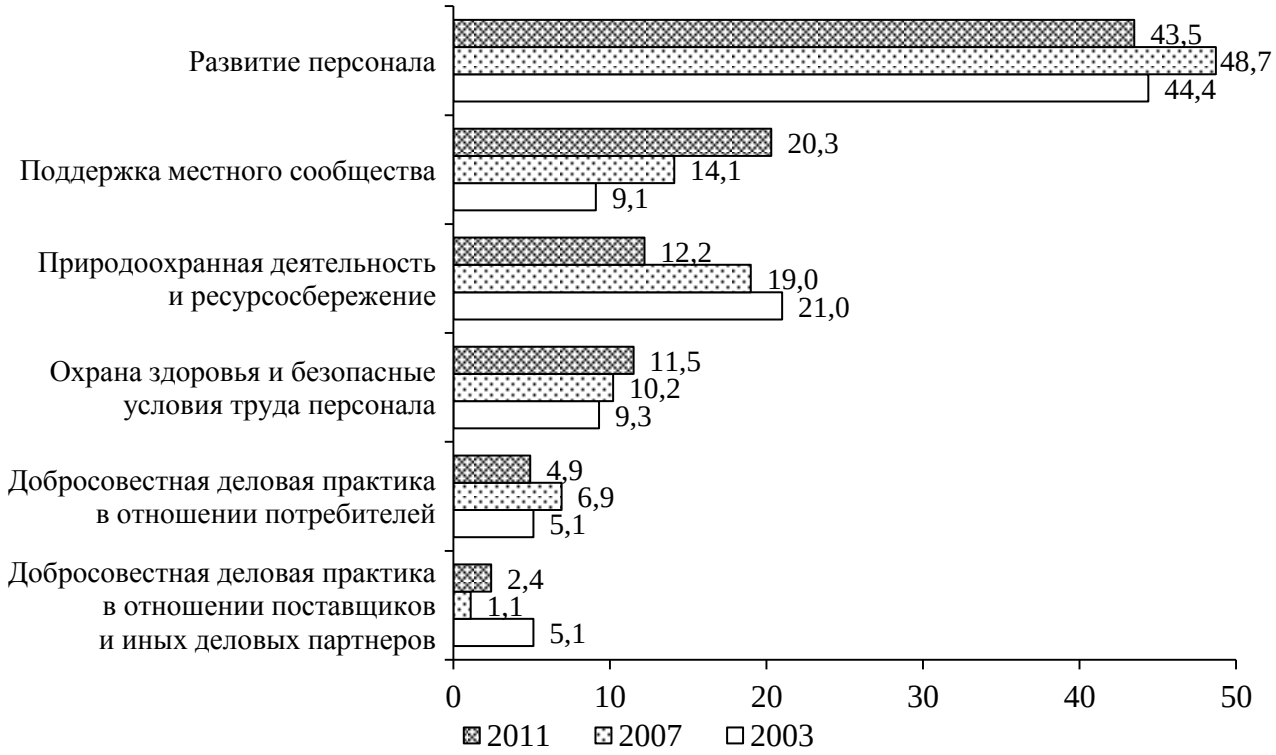


Рисунок 18 – Основные направления социальных инвестиций российских компаний в 2003, 2007 и 2011 гг. [83]

Как видно из рисунка 18, развитие персонала остается лидирующим направлением социальных инвестиций в России – из года в год более 40 % компаний вкладывают средства в обучение, профессиональную подготовку, социальные и медицинские услуги и прочие сервисы для работников. Очевидно, что качество персонала выступает одним из ключевых социальных факторов конкурентоспособности бизнеса; в то же время работники предприятий являются частью социума, их благосостояние и удовлетворенность своим работодателем напрямую отра-

жаются на самочувствии их семей, что существенно влияет на репутацию компании как работодателя (так называемый бренд работодателя).

Как показывают собственные исследования автора диссертации, внутренняя социальная ответственность, стейкхолдером которой является персонал, подвергается наибольшему регулированию и вменению социальных обязательств со стороны государства, которое стремится обеспечить максимальную защиту социально-трудовых прав граждан. Ведущую роль в этом процессе сыграли профсоюзы, имевшие существенное влияние на законодательство в период Советского Союза и остающиеся одной из ведущих сил социально-трудовых отношений в России [129].

В то же время внутренние социальные инвестиции предприятий неоднородны и имеют свою структуру, которая со временем претерпевает изменения: если раньше внутренние трансферты в пользу работников предприятий были, в основном направлены на выплату компенсаций социально незащищенным категориям работников (родителям-одиночкам, инвалидам, пенсионерам), предусмотренных коллективным договором, то в последние годы внутренние социальные расходы приобрели характер стратегических вложений, направленных на профилактику травматизма и заболеваемости, поддержание спорта и здорового образа жизни, профессионального обучения и повышения квалификации, культурного и эстетического развития. В этих направлениях нет обязательств бизнеса, закрепленных нормативно, и вступают в силу решения, принятые добровольно для удовлетворения ожиданий заинтересованных сторон.

В ситуации конкуренции за квалифицированный персонал на рынке труда в условиях последствий демографического кризиса 1990-х годов фокус социальных инвестиций большинства крупных промышленных компаний смещается на молодежь – как на работников предприятий с целью их удержания и мотивирования к карьерному росту, так и на потенциальных работников – студентов образовательных организаций. Эта категория стейкхолдеров находится на стыке между внешней и внутренней средой организации: некоторые обучающиеся по итогам образовательных и социальных программ, поддержанных компаниями, станут их работниками.

Увеличение доли предприятий, нарастивших долю социальных инвестиций в местное сообщество с 9,1 % в 2003 г. до 20,3 % в 2011 г., свидетельствует о повышении интереса бизнеса к формированию комфортной социальной среды на территории присутствия.

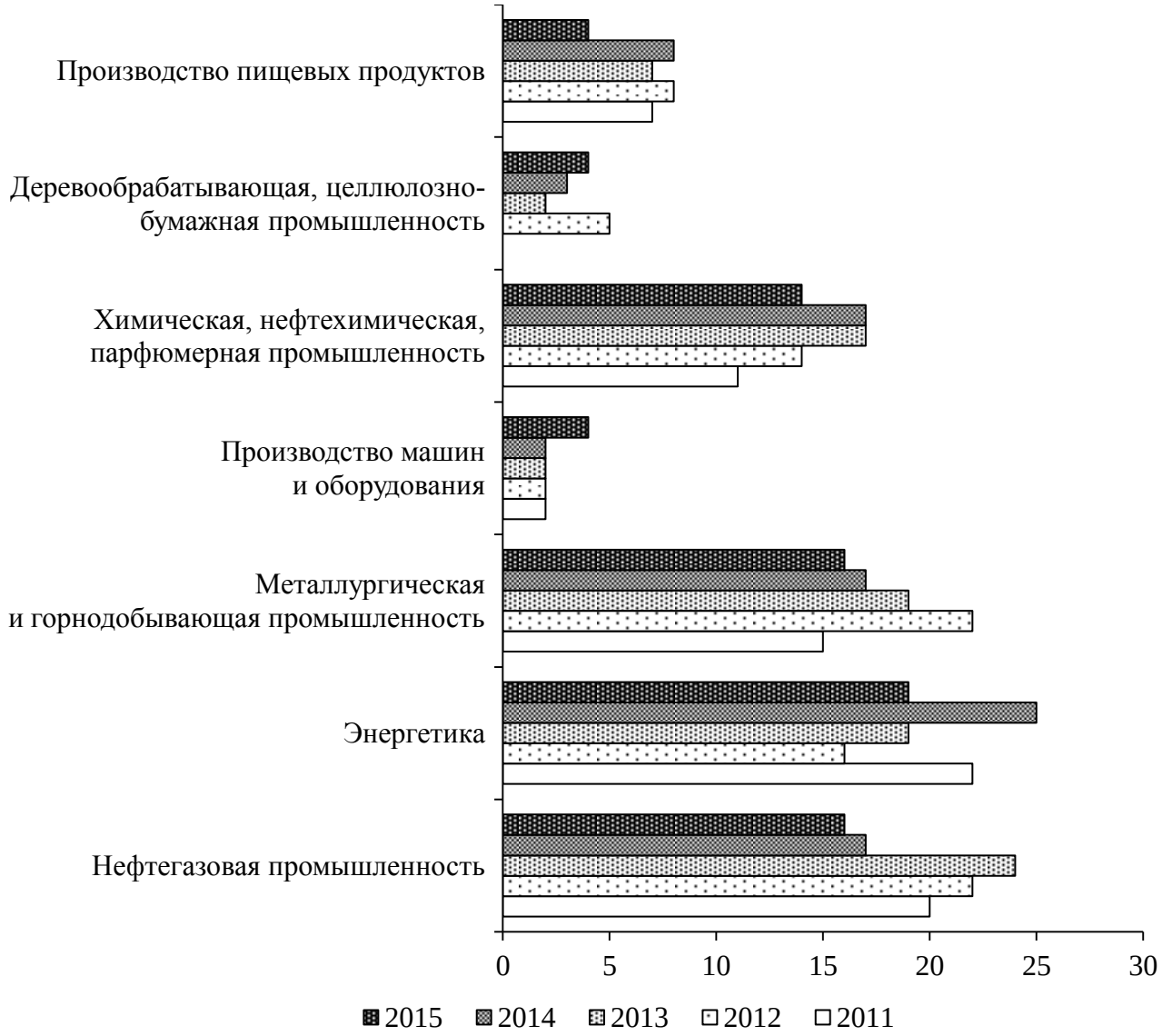
Более новые исследования социальных инвестиций показывают, что направленность внутренней социальной ответственности имеет динамику сокращения социальных расходов предприятий в пользу увеличения финансирования программ обучения и развития [175, с. 115]. Это обусловлено тем, что основным трендом российских предприятий является борьба за повышение производительности труда, которую они ведут с помощью внедрения новых технологий, автоматизации производственных процессов и оптимизации численности персонала. Эти факторы определяют существенное повышение требований к уровню компетенций и квалификаций рабочих и специалистов. Поэтому кадровая политика крупных производственных компаний корпоративного типа переориентируется с внутренней благотворительности в пользу персонала (предоставление безвозмездных услуг и компенсационных пакетов) к социальным инвестициям [335, с. 8] в обучение и развитие действующих и потенциальных сотрудников, прежде всего обучающейся и вновь трудоустроенной на предприятия молодежи.

В силу острого дефицита молодых квалифицированных кадров на предприятиях и на рынке труда на фоне последствий демографического кризиса 1990-х годов в настоящее время ведется серьезная конкурентная борьба за трудовые ресурсы, соответствующие требованиям современного производства: молодых профессиональных работников, обладающих достаточным физическим и интеллектуальным потенциалом, необходимым для эксплуатации современного высокотехнологичного оборудования, ориентированных на производственную карьеру и вовлеченных в корпоративную культуру работодателя. Существующая государственная система среднего профессионального образования не в состоянии подготовить такие кадры без поддержки со стороны бизнеса. Этот тезис нашел отражение в государственных стратегических программах и проектах: с 2013 г. в России реализуются Системный проект «Подготовка рабочих кадров,

соответствующих требованиям высокотехнологичных отраслей промышленности, на основе дуального образования» и Государственная программа Российской Федерации «Развитие образования» на 2013−2020 гг. [200], а в 2017 г. разработан и начал реализовываться приоритетный федеральный проект «Образование» по направлению «Подготовка высококвалифицированных специалистов и рабочих кадров с учетом современных стандартов и передовых технологий» [211]. Кроме того, вопросы выстраивания партнерства государства и бизнеса в области подготовки производственного персонала были включены в отраслевые и региональные стратегии социально-экономического развития (например, Стратегия развития черной металлургии России на 2014−2020 гг. и на перспективу до 2030 г. [203], Комплексная программа «Уральская инженерная школа» [180]).

Движение бизнеса и государства навстречу друг другу в вопросах экономической безопасности страны через поддержку воспроизводства профессиональных кадров проявляется не только в разработке и утверждении федеральных и региональных программ содействия развитию профессионального практико-ориентированного образования. Это направление становится одним из приоритетных трендов КСО и областью социальных инвестиций государств и бизнеса на основе социального партнерства.

Проведенный автором настоящей диссертации анализ базы данных Реестра нефинансовых отчетов, сформированного Российским союзом промышленников и предпринимателей [255], подтвердил вышеприведенный тезис и выявил наиболее активные в этой сфере отрасли. На рисунке 19 отражена динамика включения данных об обучении персонала в нефинансовую отчетность компаний с 2011 по 2015 г. Показательно, что ведущие отрасли народного хозяйства России (нефтегазовая, энергетическая, металлургическая и горнодобывающая) вносят наиболее весомый вклад в финансирование в осуществление обучающих программ для персонала. Пик внимания к этому направлению работы во всех отраслях промышленности приходится на 2013−2014 гг., но оно по-прежнему занимает весомую долю в расходах на персонал компаний (рисунок 19).



Примечание. Составлено автором.

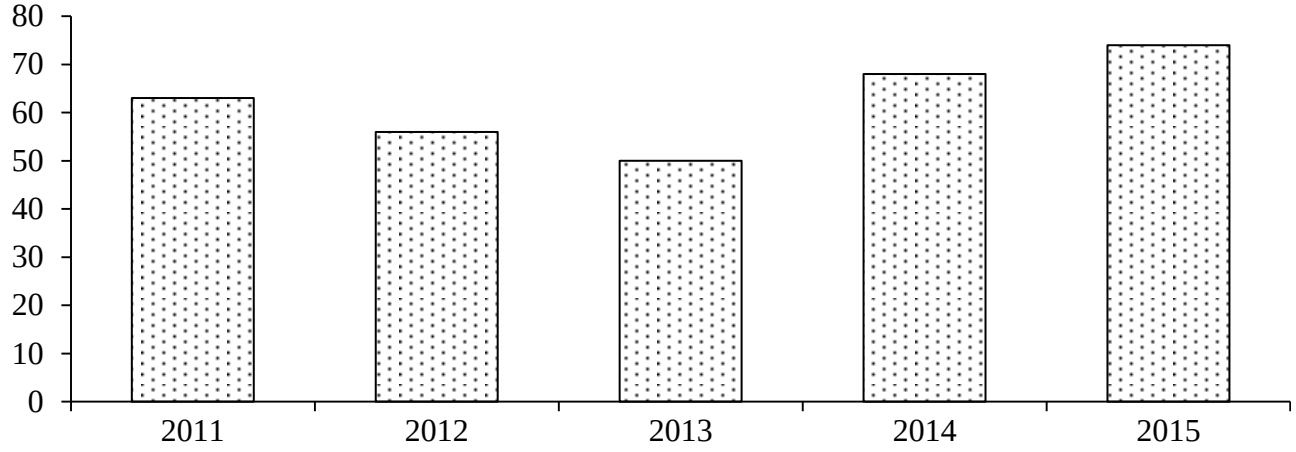
Рисунок 19 – Включение программ обучения персонала в нефинансовую отчетность компаний в 2011−2015 гг., %

Подготовка новых кадров может проводиться как на рабочем месте, так и за его пределами. Обучение непосредственно на рабочем месте носит оперативный характер, так как ориентировано на освоение конкретного трудового процесса, выполнение конкретного участка работы, не требует больших расходов, сокращает период адаптации работников.

Используя преимущества обучения на производстве, учитывая опыт советского периода в подготовке рабочих и специалистов, а также лучшие практики

современных зарубежных предприятий, некоторые российские госкорпорации и частные промышленные компании (такие как «Росатом», «Газпром», «Евраз», ТМК, Группа ЧТПЗ и др.) вступили в стратегическое партнерство с государственными образовательными организациями с целью профессиональной ориентации и подготовки новых молодых кадров непосредственно после окончания школы [296]. Такой путь более продолжителен и затратен для компании, но позволяет добиться глубинного освоения рабочими и специалистами современных требований работодателя к профессиональным и личностным компетенциям работника.

В последние годы наметился тренд повышения внимания крупных компаний – лидеров корпоративной социальной ответственности России к образовательным программам, реализуемым совместно с колледжами и вузами. В период с 2013 по 2015 г. рост числа образовательных программ для молодежи и студентов составил более 20 % (рисунок 20).

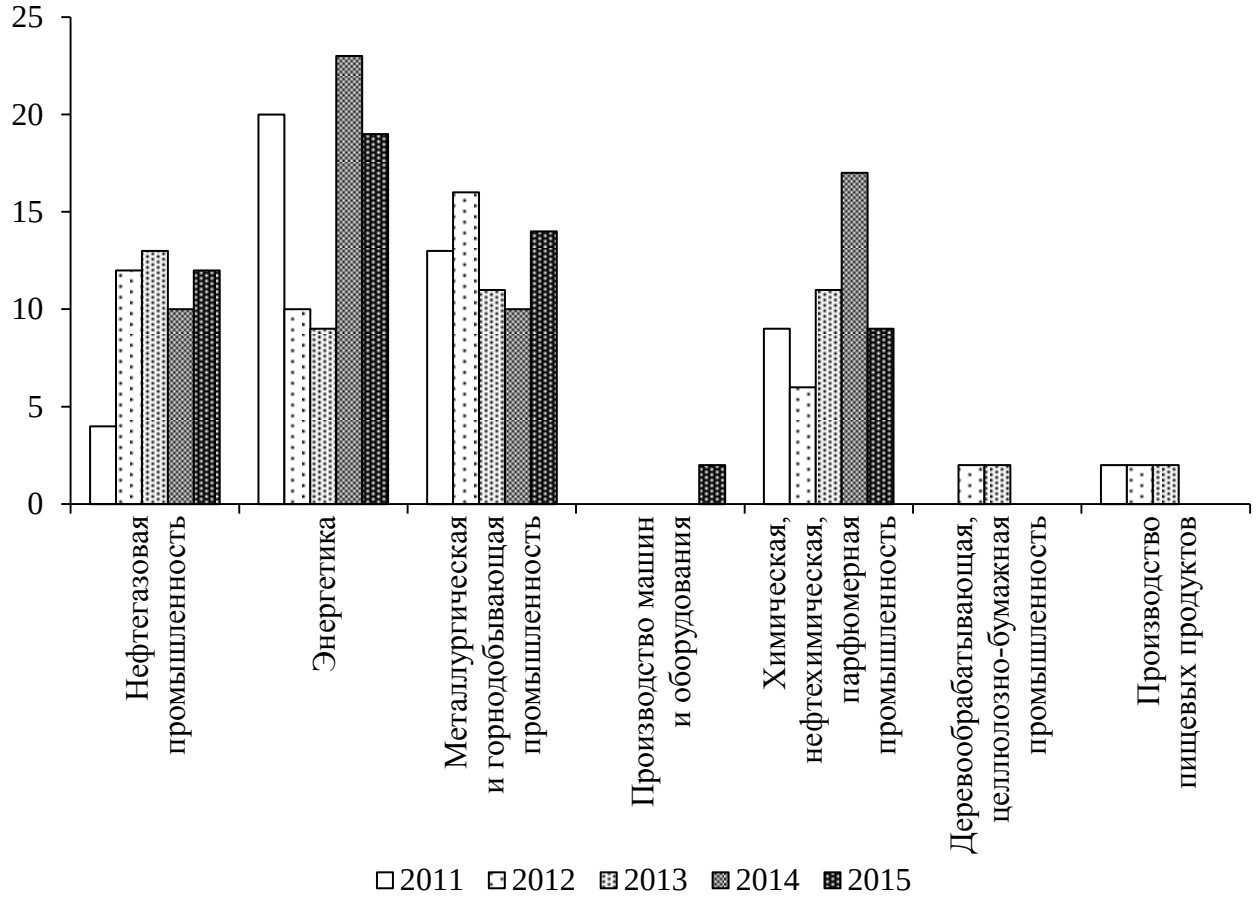


Примечание. Составлено автором.

Рисунок 20 – Включение программ для молодежи и студентов в корпоративные образовательные программы, отраженные в нефинансовой отчетности компаний, за 2011−2015 г., %

Лидерами в этой области выступают предприятия энергетики и горно-металлургического комплекса. Соотношение программ для молодежи и студентов за

2011−2015 гг., включенных компаниями в свою нефинансовую отчетность, к общему объему всех публичных отчетов компаний, размещенных в реестре РСПП, имеет ярко выраженную сегментацию по отраслевому принципу (рисунок 21).



Примечание. Составлено автором.

Рисунок 21 – Включение данных о программах обучения молодежи и студентов в нефинансовую отчетность промышленных компаний в 2011−2015 г., %

Видно, что энергетические и металлургические компании в большей степени обратили фокус своей социальной ответственности на потенциальных работников – молодежь и студентов, в то время как в компаниях нефтегазового сектора фиксируется наивысший уровень оплаты труда по промышленности, поэтому они имеют конкурентные преимущества на рынке труда без необходимости капитальных вложений в систему образования. Борьба за квалифицированные и замотиви-

рованные потенциальные молодые кадры активно идет, помимо нефтегазового сектора, между энергетической, металлургической и химической отраслями.

Сложившийся социально-экономический контекст взаимодействия государства и бизнеса требует от промышленных компаний выстраивания долгосрочных стратегий участия в воспроизводстве трудовых ресурсов для своих производств, а также социальных инвестиций в систему профессионального образования через реализацию совместных партнерских программ с государственными образовательными организациями, в том числе основанных на модели дуального образования.

Дуальное образование – вид профессионального образования, при котором практическая часть подготовки осуществляется на рабочем месте, а теоретическая часть – на базе образовательной организации [41; 45]. «Система дуального образования предполагает совместное финансирование программ подготовки кадров под конкретное рабочее место коммерческими предприятиями, заинтересованными в квалифицированном персонале, и региональными органами власти, заинтересованными в развитии экономики и повышении уровня жизни в регионе» [200].

Нормативное, научно-методическое и организационное обеспечение программ дуального образования активно обсуждается авторами в рамках педагогической и социологической науки, но модели управления подобными программами пока не разработаны. Управление сферой подготовки молодых квалифицированных рабочих для современного высокотехнологичного производства входит в область социальной ответственности и социальных инвестиций бизнеса и требует профессионального менеджерского подхода.

Поэтому в настоящей диссертационной работе автором предложено реализовать методологические и методические подходы, разработанные в первой главе, применительно к сфере подготовки кадров компании корпоративного типа промышленной специализации в рамках системы дуального образования. Данная система должна быть выстроена на основе предложенных автором институциональной модели корпоративной социальной ответственности и алгоритма процесса КСО. Указанные модель и алгоритм являются универсальными и могут быть применены в любых компаниях корпоративного типа, но в рамках настоящего ис-

следования выделен сегмент социальных инвестиций в человеческий капитал в виде корпоративных программ дуального образования, наиболее типично реализуемых в крупных промышленных корпорациях.

Выводы по главе 1

1. В первой главе диссертационного исследования автором проведен анализ эволюции и трансформации трактовок и моделей корпоративной социальной ответственности, разработана авторская модель «институциональная пирамида корпоративной социальной ответственности» и представлено определение КСО как институциональной структуры обязательств компании перед ее стейкхолдерами. Институциональная пирамида корпоративной социальной ответственности компании представляет собой три основных уровня (и способа) закрепления обязательств компании по отношению к ее заинтересованным сторонам и разделена на три равных сектора, обозначающих обязательства компании в экономической, экологической и социальной сферах.

2. На основе теоретической модели КСО и требований международных стандартов к системам менеджмента и алгоритма построения процессов PDCA автором разработан и графически отображен процесс управления корпоративной социальной ответственностью. Сформулированы функции процесса КСО. Представленный процесс представляет собой идентификацию стейкхолдеров, их требований и ожиданий на входе в процесс, движение по этапам оценки рисков, принятия и выполнения принятых обязательств перед стейкхолдерами и публичной отчетностью перед ними. Все этапы процесса сопровождаются документированием, что способствует трансформации (развитию либо оптимизации) институциональной модели КСО по итогам реализации цикла управления КСО. Указанный процесс управления КСО может быть использован как основа корпоративной системы менеджмента социальной ответственности промышленной компании.

3. На основе исследования зарубежных и отечественных практик производственных компаний корпоративного типа в области социальной ответственности и анализа представленных в научных источниках классификации социальных инвестиций автором актуализировано направление корпоративных социальных инвестиций в человеческий капитал, а именно в программы подготовки и развития персонала путем реализации совместных с образовательными учреждениями проектов профессионального обучения и воспитания молодых рабочих кадров для компаний корпоративного типа по методике дуального образования. Автором проведен мониторинг направлений социальных инвестиций компаний корпоративного типа, опубликованных в базе нефинансовых отчетов Российского союза промышленников и предпринимателей, и выявлена высокая значимость внутренних программ для персонала, включая программы по профессиональной ориентации, образованию и трудоустройству молодежи на территориях присутствия. Управление процессом подготовки производственного персонала рассматривается автором как подсистема единой системы менеджмента КСО компании корпоративного типа, на которую распространяются институциональная модель и схема процесса менеджмента КСО.

Обоснованная в первой главе теоретико-методическая база диссертационного исследования, а также актуализированная предметная область изучения дуального образования как сферы реализации и управления корпоративной социальной ответственностью использована в следующих разделах работы для ее аналитической и практико-внедренческой части.

2 ИССЛЕДОВАНИЕ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОЙ СТРУКТУРЫ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ В СФЕРЕ ПОДГОТОВКИ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПЕРСОНАЛА (НА ПРИМЕРЕ ПРОМЫШЛЕННОЙ КОМПАНИИ)

2.1 Промышленная компания как субъект социального инвестирования в подготовку производственного персонала в системе дуального образования (на примере АО «ПНТЗ)

При рассмотрении компании корпоративного типа в качестве объекта настоящего диссертационного исследования автором выявлен сегмент корпораций, осуществляющих публичную социально ответственную политику и в силу сложившихся факторов внешней среды и делового оборота (привлечение иностранных и государственных инвестиций, выход на IPO, международная торговля и пр.) стремящихся соответствовать международным и отраслевым стандартам управления, учета и отчетности, в том числе стандартам КСО и подотчетности заинтересованным сторонам.

Как уже упоминалось, в настоящее время социально ответственное поведение корпораций нацелено на формирование и развитие репутационного капитала, напрямую обеспечивающего инвестиционную привлекательность, бренд работодателя и лояльность потребителей.

Международные стандарты и лучшие практики КСО получили наибольшее распространение в крупных промышленных компаниях корпоративного типа, так как именно в промышленном блоке корпораций, с одной стороны, сформировалась типичная проблематика, связанная с размещением производства в малых, в том числе монопрофильных, городах, а с другой стороны, в менеджменте и корпоративном управлении такими компаниями используются передовые методы и лучшие мировые практики. Кроме того, именно крупные промышленные ком-

пании корпоративного типа имеют достаточные материальные и финансовые ресурсы для осуществления долгосрочных социальных инвестиций в человеческий капитал, необходимый для достижения пользы как для бизнеса, так для заинтересованных общественных групп в регионах присутствия компании.

Важнейшей современной тенденцией, объединяющей все промышленные российские корпорации, стала диверсификация бизнеса в логике аутсорсинга. Некоторые корпорации перевели в самостоятельный правовой и экономический статус подразделения, занимающиеся организацией питания, транспортными услугами, ремонтными работами, вывели из своего состава учреждения социальной сферы, такие как дворцы культуры, спорта. Сейчас типичная российская промышленная корпорация представляет собой не монолитный промышленный комбинат, а группу промышленных компаний, центром притяжения которых является основной производственный процесс. Данные промышленные компании представляют собой открытые системы, включенные в сетевую управленческую структуру, входя в вертикально интегрированные корпорации, объединяющие их на национальном или мировом уровне. Как правило, органы корпоративного управления становятся важным фактором, определяющим концепцию социальной ответственности и объем социальной нагрузки такой диверсифицированной промышленной компании.

Однако развитие промышленности в Российской Федерации на данном этапе развития экономики страны имеет ряд значительных проблем, среди которых автор считает необходимым выделить следующие.

1. Технологическая модернизация как одна из наиболее важных проблем российской промышленности. Все существующие отрасли промышленности могут обеспечить стремительный рост национального производства, повысить его эффективность и конкурентоспособность, расширить существующие рынки и открыть новые. Основным инструментом для реализации этих задач является технологическая модернизация. Существующий потенциал промышленности в нашей стране сильно уступает требованиям мирового глобального рынка, промышленные

комплексы нуждаются в новом современном оборудовании, инновационных технологиях и методах.

2. Недостаток источников финансирования и нестабильная материально-техническая база являются не менее важной проблемой российской промышленности. В условиях нехватки материальных средств промышленные компании не имеют возможности обновить свою технологическую базу, внедрить инновации и перейти на новый технический уровень развития. Освоение и внедрение современных технологий производства, учета и контроля – вот главная задача любой промышленной отрасли. Однако это представляется затруднительным в условиях нестабильной экономической ситуации в нашей стране и в связи с проблемами поиска и доступности источников финансирования для промышленных компаний.

В таблице 3 автором приведены данные по динамике коэффициентов платежеспособности промышленных компаний в РФ в 1997−2017 гг. по данным бухгалтерской отчетности. Коэффициент текущей ликвидности демонстрировал рост с 2006 по 2011 г. до 136,2 %, после чего можно наблюдать устойчивую тенденцию к его снижению (124,7 % в 2016 г.).

Таблица 3 – Динамика коэффициентов платежеспособности промышленных компаний в Российской Федерации в 1997−2017 гг. по данным бухгалтерской отчетности [11], %

Год	Коэффициент текущей ликвидности	Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	Коэффициент автономии
1997	95,5	−5,6	73,9
1998	91,2	−17,0	65,5
1999	99,5	−11,9	62,2
2000	102,5	−7,4	59,9
2001	106,1	−7,0	60,9
2002	109,7	−6,6	60,1
2003	116,2	−8,2	57,7
2004	113,1	−10,6	54,4
2005	122,2	−12,5	56,2
2006	123,7	−13,3	57,1
2007	130,7	−10,5	55,9
2008	129,2	−14,1	50,5

Продолжение таблицы 3

Год	Коэффициент текущей ликвидности	Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	Коэффициент автономии
2009	129,4	−18,8	51,6
2010	134,3	−14,1	52,4
2011	136,2	−17,8	50,8
2012	128,1	−25,5	48,2
2013	125,3	−30,7	45,3
2014	121,1	−41,2	40,1
2015	126,6	−42,6	39,9
2016	124,7	−42,2	42,5
2017	152,8	−95,1	49,8

В целом положительное значение коэффициента текущей ликвидности российских промышленных компаний говорит о наличии способности погашать краткосрочные обязательства за счет текущих активов и, следовательно, о достаточном уровне их платежеспособности.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами был постоянно отрицательным с 1997 по 2017 г., при этом за пять лет с 2012 по 2017 г. снижение данного показателя происходит более быстрыми темпами: от −25,5 % до −95,1 %. Стабильно отрицательное значение коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами российских промышленных компаний свидетельствует об их неспособности самостоятельно финансировать свою текущую деятельность на протяжении всего периода современной российской экономики, а также об отсутствии финансовой устойчивости. Коэффициент автономии является наиболее стабильным показателем, однако с 2010 г. также наметилась тенденция к его снижению – с 52,4 до 39,9 % в 2015 г., лишь в 2016–2017 гг. его значение улучшилось до 49,8 %.

3. Низкая рентабельность производства в РФ. Российская экономика устроена таким образом, что добывать полезные ископаемые гораздо выгоднее, чем их перерабатывать. Кроме того, каждая последующая стадия переработки еще ощутимее понижает рентабельность, что обусловлено большими издержками, кото-

рые плюсуются с проблемами российской промышленности, рассмотренными автором выше.

В таблице 4 автором представлена динамика рентабельности промышленных компаний в России с 1997 по 2017 г. по данным официальной бухгалтерской отчетности. Наибольший подъем рентабельности активов наблюдался в 2006–2007 гг., после чего в 2008 г. отмечался резкий спад, связанный с кризисными явлениями в российской экономике. В 2010−2012 гг. прослеживалось небольшое восстановление рентабельности активов на уровне 6,1−6,7 %, а затем вновь отмечались колебания данного показателя от 2,5 % в 2014 г. до 5,3 % в 2017 г.

Таблица 4 – Динамика рентабельности промышленных компаний в РФ с 1997 по 2017 г. по данным бухгалтерской отчетности, % [11]

Год	Рентабельность активов	Рентабельность проданных товаров, выполненных работ, услуг
1997	1,7	6,3
1998	−0,9	8,1
1999	5,0	18,5
2000	7,6	18,9
2001	6,1	14,4
2002	4,3	10,9
2003	5,9	10,2
2004	8,5	13,2
2005	8,8	13,5
2006	12,2	13,2
2007	10,4	13,1
2008	5,4	13,0
2009	5,5	10,8
2010	6,7	10,0
2011	6,5	9,6
2012	6,1	8,6
2013	4,5	7,0
2014	2,5	7,3
2015	3,7	8,1
2016	5,9	7,6
2017	5,3	7,5

По рентабельности проданных товаров, работ, услуг российских промышленных компаний наблюдается более стабильная и ровная картина с 2001 по 2010 г.

– от 10,0 до 14,4, однако начиная с 2011 г. четко прослеживается тенденция к снижению (9,6 % в 2011 г., 7,5 % в 2017 г.), что говорит об отсутствии стабильного роста данного показателя.

4. Нехватка квалифицированных кадров. Одной из самых важных проблем российской промышленности на данном этапе развития экономики является повышение производительности труда, что влечет за собой объективную необходимость технологической модернизации производства и одновременной оптимизации кадров и повышения эффективности персонала, способного обслуживать технологическое оборудование, в том числе новые автоматизированные и роботизированные производственные линии. Поэтому производственный персонал выступает приоритетным стейкхолдером социальной ответственности российских промышленных компаний и основным объектом корпоративных социальных инвестиций.

Одной из значимых и ведущих отраслей промышленности в Российской Федерации является металлургия. Ее доля в ВВП нашей страны составляет более 5 %, в экспорте – 15 %, в промышленном производстве – 18 % [11]. Металлургия состоит из трех направлений – цветная и черная металлургия, а также трубное производство.

Среди компаний цветной металлургии в РФ стоит выделить ПАО «Корпорация ВСМПО-Ависма», ООО «Новосибирский оловянный комбинат», ПАО «Горно-металлургическая компания „Норильский никель“». Крупнейшими компаниями черной металлургии в РФ являются ПАО «Северсталь», ООО «ЕвразХолдинг», ПАО «Новолипецкий металлургический комбинат», ООО УК «Металлоинвест», ПАО «Магнитогорский металлургический комбинат». Промышленными компаниями – лидерами в сфере трубного производства в нашей стране являются ПАО «Трубная металлургическая компания» и ПАО «Челябинский трубопрокатный завод» (Группа ЧТПЗ).

Металлургические компании в Российской Федерации обычно расположены согласно географии месторождения железных руд. Такие месторождения находятся в Северо-Западном федеральном округе (Череповец, Оленегорск), в Цен-

тральном федеральном округе (Белгород, Новолипецк), а также на Урале (Челябинск, Магнитогорск, Первоуральск Свердловской области).

В большинстве своем перечисленные города (кроме Челябинска и Белгорода) не являются центрами субъектов РФ, в связи с чем в них наблюдается ускоренное сокращение численности населения. Эта тенденция разворачивается за счет массированного оттока молодежи, которая часто не возвращается в малые города, получив образование в центральном городе субъекта РФ. Эта проблема рассматривается как стратегически важная не только и не столько для муниципальных властей, сколько для руководителей промышленных металлургических компаний, поскольку отсутствие молодых, образованных, достаточно квалифицированных кадров ставит под удар стратегическое развитие бизнеса на территории.

Именно поэтому во всех перечисленных российских металлургических компаниях существуют специализированные программы, направленные на повышение привлекательности работодателя и закрепление на территории города молодых специалистов. Эти программы разнообразны в силу различных финансовых и организационных возможностей – от оплаты обучения (целевое образование) до обеспечения жильем на льготных условиях и освоения «внеплановых» профессиональных квалификаций. В целом же эти усилия пока оказываются в большинстве своем малорезультативными. Сейчас привлекательность города для молодежи в большей степени определяется не столько наличием стабильного рабочего места, сколько развитой социальной инфраструктурой – спортивной, образовательной, медицинской, культурно-досуговой.

Наблюдается нехватка профессиональных кадров для работы на промышленном металлургическом производстве, в то же время для молодых людей технические специальности и рабочие профессии, которые могут обеспечить стабильный старт для материального благополучия молодого человека, представляются выпускникам школ малопривлекательными. Поскольку возможности реализовать себя на рынке труда ограничены (в силу отсутствия выбора – работодатель в небольшом городе фактически один, а прочие вакантные должности не представляются перспективными для дальнейшей карьеры), трудоспособное молодое

население ищет возможность переехать в более крупные территории. Попытки диверсифицировать рынок труда предпринимаются во всех городах, однако эта диверсификация, как правило, не выходит за пределы сложившейся индустриальной парадигмы.

В связи с кризисными явлениями в российской экономике начиная с 2014 г. практически во всех промышленных корпорациях были проведены специальные мероприятия, связанные с сокращением издержек. Спектр таких мероприятий стандартен: продолжение вывода непрофильных активов (преимущественно выделение на аутсорсинг в виде дочерних компаний либо передача на баланс муниципалитета), сокращение объема социальной поддержки, оптимизация численности персонала. При этом специфичность рынка труда малого города заключается в том, что любое массовое сокращение персонала может привести к существенным социальным потрясениям.

Одновременно с трендом оптимизации численности штата промышленных предприятий сформировался дефицит квалифицированных рабочих кадров, способных выполнять более интенсивную трудовую нагрузку с использованием современных средств автоматизации и механизации производства, эксплуатации автоматизированных линий, станков с числовым программным управлением, роботизированными установками. Поэтому предприятия, вложившие немалые средства в техническое перевооружение производства, вынуждены были обратить свое внимание на систему профессиональной подготовки новых кадров для промышленности.

Так как образовательные организации профессионального образования в России за редким исключением принадлежат государству в лице субъектов РФ, реализация любой программы подготовки новых кадров для промышленных компаний влечет за собой диалог с региональным и федеральными властями о выполнении заказа производства на квалифицированных рабочих, специалистов и инженеров.

Государство направляет социальные инвестиции в средние и высшие учебные заведения, которые нацелены на подготовку специалистов рабочих профес-

сий, а также инженерных кадров страны. Бизнес в целом и промышленные компании в частности осуществляют встречные социальные инвестиции в подготовку специалистов, которые реально востребованы в средне- и долгосрочной перспективе. В основном такие инвестиции осуществляют крупные промышленные корпорации, деятельность которых неразрывно связана с демографическими и миграционными процессами, социальной сферой и инфраструктурой территории присутствия.

Для удержания таких специалистов и получения ожидаемого эффекта от социальных инвестиций государства и бизнеса необходима согласованная между образовательными организациями и работодателями карьерная карта высококвалифицированного рабочего и инженерно-конструкторского состава. Молодые рабочие и специалисты должны получить стабильную перспективу собственного развития и получения достойного уровня доходов, сопоставимого с доходами коллег технологически развитых государств. Это сможет повысить престиж рабочих и инженерных профессий, удовлетворит потребность производства в человеческих ресурсах, внесет существенный вклад в социально-экономическое развитие территорий присутствия промышленных предприятий, снизит скорость миграционного оттока трудоспособного населения из малых и монопрофильных городов.

С позиции производственно-технического назначения в подготовке кадров промышленных компаний в Российской Федерации можно выделить:

– подготовку новых производственно-технических работников (квалифицированных рабочих и специалистов среднего звена);

– переподготовку и обучение рабочих иным (смежным) профессиям;

– повышение квалификации;

– развитие персонала.

Сложившийся социально-экономический контекст взаимодействия государства и бизнеса требует от промышленных компаний выстраивания долгосрочных стратегий участия в воспроизводстве трудовых ресурсов для своих производств и социальных инвестиций в систему профессионального образования через реали-

зацию совместных партнерских программ с государственными образовательными организациями, в том числе основанных на методике дуального образования.

Подобная система применялась в России в советский период, но в ходе экономических реформ 1990–2000-х годов была практически утрачена и в настоящее время достаточно нова для внедрения в промышленных компаниях Российской Федерации. Сейчас система дуального профессионального образования должна внедряться в промышленных компаниях с учетом лучших практик других стран – Германии, Италии, Китая и Сингапура.

В настоящее время в Российской Федерации на законодательном уровне не определено понятие «дуальное образование». Проекты дуального образования действуют на основе договоренности между учебными заведениями и промышленными компаниями, права и ответственность которых при этом также закреплены и регламентируются двусторонними соглашениями в рамках реализации права на сетевую реализацию образовательных программ с участием работодателя согласно ст. 15 Федерального закона от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» [190]. Указанная норма позволяет образовательной организации осуществлять образовательную деятельность в том числе путем заключения сетевых договоров с работодателями и размещения учебных площадок в корпоративных образовательных центрах и непосредственно на производстве. Идея внедрения дуального образования в практику реализуется пока только за счет энтузиазма менеджмента и акционеров промышленных предприятий в рамках КСО.

Для предприятия размещение образовательной деятельности колледжа или вуза на территории действующего производства или корпоративного учебного центра связано с дополнительными расходами на оснащение, обеспечение безопасности и организацию сопровождения образовательных программ соответствующими должностными лицами компании. Такая деятельность предприятий является для бизнеса совершенно добровольной и до 2017 г. финансировалась исключительно из чистой прибыли компаний. Поэтому первыми такой формат подготовки кадров приняли крупные социально ответственные компании, в которых

идея внедрения дуального образования поддерживалась акционерами и советом директоров.

Форма подготовки работников технического профиля по дуальной модели позволяет гибко совмещать прохождение теоретического курса и профессионального обучения непосредственно на рабочих местах и обеспечить обучающимся присвоение более высоких квалификационных разрядов, а также расширить их функциональные обязанности. Необходимо отметить, что дуальная система в большей степени применима для среднего профессионального образования, предполагающего освоение рабочих профессий в рамках получения квалификации рабочего или специалиста среднего звена, хотя элементы дуального образования встречаются и в программах высшего образования по инженерно-техническим направлениям (например, многие программы бакалавриата предполагают освоение рабочей профессии на первых курсах обучения в вузе с прохождением производственной практики на промышленном предприятии).

Дуальная система подготовки кадров предполагает организационное и ресурсное участие промышленных компаний в профессиональном образовании обучающихся и связана с расходами на оплату труда и дополнительное премирование преподавателей государственных образовательных организаций, наем собственных мастеров производственного обучения, предоставление, аренду и техническое обслуживание помещений, закуп и сервис оборудования, приобретение материалов, предоставление студентам специальной одежды и средств индивидуальной защиты, организацию логистики до места работы и обратно, подготовку и стимулирование наставников, выплату стипендий или заработной платы (в зависимости от типа договора с работодателем на время практики студентов) и прочими расходами. Часть расходов компания несет непосредственно в своем бюджете (в том числе учитывая долю фонда оплаты труда, направленную на ежемесячную плату обучающемуся, который, достигнув совершеннолетия, для прохождения производственной практики трудоустраивается на предприятие), а часть финансирования передается в образовательную организацию «натурой» или в виде целевых благотворительных пожертвований.

Образовательные организации на равноправной основе сотрудничают с промышленными компаниями, на базе которых осуществляется практическое и производственное обучение. Проекты по реализации дуального образования – это одно из направлений реализации социальных инвестиций бизнеса и государства, где бизнес получает возможность воплотить свою политику социальной ответственности в отношении действующего и потенциального персонала компании, а также внести свой вклад в развитие сообщества территорий своего присутствия. Посредством реализации проектов дуального образования промышленная компания может получить осязаемый результат своей корпоративной социальной ответственности через внедрение процессов подготовки кадров, ведущих к повышению производительности труда в самих компаниях и повышению основных показателей, характеризующих состояние экономики страны в целом.

Признанным лидером в вопросах формирования, внедрения и тиражирования системы дуального образования в России является Группа ЧТПЗ – промышленная компания, объединяющая несколько крупных производителей трубно-магистральной продукции, предприятий нефтесервисного и ломозаготовительного направлений. В 2011 г., реализовав несколько крупных инвестиционных проектов по созданию новых современных производств в Первоуральске Свердловской области и Челябинске, руководство компании приняло решение о запуске корпоративной образовательной программы, основанной на модели дуального образования, – Программы «Будущее белой металлургии» (ББМ) на базе Первоуральского новотрубного завода и Первоуральского металлургического колледжа (ПМК).

Так как АО «Первоуральский новотрубный завод» входит в корпоративную структуру ПАО «Челябинский трубопрокатный завод», имеет аналогичную акционерную структуру и идентичный персональный состав менеджмента, то все нормативные акты и соглашения, принятые в ПАО «ЧТПЗ» и от его имени, обязательны для применения в АО «ПНТЗ».

Группа ЧТПЗ является одним из ведущих производителей и поставщиков трубной продукции, используемой для реализации крупных национальных и международных инвестиционных проектов, а также одним из крупнейших работодате-

лей России. Несмотря на четкую локализацию в городах корпоративных интересов Группы ЧТПЗ (Челябинск (Челябинская область), Первоуральск (Свердловская область), Альметьевск (Республика Татарстан), Ижевск (Удмуртская Республика)), ПАО «ЧТПЗ» и АО «ПНТЗ» участвуют в формировании федеральной и региональной повестки дня по вопросам управления человеческими ресурсами, кадровой политики и подготовки квалифицированных кадров для промышленности.

Корпоративная образовательная программа «Будущее белой металлургии» реализуется на АО «ПНТЗ» совместно с ГАПОУ СО «Первоуральский металлургический колледж» с 2012 г., за пять лет подготовлено более 400 выпускников. В корпоративной структуре компании АО «ПНТЗ» является центром компетенций по вопросам создания и развития системы дуального образования – методы и подходы к организации процессов дуального образования отрабатываются на АО «ПНТЗ», а затем распространяются на другие активы компании.

Автором проведен анализ динамики численности персонала и производительности труда на АО «ПНТЗ» за период с 2013 по 2017 г. Заказ производства и условия реализации Программы ББМ сформированы основными трендами оптимизации персонала АО «ПНТЗ» и задачами повышения производительности труда (таблица 5, рисунки 22, 23).

Таблица 5 – Данные о численности персонала и производительности труда на АО «ПНТЗ» 2013−2017 гг.

Показатель	2013	2014	2015	2016	2017
Средняя численность персонала, чел.	9 548	8 967	8 992	7 533	6 950
Производительность труда, т/чел.	75,9	89,0	94,9	88,5	98,9

За пять лет плавная оптимизация позволила сократить численность персонала на 2 598 чел., при этом производительность труда повысилась на 23 т/чел. Оптимизация осуществлялась за счет естественной текучести персонала, выхода работников на пенсию по старости, а также сокращения низкоквалифицированных рабочих мест с одновременным расширением функционала работников производ-

ственных подразделений, вывода части дублируемых функций в специализированные подразделения и на аутсорсинг.

Такие тренды обусловливают прогнозную потребность производства в среднесрочной перспективе на 5−7 лет: прежде всего востребованы квалифицированные рабочие и специалисты, владеющие набором профессиональных компетенций, характерных для нескольких производственных профессий (так называемый мультискиллинг, от англ. multiple – множественный и skill – умение, навык), поддерживающие ценности корпоративной философии «Белая металлургия».

Для удовлетворения потребности производства в таких специалистах в 2012 г. была сформирована корпоративная образовательная программа Группы ЧТПЗ «Будущее белой металлургии», запущенная в Первоуральске с начала работы современного Образовательного центра. Инвестиции в его создание и оснащение в 2012 г. составили 900 млн р., из которых 200 млн р. было выделено из бюджета Свердловской области, а 700 млн р. составили частные инвестиции (рисунок 22).

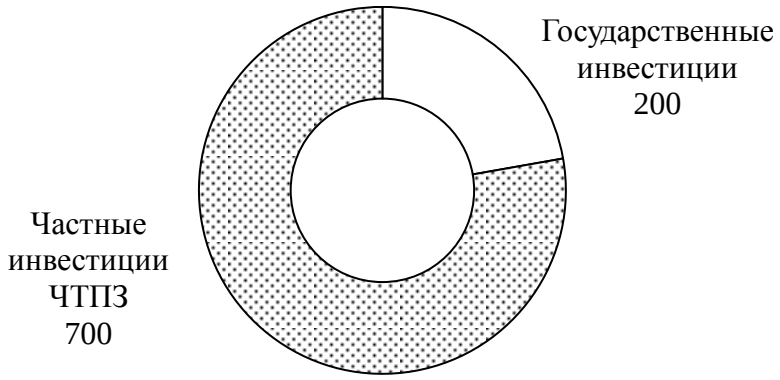


Рисунок 22 – Первичные социальные инвестиции
в создание Образовательного центра АО «ПНТЗ» в Первоуральске в 2011 г., млн р.

Автором проанализирован вклад государства и бизнеса в финансирование и ресурсное обеспечение программы подготовки новых специалистов и рабочих кадров для производства. Программа ББМ строится на основе принципов и механизмов государственно-частного партнерства, качества и социальной ответственности в рамках соглашений между Правительством Свердловской области и Груп-

пой ЧТПЗ, а также на основе договора о сетевой реализации образовательной программы между АО «ПНТЗ» и ГАПОУ СО «Первоуральский металлургический колледж».

В рамках данного договора АО «ПНТЗ» ежегодно финансирует реализацию Программы ББМ путем содержания и развития Образовательного центра и безвозмездных целевых пожертвований Первоуральскому металлургическому колледжу, направляемых на усиление материально-технической базы, дополнительные выплаты заработной платы педагогам и стипендий студентам (рисунок 23).

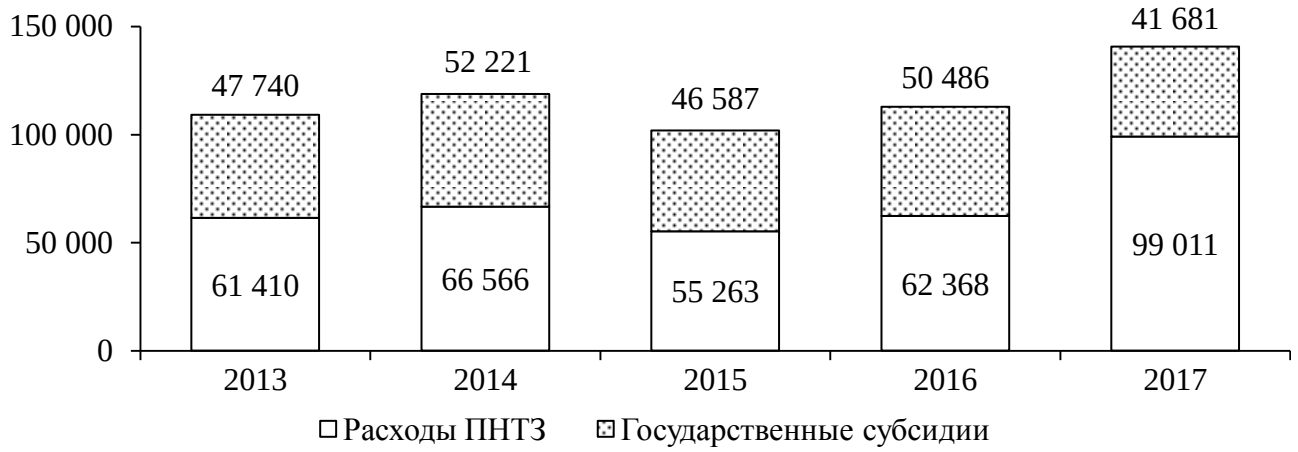


Рисунок 23 – Финансирование программы подготовки рабочих кадров АО «ПНТЗ» «Будущее белой металлургии» на основе ГЧП в 2013−2017 гг., тыс. р.

На графике видно, что размер субсидий на выполнение государственного задания на реализацию образовательной программы колеблется в пределах 40−50 млн р. и имеет тенденцию к сокращению. Доля участия предприятия в реализации образовательной программы, напротив, имеет тенденцию к наращиванию объема финансирования.

Для того чтобы сформировать представление о роли подготовки новых рабочих кадров в деятельности АО «ПНТЗ», автором проведено сравнение вклада компании в различные направления обучения и развития персонала (рисунок 24):

1) программа дуального образования по подготовке новых рабочих кадров «Будущее белой металлургии» совместно с ГАПОУ СО «Первоуральский металлургический колледж»;

2) подготовка, переподготовка и повышение квалификации штатных работников АО «ПНТЗ»;

3) оценка и развитие персонала АО «ПНТЗ».

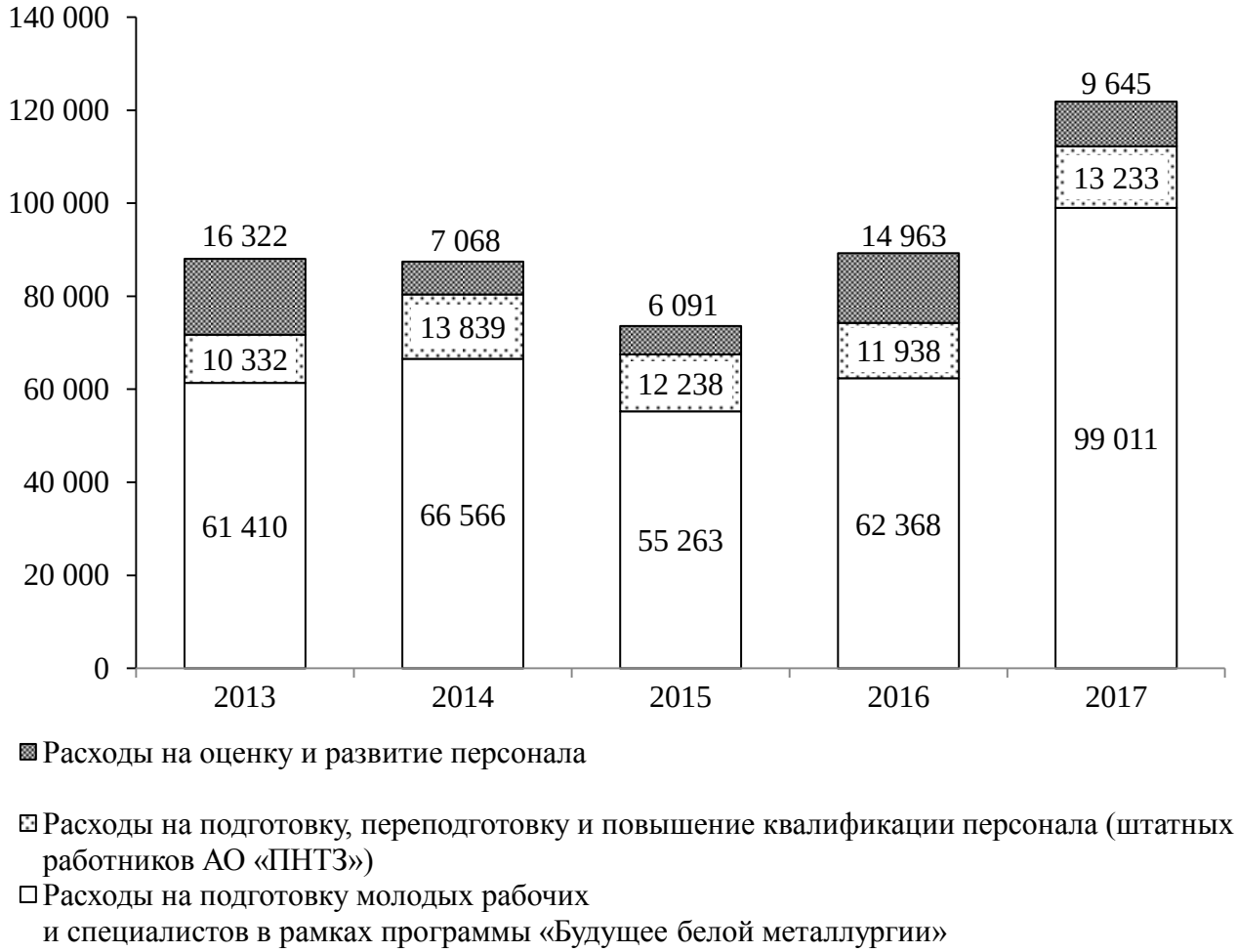


Рисунок 24 – Размер финансирования корпоративных программ обучения и развития персонала АО «ПНТЗ» в 2013−2017 гг., тыс. р.

Как видно по данным рисунка 24, вклад компании в подготовку молодых рабочих кадров является приоритетным направлением социальных инвестиций, рассчитанным на стратегическую перспективу развития производства.

Проведенный автором анализ динамики общих расходов на персонал (таблица 6) показывает увеличение фонда оплаты труда и финансирования программ обучения и развития персонала при сокращении финансирования социальных расходов. В целом расходы на программы обучения, повышения квалификации и развития персонала занимают не более 3 % от общих расходов на персонал АО «ПНТЗ».

Таблица 6 – Расходы на персонал АО «ПНТЗ» в 2013−2017 гг., млн р.

Виды расходов на персонал	2013	2014	2015	2016	2017
Общие расходы на персонал	3 476	3 501	3 707	3 939	4 153
Фонд оплаты труда	3 387	3 420	3 636	3 867	4 110
Социальные расходы на персонал	89	81	70	72	43
Расходы на обучение и развитие персонала	88	87	74	89	112

Бенчмарками (примерными целевыми показателями) для сравнения вклада АО «ПНТЗ» в обучение и развитие персонала являются Trainings INDEX 2010 и исследования McKinsey 2015 г. [391]. В 2010 г. крупные компании мира тратили на корпоративное обучение в среднем 1 % от расходов на персонал, и это был показатель кризисного этапа мировой экономики.

В 2015 г. показатель вклада крупных компаний в корпоративное образование достиг 4 %, тогда как средний показатель российских компаний остался на уровне 1−2 % от общих расходов на персонал. Проведенное автором сравнение данных АО «ПНТЗ» с указанными бенчмарками показывает, что АО «ПНТЗ» наращивает объемы финансирования образовательных программ (рисунки 25 и 26), приближаясь к уровню мировых компаний. В то же время доля социальных расходов на персонал сокращается. Это говорит о том, что бизнес переориентирует финансирование в сторону программ обучения и развития персонала, усиливая долгосрочную инвестиционную составляющую своего бюджета на персонал.

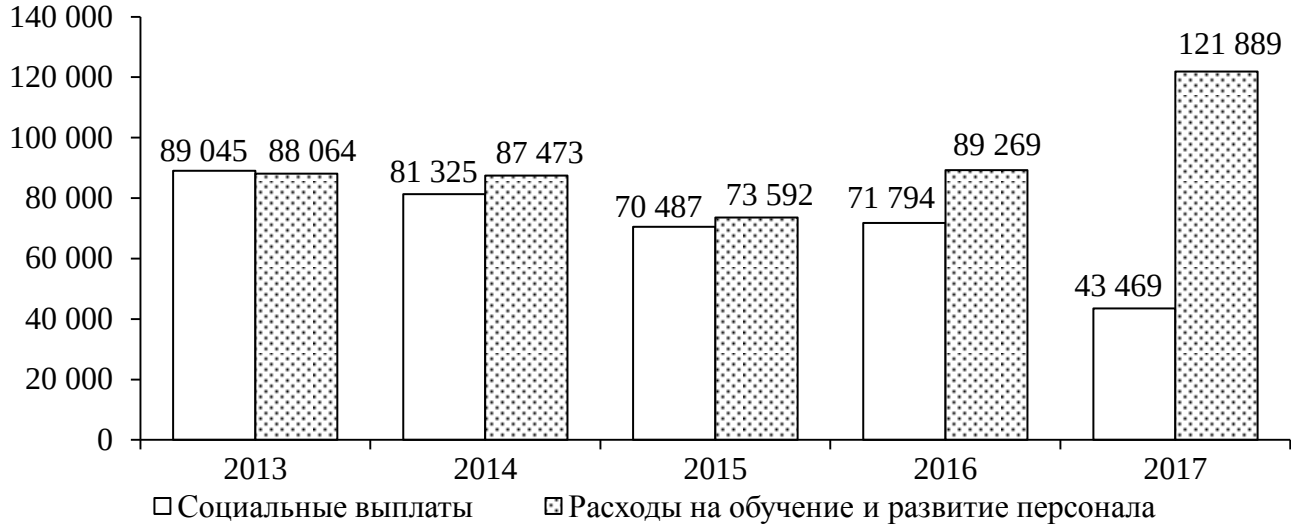


Рисунок 25 – Динамика социальных выплат и расходов
на обучение и развитие персонала в 2013−2017 гг., тыс. р.

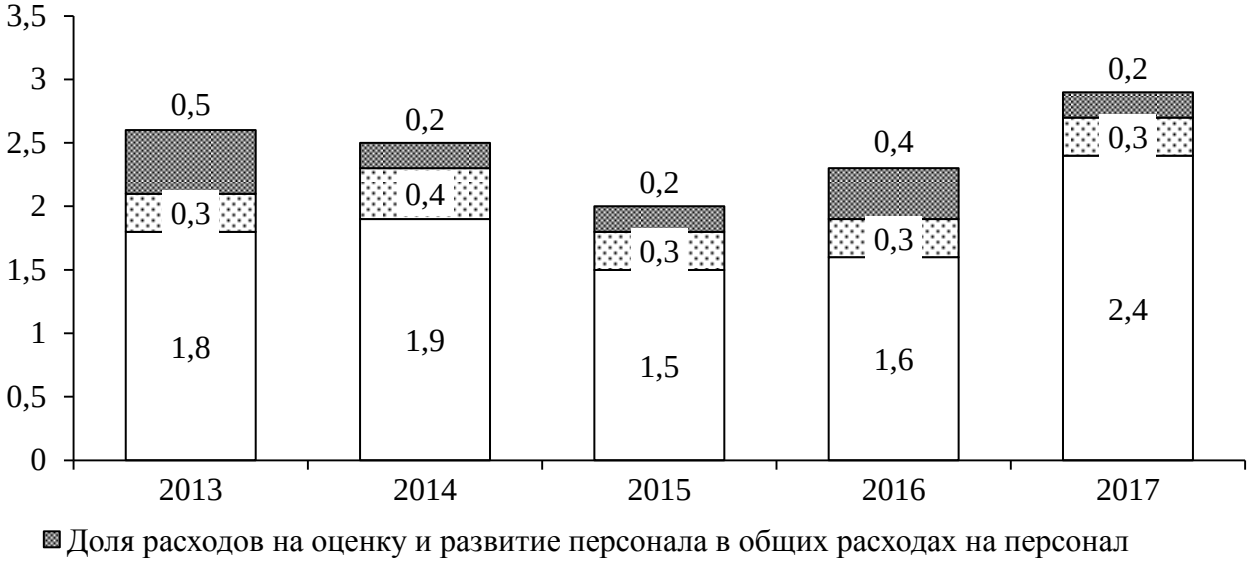


Рисунок 26 – Динамика долей финансирования программ
обучения и развития персонала АО «ПНТЗ» в 2013−2017 гг., %

Проведенный автором сравнительный анализ расходов на программы подготовки, переподготовки и повышения квалификации штатных рабочих и специа-

листов за период с 2015 по 2017 гг. показал, что при сохранении объема финансирования программ растут бюджеты программ оценки и развития персонала и расходы на подготовку молодых квалифицированных рабочих и специалистов в рамках Программы ББМ (рисунок 26).

Таким образом, автором сделан вывод, что АО «ПНТЗ» за пять лет реализации программ обучения и развития персонала продемонстрировал четкую ориентацию на стратегические социальные инвестиции в систему профессионального образования, а также оценку и повышение эффективности персонала, следуя мировым трендам финансирования корпоративного образования.

2.2 Институциональная структура корпоративной социальной ответственности в сфере подготовки кадров промышленной компании корпоративного типа (на примере АО «ПНТЗ»)

Для формирования системы менеджмента социальной ответственности промышленной компании корпоративного типа в сфере подготовки производственного персонала в соответствии с предложенной автором методологией институциональной модели КСО и процессным подходом в управлении необходимо провести анализ институциональной структуры КСО в предметной области исследования.

С целью исследования структуры институциональной модели КСО в сфере подготовки кадров, опираясь на представленные в первой главе настоящей работы теоретические основы исследования корпоративной социальной ответственности как института, т. е. *«совокупности формальных правил, неформальных ограничений и способов обеспечения действенности этих ограничений»* [170], необходимо определить источники таких правил и привести классификацию этих источников, применимых к деятельности в сфере управления и подготовки персонала конкретной промышленной компании.

В соответствии с логикой институциональной пирамиды КСО автором проведен анализ нормативно-правовой и нормативной базы, регулирующей поведение промышленной компании в области подготовки производственного персонала и реализацию дуального образования в содружестве с образовательными организациями профессионального образования на территории регионов России.

Автор выделяет два основных блока анализа в соответствии с уровнями институциональной пирамиды КСО – нормативный и наднормативный.

Основным методом исследования институциональной структуры КСО был принят сравнительный анализ нормативно-правовой и нормативной документации, применимых к деятельности промышленных компаний на территории субъекта Российской Федерации[1].

I. *Нормативный блок* – нормативно-правовая база органов государственной власти и местного самоуправления Российской Федерации (рисунок 27).



Примечание. Составлено автором.

Рисунок 27 – Структура обязательств компании,
закрепленных нормативно-правовой базой государства и местного самоуправления

Возможность выделения такой структуры уровней рассматриваемой институциональной модели ложится в основу составления аналитических матриц формального уровня регулирования обязательств компаний перед заинтересованными сторонами (приложение А).

[1] Так как в следующих разделах представленной автором работы будет рассмотрен АО «Первоуральский новотрубный завод», в качестве базы анализа были приняты нормативно-правовые акты Российской Федерации, Свердловской области и Первоуральского городского округа.

Основные выводы по итогам анализа нормативного блока.

1. Российское законодательство устанавливает широкий круг обязательств компании перед трудовыми коллективами, окружающей средой и населением в целом, обеспечивая социальную ориентацию конституционного строя Российской Федерации. Такие обязательства можно охарактеризовать как вмененные, а базовый уровень институциональной пирамиды КСО тогда является уровнем вмененных обязательств компании. Таким образом, совокупность установленных законом обязательств компании в отношении заинтересованных сторон можно назвать вмененной социальной ответственностью.

2. Структура законодательства устанавливает правила (через законы федерального и регионального уровня) и инструменты, обеспечивающие их выполнение (через уголовное и административное законодательство), тем самым создавая базовый уровень регламентации правил социальной ответственности бизнеса. На уровне федерального законодательства установлены обязательства компании в области соблюдения прав собственников, а на региональном уровне с учетом экономических условий компании обязаны инвестировать средства в региональные проекты и повышать свою конкурентоспособность на внутренних и внешних рынках.

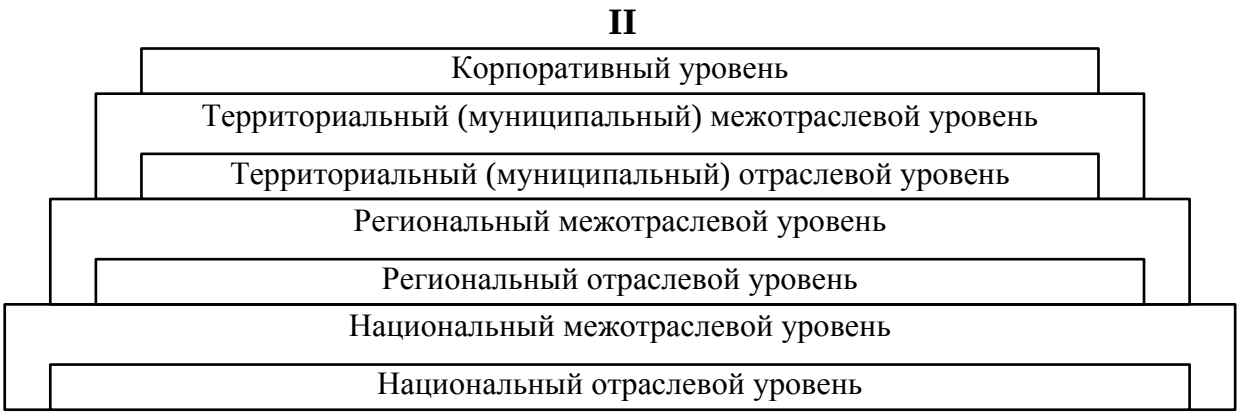
3. В наибольшей степени государством регулируются социально-трудовые отношения. В этой сфере содержится наибольшее количество норм, обязывающих компании следовать целям социальной защиты и обеспечения соблюдения прав трудящихся (приложение Б). Здесь же создана наиболее проработанная база для дальнейшей формализации добровольного уровня обязательств работодателей.

4. Весомое присутствие государства просматривается в экологической сфере и области обеспечения санитарно-эпидемиологической безопасности населения. В этом аспекте часть полномочий делегирована законодательством на муниципальный уровень. Потребители также попадают под правовую защиту российской институциональной системы, но она ограничивается обеспечением безопасности произведенной продукции.

5. Несмотря на массив норм, регулирующих социально-трудовые отношения работодателей и персонала, на всех уровнях нормативно-правовой базы от-

сутствуют обязательства компаний по взаимодействию с некоммерческими организациями, в том числе государственными и муниципальными образовательными учреждениями, что говорит об «институциональном вакууме» в сфере участия работодателей в профориентационной деятельности и подготовке производственного персонала в России. В то же время это открывает возможности для реализации права промышленных компаний на добровольной основе и в рамках договорных отношений формировать сеть социальных партнеров, поддерживающих реализацию основных целей и ценностей бизнеса.

II. *Наднормативный блок* – совокупность соглашений и договоров, закрепляющих принятые обязательства в сфере подготовки и развития персонала промышленной компании (рисунок 28).



Примечание. Составлено автором.

Рисунок 28 – Структура обязательств компании,
закрепленных нормативной базой отраслевого и межотраслевого уровней

Наднормативный уровень институциональной модели КСО представляет собой добровольно принятые обязательства компании в рамках соглашений со стейкхолдерами. Этот блок обязательств, на наш взгляд, представлен формальными контрактами, заключенными бизнесом на межотраслевом, отраслевом и корпоративном (локальном) уровнях.

Основная масса документов опосредующих формализацию КСО в наднормативном блоке институциональной модели выражена в форме соглашений и программ (приложения Б, В, Г).

Основным выводом анализа можно назвать то, что межотраслевая и отраслевая стратификация норм в области социальной ответственности промышленных компаний вновь демонстрирует перенасыщение уровней регулирования социально-трудовых отношений, а обязательства в области подготовки перспективных кадров для работодателей носят мягкий, программный характер и закреплены в декларативных соглашениях, не имеющих четких целевых и финансовых показателей.

Принцип «добровольности» наднормативного уровня институциональной модели социальной ответственности провозглашается здесь весьма условно: рассматривая факт установления договоренности (формальной и неформальной), мы учитываем факторы оказания давления со стороны стейкхолдеров, в том числе референтного для российских компаний стейкхолдера – государства в лице органов государственной власти и местного самоуправления. Добровольно-принудительный характер заключения контрактов не является, по сути, девиантной формой поведения субъектов КСО, а отражает реальную расстановку сил на квазирынке социально-экологических обязательств корпорации.

Таким образом, *обязательства, предусмотренные данным уровнем институциональной модели, будут считаться применимыми для тех компаний, которые по результатам переговоров, взаимодействия или под воздействием одной или нескольких групп стейкхолдеров приняли предлагаемые рамки и конкретные обязательства в экономической, экологической и социальной области и закрепили их в виде формального документа (договора, соглашения и т. п.)*.

На уровне Свердловской области как промышленного субъекта РФ важной задачей является обеспечение условий для подготовки производственного персонала и специалистов среднего звена с качеством, удовлетворяющим перспективные потребности Свердловской области с целью развития промышленного сектора экономики и возвращения промышленным компаниям технологического лидерства в соответствии с современными международными стандартами и передовыми

технологиями. Поэтому в настоящее время на территории Свердловской области реализуется региональный приоритетный проект «Подготовка высококвалифицированных специалистов и рабочих кадров с учетом современных стандартов и передовых технологий» на 2017−2020 гг. (таблица 7).

Из данных таблицы 7 видно, что количество профессий и специальностей, по которым осуществляется подготовка высококвалифицированных специалистов и рабочих кадров на территории Свердловской области, к 2020 г. планируется увеличить до 20 ед.

Таблица 7 – Показатели регионального приоритетного проекта «Подготовка высококвалифицированных специалистов и рабочих кадров с учетом современных стандартов и передовых технологий» в Свердловской области на 2017−2020 гг.

Показатель	2017	2018	2019	2020
Численность выпускников образовательных организаций, реализующих программы среднего профессионального образования в соответствии со стандартами «Ворлдскиллс Россия», тыс. чел. за год	0,25	0,5	1	1,5
Количество специализированных центров компетенций, аккредитованных по стандартам «Ворлдкиллс Россия», ед.	1	2	5	7
Количество профессий и специальностей, по которым осуществляется подготовка, ед.	4	8	16	32
Количество профессиональных образовательных организаций, осуществляющих подготовку по новым и перспективным профессиям и специальностям, ед.	15	30	40	50
Количество выпускников образовательных организаций, прошедших демонстрационный экзамен, тыс. чел. за год	0,3	0,5	1	1,5
Доля руководителей и педагогических работников, прошедших обучение по вопросам подготовки кадров по новым и перспективным профессиям и специальностям в соответствии с современными стандартами и передовыми технологиями, в общем числе руководителей и педагогических работников, %	20	30	50	100
Количество педагогических работников образовательных организаций, прошедших подготовку как эксперты демонстрационного экзамена и чемпионатов «Молодые профессионалы (Ворлдкиллс)», чел.	30	35	40	45
Количество участников регионального чемпионата «Молодые профессионалы (Ворлдкиллс)», тыс. чел. за год	0,3	0,31	0,32	0,33

В таблице 8 представлены данные по объему планируемого бюджета регионального приоритетного проекта «Образование» на 2017−2020 гг. с разбиением финансирования на бюджетные и внебюджетные источники.

Таблица 8 – Планируемый бюджет регионального приоритетного проекта «Образование» по направлению «Подготовка высококвалифицированных специалистов и рабочих кадров с учетом современных стандартов и передовых технологий» на 2017−2020 гг., тыс. р.

Источник финансирования	2017	2018	2019	2020	Всего
Федеральный бюджет	248 240,5	–	–	–	248 240,5
Областной бюджет	510 000,0	50 000,0	70 000,0	90 000,0	720 000,0
Местный бюджет	–	–	–	–	–
Внебюджетные источники	3 000,0	5 000,0	7 000,0	9 000,0	24 000,0
Итого	*761 240,5*	*55 000,0*	*77 000,0*	*99 000,0*	*992 240,50*

В числе бюджетных источников финансирования выделены средства федерального и областного бюджетов (бюджета Свердловской области). Наибольший объем финансирования регионального приоритетного проекта запланирован на 2017 г., наименьший – на 2018 г.

Далее на рисунке 29 автором приведены данные по объему планируемого бюджета регионального приоритетного проекта на 2017−2020 гг. с разбиением в процентном соотношении к итоговому значению по источникам финансирования. Из представленных данных можно сделать вывод, что наибольший объем в общем финансировании регионального приоритетного проекта занимают средства бюджета Свердловской области.

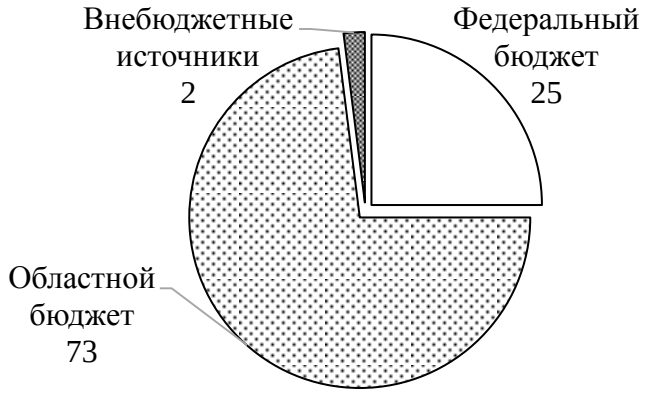


Рисунок 29 – Планируемый бюджет регионального приоритетного проекта «Образование» по направлению «Подготовка высококвалифицированных специалистов и рабочих кадров с учетом современных стандартов и передовых технологий» на 2017−2020 гг., %

Таким образом, Правительство Свердловской области заявляет о своих обязательствах направить социальные инвестиции в создание условий для подготовки высококвалифицированных специалистов и рабочих кадров. Кроме того, указанным программным документом декларируются ожидания власти в отношении бизнеса, который также должен принять участие в инвестировании в сферу подготовки производственного персонала и финансировании образовательных программ. Встречное движение государства и бизнеса в едином целевом направлении влечет за собой проведение переговоров с конкретными работодателями, заключение предметных соглашений и закрепление обязательств.

Развитие дуального образования как сферы встречных социальных инвестиций государства и бизнеса в профессиональную подготовку персонала даст возможность качественного и всестороннего обучения и мотивации трудоустройства обучающихся на месте их практики, а также позволит руководству компаний совершенствовать систему менеджмента корпоративной социальной ответственности, что в целом будет способствовать повышению показателей платежеспособности, ликвидности, рентабельности и положительного финансового результата российской промышленности в масштабе всей страны.

2.3 Корпоративная институциональная структура обязательств промышленной компании корпоративного типа в области подготовки производственного персонала (на примере АО «ПНТЗ»)

Обязательства промышленной компании *на корпоративном уровне* формально закреплены в виде основных документов: устава хозяйственного общества; локальных правовых актов, устанавливающих принципы и правила взаимодействия участников корпоративных отношений (положения, кодексы, стандарты и т. п.); контрактов компании с внутренними (персонал, профсоюзы) и внешними

(региональные власти, муниципалитет, поставщики, общественные организации) стейкхолдерами.

Руководство по системам менеджмента и стандарты организации составляют корпоративную нормативную базу управления основными и обеспечивающими процессами, нацеленными на выпуск продукции промышленных компаний, удовлетворение требований потребителей, контроль факторов влияния на окружающую среду и обеспечение безопасности труда персонала.

Кроме руководящих документов, институциональную структуру корпорации составляет организационная документация (планы, проекты, программы), благодаря которой происходит реализация на практике установленных обязательств и договоренностей с заинтересованными сторонами. Результирующую роль играют отчеты по итогам реализации программ и проектов, нефинансовая отчетность корпораций, обеспечивающие прозрачность и подотчетность корпораций заинтересованным сторонам. Таким образом формируется корпоративная институциональная структура социальной ответственности (рисунок 30).



Примечание. Составлено автором.

Рисунок 30 – Схема корпоративной институциональной структуры социальной ответственности компании корпоративного типа

Указанные группы документов закрепляют правила поведения корпорации и методы управления процессами и рисками (таблица 9).

Таблица 9 – Систематизация и анализ корпоративного уровня формализации КСО

Категории документов	Разновидности документов данной категории	Назначение и стейкхолдеры, в отношении которых данным документом регламентируются обязательства предприятия
Уставы юридических лиц	Уставы акционерных обществ	Легитимность предприятия как юридического лица и работодателя: государство, акционеры, дочерние и зависимые общества, персонал
Кодексы	Кодекс этики. Кодекс деловой этики. Кодекс корпоративного поведения. Положение о корпоративной структуре	Прежде всего кодексы регулируют взаимоотношения акционеров и менеджеров, косвенно – акционерного общества с сотрудниками, контрагентами, государством, окружающей средой. Регулируют нормы и стандарты корпоративной культуры, т. е. совокупность корпоративных ценностей предприятия
Соглашения (контракты, договоры)	Коллективные договоры. Соглашения с администрацией муниципального образования (двусторонние и трехсторонние с участием администрации субъекта РФ)	Трудовые и социальные гарантии работников предприятия и членов их семей. Социально-экономическое развитие территорий, реализация инвестиционных проектов – органы местного самоуправления, муниципальные учреждения, местное сообщество, региональные органы власти
Стандарты организации (СТО)	Руководства и СТО организации по системе менеджмента качества. Руководства и СТО организации по системе экологического менеджмента. Руководства и СТО организации по системе менеджмента промышленной безопасности. Руководства по интегрированным системам менеджмента. СТО по основным процессам компании	Обеспечение выполнения законодательства и потребителей в отношении безопасности и качества продукции. Выполнение требований законодательства и контроль опасных для окружающей среды и здоровья человека факторов производства. Обеспечение безопасности труда работников. Выполнение требований международных и национальных стандартов на системы менеджмента качества, окружающей среды и промышленной безопасности
Положения	Положения о статусе*. Положения об общественной структуре	Внутренние стейкхолдеры: социально уязвимые категории работников и пенсионеров предприятия (молодые специалисты, ветераны, инвалиды). Определение оснований для присвоения статуса (идентификация категорий стейкхолдеров). Определение целей и области деятельности общественной структуры

Продолжение таблицы 9

Категории документов	Разновидности документов данной категории	Назначение и стейкхолдеры, в отношении которых данным документом регламентируются обязательства предприятия
Программные документы	Программы. Организационные и финансовые планы. Бюджеты	Практический уровень реализации социально ответственной деятельности предприятия (планирование, организация, контроль, финансирование) – различные категории заинтересованных сторон, как правило, представляющих социально уязвимые категории населения
Корпоративные отчеты	Ежеквартальные и годовые отчеты эмитентов. Финансовые отчеты. Нефинансовые отчеты (социальные, экологические, в области устойчивого развития). Интегрированные отчеты	Представление обязательной к публикации информации о деятельности акционерных обществ для акционеров. Добровольное раскрытие информации для демонстрации прозрачности и подотчетности для всех заинтересованных сторон
Примечание. * Как правило, положения о статусе являются приложениями к коллективному договору.		

На основании экспертизы данных документов, находящихся в открытом доступе, формируется Национальный рейтинг корпоративного управления (НРКУ), реализуемый Российским институтом директоров (РИД) [116] и рейтинговым агентством «Эксперт РА» [107]. Таким образом, объем, качество и степень регламентации действий корпорации в отношении акционеров и других заинтересованных сторон, составляющие содержание корпоративной институциональной базы, существенно влияют на репутацию и инвестиционную привлекательность корпорации.

На основе ранее проведенного сравнительного анализа корпоративной документации промышленных компаний [127] автором был сделан вывод о том, что в России государство действительно выступает наиболее влиятельным стейкхолдером для бизнеса, в то же время законодательство не является исчерпывающей зоной регулирования корпоративных обязательств. Государственные органы активно участвуют и в их наднормативном регулировании через практику заключения различного рода соглашений. При этом основной частью таких соглашений является требование соблюдать установленные законом обязательства. Это служит

поводом для вывода о том, что нормативно-правовая база не обеспечивает полноценного функционирования государственных институтов, и органам власти приходится применять дополнительные меры по принуждению корпораций. Это необходимо властям прежде всего для управления региональными и локальными рисками, последствия которых лежат уже в компетенции государственных органов.

На основании вышеизложенных тезисов автором был проведен анализ корпоративной институциональной структуры обязательств исследуемого АО «ПНТЗ» в сфере подготовки персонала (приложения Д, Е, Ж).

Следуя за ожиданиями акционеров как основных стратегических заказчиков и носителей миссии Группы ЧТПЗ; производственных подразделений, являющихся основными заказчиками трудовых ресурсов необходимой квалификации; органов власти, заинтересованных в обеспечении стабильного социально-экономического роста регионов России и заявленных в межотраслевых и отраслевых соглашениях ожиданий стабилизации занятости и обеспечения достойного уровня доходов населения, менеджмент компании формирует сеть формальных соглашений, закрепляющих намерения и обязательства ЧТПЗ и АО «ПНТЗ» в области развития профессионального образования и трудоустройства молодых квалифицированных рабочих и специалистов на предприятиях компании.

Кроме этого, на АО «ПНТЗ» идет активное формирование и обновление внутренней институциональной структуры управления персоналом и подготовки кадров, соответствующих принятых обязательствам в отношении внутренних и внешних заинтересованных сторон.

Перечень действующих соглашений с внешними заинтересованными сторонами в области управления персоналом и подготовки квалифицированного производственного персонала приведен в таблице 10, приложении И.

Из таблицы 10 видно, что начиная с 2011 г. компания «Челябинский трубопрокатный завод» и входящее в ее состав АО «ПНТЗ» активно вступают в контрактацию собственных обязательств с органами власти и объединениями работодателей в отношении участия в процессах профориентации и подготовки персонала, развития и оценки квалификаций, трудоустройства и адаптации молодежи. Та-

ким образом, менеджмент компании ориентирует внутреннюю организационную структуру на выполнение принятых обязательств и формирование отчетности о результатах их выполнения.

Таблица 10 – Соглашения АО «ПНТЗ» с органами власти и общественными организациями в области подготовки производственного персонала

Наименование соглашения и дата подписания	Стороны соглашения
Договор безвозмездного пользования имуществом (ссуды) от 2 сентября 2011 г. № 12376	ОАО «Первоуральский новотрубный завод», ГБОУ СПО СО «Первоуральский металлургический колледж»
Дополнительное соглашение № 1 от 27 января 2012 г. к договору безвозмездного пользования имуществом (ссуды) от 2 сентября 2011 г. № 12376	ОАО «Первоуральский новотрубный завод», ГБОУ СПО СО «Первоуральский металлургический колледж»
О намерениях по совместной разработке и введении дуальной модели профессионального образования от 8 ноября 2012 г.	Министерство общего и профессионального образования Свердловской области, ОАО «Первоуральский новотрубный завод» и ГАОУ СПО СО «Первоуральский металлургический колледж»
Договор безвозмездного пользования (ссуды) от 13 августа 2013 г. № 1342	ОАО «Первоуральский новотрубный завод», ГАОУ СПО СО «Первоуральский металлургический колледж»
Договор на организацию и проведение производственной практики от 23 июня 2014 г. № 1609	ОАО «Челябинский трубопрокатный завод», ГАОУ СПО СО «Первоуральский металлургический колледж»
Договор о сетевой форме реализации образовательных программ среднего профессионального образования от 1 сентября 2014 г.	ГАОУ СПО СО «Первоуральский металлургический колледж», ОАО «Первоуральский новотрубный завод»
Соглашение о сотрудничестве от 15 октября 2014 г. № 38/2014	Управление образования ГО Первоуральск, ГАОУ СПО СО «Первоуральский металлургический колледж», ОАО «Первоуральский новотрубный завод»
Соглашение о сотрудничестве от 1 декабря 2015 г. № 02-25/43УрФУ/206	Правительство Свердловской области, ОАО «Первоуральский новотрубный завод», ФГАОУ ВПО «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина», ГАОУ СПО СО «Первоуральский металлургический колледж»
Соглашение о сотрудничестве в области организации непрерывного образования от 3 марта 2015 г. № 35-04/92	ОАО «Челябинский трубопрокатный завод», ОАО «Первоуральский новотрубный завод», ФГАОУ ВПО «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина», Управление образования ГО Первоуральск, ГАОУ СПО СО «Первоуральский металлургический колледж»

Продолжение таблицы 10

Наименование соглашения и дата подписания	Стороны соглашения
О сотрудничестве и взаимодействии в прогнозировании потребности и последующего трудоустройства выпускников учебных заведений системы среднего профессионального образования от 11 июля 2016 г. № 1887	ГАПОУ СО «Первоуральский металлургический колледж», ПАО «Челябинский трубопрокатный завод», Администрация ГО Первоуральск
Соглашение о сотрудничестве от 2 июня 2017 г.	ПАО «ЧТПЗ», Министерство образования и науки РФ и Агентство стратегических инициатив
Соглашение о сотрудничестве от 10 июля 2017 г. № 1884	Союз «Агентство развития профессиональных сообществ и рабочих кадров «Молодые профессионалы (Ворлдскиллс Россия)», ПАО «Челябинский трубопрокатный завод»
Соглашение о взаимодействии и сотрудничестве по развитию Национальной системы квалификаций и системы независимой оценки квалификации в трубной металлургической отрасли промышленности от 12 июля 2017 г.	ПАО «Челябинский трубопрокатный завод», АНО «Национальное агентство развития квалификаций»

Отметим, что при формировании правил корпоративной социальной ответственности возникает проблема отклонения от этих правил. Параллельно процессу формирования правил всегда идет процесс формирования санкций за их нарушение. Анализ института ответственности за неисполнение договаривающимися сторонами условий соглашений в области социальных инвестиций в развитие среднего профессионального образования показал, что более половины документов *предусматривают минимальные меры ответственности за невыполнение добровольно принятых обязательств*. Корпорации берут на себя обязательства в сфере подготовки персонала и развития квалификаций, но механизмом принуждения в данном случае являются моральные, репутационные и общественные издержки при нарушении правил и невыполнении обязательств. Таким образом, представляется, что с институциональным развитием системы КСО и возрастанием ценности такого нематериального актива, как бренд работодателя, возникнет потребность в контроле и санкциях за неисполнение соглашений в данной области. Прежде всего компании необходимы внутренние механизмы контроля за исполнением принятых обязательств с целью снижения репутационных и кадровых рисков.

Для обеспечения предотвращения указанных рисков начиная с 2015 г. внутри АО «ПНТЗ» проводится постановка и каскадирование целей в сфере подготовки и трудоустройства молодых рабочих кадров для руководителей (от генерального директора до руководителей структурных подразделений) и переструктурирование организационного функционала подразделений в составе дирекции по персоналу с целью выстраивания процессов управления и достижения поставленных целей. В 2015 г. совет директоров Группы ЧТПЗ принял 5-летний план подготовки и трудоустройства выпускников корпоративной образовательной программы «Будущее белой металлургии» и утвердил целевой показатель трудоустройства выпускников программы на уровне 75 %. Данный показатель с 2016 г. входит в оценку эффективности деятельности топ-менеджмента компании.

На момент разработки системы управления процессами подготовки производственного персонала с целью совершенствования системы менеджмента КСО институциональная структура, включая обучение и развитие сотрудников АО «ПНТЗ», состояла из 30 основных регламентирующих документов, представленных в приложении К.

Анализ корпоративной нормативной базы АО «ПНТЗ» показал, что в 2012 г. были приняты основные рамочные документы, которые определили ключевых стейкхолдеров компании и базовые корпоративные ценности. В Кодексе корпоративного поведения и этики зафиксирована миссия компании: «Разделяя идеи белой металлургии – философии преображения, мы несем успех и процветание клиентам и обществу», а также высшие ценности компании – здоровье, надежность, сопричастность, созидание и достижение. Основными целевыми стейкхолдерами компании определены сотрудники, клиенты и общество.

Отметим тенденции импорта правил в виде международных стандартов менеджмента качества и окружающей среды на примере функционирующей в АО «ПНТЗ» интегрированной системы менеджмента качества, окружающей среды и промышленной безопасности. В этих сферах нормативно-правовая база обеспечивает «законный минимум», который достраивается самими корпорациями непосредственно на локальном уровне через принятие добровольных обязательств по

требованиям заинтересованных сторон, прежде всего заказчиков и потребителей, а также под давлением авторитетных международных экологических организаций. При этом осуществляется заимствование норм международного уровня (т. е. одинаковых для всех организаций независимо от страны расположения) непосредственно на корпоративный уровень с последующей адаптацией внутренней системы менеджмента под требования данных стандартов. Однако указанные международные стандарты лишь затрагивают вопросы кадрового обеспечения и соответствующего обучения персонала для выполнения требований заказчиков к качеству продукции и улучшения экологической обстановки на территории деятельности предприятия.

Также исследование показало, что институт регулирования трудовых отношений, несмотря на его сложное иерархическое строение, является очень устойчивым и прошел испытание периодом экономических реформ. Подавляющее большинство крупных промышленных компаний сохраняет традиции социального партнерства в трудовой сфере (более 20 лет) и признает необходимость и значимость этого института. На АО «ПНТЗ» процесс регулирования социально-трудовых отношений во взаимодействии менеджмента компании и профсоюзной организации является устойчивой корпоративной традицией, что подтверждено заключением очередного трехлетнего коллективного договора в 2017 г.

С 2012 по 2017 г. нормативная база и программная деятельность АО «ПНТЗ» по управлению персоналом была реформирована в соответствии с принятой философией и правилами корпоративного поведения и этики, установленными Кодексом.

Развитие кадровой политики компании, исходя из обозначенных корпоративных целей социальной ответственности, включает в зону своего влияния потенциальных работников (учащихся школ, колледжей и вузов территорий присутствия), выполнение принятых обязательств перед стейкхолдерами системы образования и выполнение норм, связанных с обучением детей и молодежи в образовательных организациях. В связи с этим высшему руководству компании требуется контролировать множество аспектов и рисков, влияющих на бизнес со стороны затраги-

ваемых областей образования и воспитания подрастающего поколения. Отработанные ранее процессы управления персоналом требуют пересмотра и анализа эффективности, взаимодействие между процессами усложняется и ускоряется в силу включения в них внешних элементов, таких как образовательные организации, надзорные органы в сфере образования, воспитания детей и молодежи, общественные организации и движения по развитию квалификации и компетенций персонала. В связи с этим риски, генерируемые во внешней и внутренней среде организации, требуют постоянного мониторинга, адекватного реагирования и обработки.

Функциональный подход к управлению производством и персоналом с каждым годом морально устаревает в силу того, что ответственность функциональных менеджеров ограничена отдельными задачами и не позволяет формировать полную картину рисков, влияющих на непрерывность и эффективность производства. Преодолеть ограниченность функционального подхода позволяет процессное управление, активно внедряемое в последние два десятилетия в российских промышленных компаниях.

Управление процессом взаимодействия с заинтересованными сторонами с целью выявления их ожиданий, требований и связанных с ними рисков, определение приемлемого уровня ответственности предприятия за выполнение этих требований и соблюдение договоренностей о взаимных обязательствах и составляет управленческо-экономический смысл системы менеджмента социальной ответственности (СМСО). Механизм и порядок выстраивания процесса СМСО и институализация данного процесса на корпоративном уровне должны включать в себя выполнение обязательных требований, пересмотр и оценку ранее принятых обязательств компании в отношении заинтересованных сторон. Дальнейшее планирование целей и развитие системы управления социальной ответственностью должно быть направлено на оптимизацию обязательств с учетом экономических интересов компании, снижение рисков и трансакционных издержек корпорации.

Обобщив указанные выше тенденции формирования институциональной базы социальной ответственности на корпоративном уровне, необходимо определить перспективу совершенствования системы менеджмента корпоративной со-

циальной ответственности на основе развития процессов подготовки производственного персонала промышленной компании.

Выводы по главе 2

1. В Российской Федерации крупные промышленные компании корпоративного типа являются наиболее активными субъектами социального инвестирования в человеческий капитал через реализацию корпоративных программ подготовки и развития производственного персонала в условиях снижения социальных расходов и с учетом целей повышения производительности труда.

2. Дуальное образование является перспективной и ожидаемой со стороны стейкхолдеров (прежде всего государства) моделью взаимодействия компаний и образовательных учреждений, направленного на удовлетворение потребности производства в квалифицированных кадрах, а также граждан в получении престижного образования, гарантирующего последующее трудоустройство.

3. Государство направляет собственные инвестиции в систему подготовки производственного персонала с учетом встречного вклада – социальных инвестиций крупных промышленных компаний корпоративного типа. Указанные ожидания государства зафиксированы в государственных федеральных и региональных программах, составляющих часть институциональной структуры КСО компаний корпоративного типа.

4. Участие в реализации программ дуального образования является для компаний добровольным, но связано с множеством установленных договоренностей и соглашений с органами государственной власти и местного самоуправления с участием конкретных образовательных организаций, что закрепляет обязательства компаний в сфере дуального образования в общей институциональной структуре корпоративной социальной ответственности. Поэтому подходы автора к разработке и внедрению процесса управления корпоративной социальной ответ-

ственностью в полной мере могут быть применены к сфере подготовки производственного персонала на основе дуального образования. Это необходимо для обеспечения эффективного и прозрачного взаимодействия со стейкхолдерами программ дуального образования для выявления и удовлетворения их требований и ожиданий. В связи с этим применение принципов и методов управления КСО должно быть интегрировано в процесс дуального образования.

3 РЕАЛИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ В СФЕРЕ ПОДГОТОВКИ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПЕРСОНАЛА ПРОМЫШЛЕННОЙ КОМПАНИИ КОРПОРАТИВНОГО ТИПА (НА ПРИМЕРЕ АО «ПНТЗ»)

3.1 Интеграция процессов корпоративной социальной ответственности и дуального образования для подготовки производственного персонала компании корпоративного типа

Основной целью социальных инвестиций бизнеса в сфере подготовки нового производственно-технического персонала является трудоустройство необходимого производству количества выпускников программ дуального образования, чьи компетенции и квалификация соответствуют требованиям работодателя, а также закрепление подготовленных кадров на предприятии и территории его расположения за счет формирования привлекательных условий труда и социальной инфраструктуры.

Если для бизнеса важно соответствие профессиональным стандартам и бренду работодателя, то для государства приоритетом является выполнение социальной функции гарантированного бесплатного среднего образования для граждан в соответствии с требованиями федеральных государственных образовательных стандартов (ФГОС). Разные точки зрения бизнеса и государства на процесс подготовки производственного персонала по модели дуального образования – это обоснованный повод для стейкхолдерского диалога между партнерами и достижения консенсуса. Поэтому подход к системе дуального образования как одному из видов деятельности компании с позиций социальной ответственности является наиболее адекватной стратегией выстраивания конструктивного взаимодействия

между бизнесом, органами власти и заинтересованными в получении качественного профессионального образования студентами и их семьями.

Укрупненно цикл подготовки производственного персонала на основе модели дуального образования состоит из основных функциональных этапов, в рамках которых осуществляется взаимодействие участников и заинтересованных сторон (рисунок 31).



Рисунок 31 – Цикл дуального образования

Основная цель формирования системы управления социальной ответственностью АО «ПНТЗ» в рамках взаимодействия с заинтересованными сторонами процесса подготовки производственного персонала нового поколения состоит в том, чтобы осуществлять образовательный процесс в соответствии с законодательством РФ и требованиями к качеству образования и одновременно обеспечивать выполнение и внедрение корпоративной философии и ценностей в процесс обучения. Для решения поставленной задачи автором было предложено применить методологию институциональной модели корпоративной социальной ответ-

ственности, методики анализа институциональной структуры и формирования процесса КСО в соответствии с международными стандартами социальной ответственности в рамках деятельности управления по реализации проекта «Будущее белой металлургии».

Основной процесс подготовки квалифицированных специалистов и рабочих в рамках Программы ББМ изображен на рисунке 32.



Примечание. Составлено автором.

Рисунок 32 – Укрупненная схема процесса дуального образования

Данная схема демонстрирует, что на входе процесса «Дуальное образование» находятся требования и ожидания заказчиков (в лице государства, работода-

теля и самих потребителей образовательных услуг – граждан (студентов и их родителей)), а также ожидания внешних и внутренних заинтересованных сторон – акционеров, менеджеров, коллектива, местного сообщества, муниципалитета, общественных организаций. На выходе процесса должны быть результаты деятельности владельца и ответственных исполнителей процесса подготовки производственного персонала (начальника и сотрудников управления по реализации проекта «Будущее белой металлургии»). Эти результаты должны обеспечить выполнение требований и удовлетворенность заказчиков и заинтересованных сторон.

Чтобы обеспечить превращение входа в выход процесса с учетом целей социальной ответственности и корпоративных ценностей, автором проведена интеграция процесса управления социальной ответственностью (см. п. 1.2, рисунок 13) с процессом подготовки производственного персонала на основе дуального образования.

Для того чтобы построить корпоративную систему дуального образования на основе процесса управления социальной ответственностью, автором идентифицирован круг заказчиков и заинтересованных сторон дуального образования, а также их требования и ожидания в экономической, экологической и социальной сферах (таблица 11).

Кроме заказчиков и заинтересованных сторон системы дуального образования, в реализации данного процесса участвуют основные субъекты профессионального образования – образовательная организация и предприятие-работодатель, включенное в процесс производственного обучения (практики) и оценки квалификаций выпускников. Каждый из указанных субъектов включает в себя ряд категорий сотрудников и лиц, непосредственно участвующих в осуществлении и обеспечении образовательного процесса.

Участники системы дуального образования (далее – ДО) – это структурные подразделения АО «ПНТЗ», внешние организации, группы лиц и лица, непосредственно осуществляющие процесс организации обучения, практической подготовки и трудовой адаптации студентов корпоративной образовательной программы «Будущее белой металлургии».

Таблица 11 – Требования заказчиков и заинтересованных сторон системы подготовки производственного персонала АО «ПНТЗ»

Требования	Заказчики			Заинтересованные стороны
	Государство – министерство образования субъекта Федерации	Работодатели – производственные подразделения (цехи) и менеджмент АО «ПНТЗ»	Граждане – студенты и их семьи	Местное сообщество (население Первоуральска), муниципалитет, общественные организации
Экономические	Инвестиции в основные средства ДО (учебное оборудование). Целевые пожертвования образовательной организации	Инвестиции в основные средства ДО (учебное оборудование). Вложения в развитие персонала (подготовка и развитие наставников)	Материальная поддержка студентов, дотации	Денежные трансферты в муниципальную инфраструктуру (содержание и развитие социально-культурных и спортивных объектов). Финансовое обеспечение участия в общественном движении чемпионатов рабочих профессий WorldSkills
Экологические	Нет	Выполнение требований системы экологического менеджмента. Воспитание экологически ответственного подхода у студентов и выпускников Программы ББМ. Следование здоровому образу жизни	Воспитание экологически ответственного подхода у студентов и выпускников Программы ББМ. Следование здоровому образу жизни	Воспитание экологически ответственного подхода у студентов и выпускников Программы ББМ. Следование здоровому образу жизни
Социальные	Требования федерального образовательного стандарта (ФГОС СПО)	Трудоустройство и адаптация выпускников (75 %). Соответствие квалификационным требованиям (профстандартам). Следование ценностям корпоративной культуры «Белая металлургия». Соблюдение правил охраны труда и промышленной безопасности	Гарантированное трудоустройство. Социальная поддержка педагогов образовательной организации	Участие студентов и выпускников в социальных, благотворительных и добровольческих проектах, направленных на социальную поддержку, помощь и адаптацию нуждающихся лиц и групп местного сообщества

К участникам системы дуального образования относятся:

1) структурные подразделения: Образовательный центр ПНТЗ, корпоративные учебные центры и подразделения на производственных площадках Группы ЧТПЗ, структурные производственные подразделения (цехи), участвующие в производственном обучении и трудовой адаптации студентов Программы ББМ;

2) внешние организации: Первоуральский металлургический колледж, другие колледжи и учебные центры, заключившие с ЧТПЗ соглашения о сетевой реализации образовательных программ;

3) лица и группы, принимающие участие в реализации образовательного процесса: абитуриенты, студенты, выпускники, руководители образовательных подразделений и центров, преподаватели, мастера производственного обучения, инструкторы, наставники, начальники цехов.

Все заказчики, участники и заинтересованные стороны ДО являются *элементами* системы ДО. Результаты анализа функционала и сторон взаимодействия элементов приведены автором в таблице 12.

Таблица 12 – Элементы системы дуального образования в рамках Программы ББМ

Элемент	Функционал в программе
Организации	
Первоуральский металлургический колледж	Основной партнер программы, имеющий лицензию на осуществление СПО. Является реципиентом целевых благотворительных пожертвований АО «ПНТЗ»
Школы Первоуральского городского округа	Основные партнеры профориентационных программ, поставщики абитуриентов Программы ББМ
Администрация Первоуральского городского округа	Заказчики образовательных и социальных программ АО «ПНТЗ», заинтересованные в поддержке и развитии города, населения, рынка труда и занятости
Правительство Свердловской области (Министерство общего и профессионального образования Свердловской области)	Выполняет функции учредителя Первоуральского металлургического колледжа, выделяет государственные субсидии на осуществление программы профессионального образования в соответствии с контрольными цифрами приема, согласованными с работодателем
Агентство стратегических инициатив	Поддержка и продвижение лучших практик ДО, законодательная инициатива по созданию институциональных условий развития и тиражирования ДО в России

Продолжение таблицы 12

Элемент	Функционал в программе
Правительство РФ (Министерство просвещения РФ, Министерство труда и социальной защиты РФ, Министерство промышленности и торговли РФ)	Определение нормативно-правовых основ реализации ДО. Утверждение ФГОС, утверждение требований к профессиям (профстандартов), формирование нормативной базы наставничества
Социальные группы и персоналии	
Школьники Первоуральского городского округа	Участники профориентационных программ Образовательного центра ПНТЗ и ПМК: кружки по техническим дисциплинам, профориентационные смены в лагере, чемпионаты JuniorSkills, экскурсии на АО «ПНТЗ» и в Образовательный центр
Поступающие (абитуриенты)	Основная целевая аудитория программы на входе процесса СПО. Носители знаний, компетенций, талантов, первично вовлеченные в профессиональную среду АО «ПНТЗ»
Студенты	Основные участники процесса СПО и системы ДО, потенциальные квалифицированные работники АО «ПНТЗ», кандидаты на должности
Семьи поступающих и студентов	Стейкхолдер системы ДО. Семьи определяют выбор образовательного учреждения для ребенка и несут ответственность за его содержание и воспитание до достижения совершеннолетия. После достижения совершеннолетия студентом вес мнений членов семьи о его дальнейшей траектории обучения и трудоустройства снижается, но поддержка семьи остается важным элементом воспитания и развития молодого человека
Выпускники Программы ББМ, трудоустроенные на предприятие	Основная группа «на выходе» из программы. Объект оценки качества образования и адаптационных программ. Участники карьерной лестницы ББМ. Члены актива Ассоциации выпускников Программы ББМ – основного ресурса омоложения кадров предприятия
Преподаватели и методисты ПМК	Основные носители теоретических знаний и компетенций системы ДО, разработчики новых методик преподавания с учетом требований ФГОС, профстандартов и работодателя
Преподаватели и мастера производственного обучения Образовательного центра ПНТЗ	Основные носители практических навыков и компетенций системы ДО, разработчики новых методик преподавания с учетом требований ФГОС, профстандартов и работодателя
Наставники	Разрабатывают и реализуют методики производственного обучения непосредственно на рабочем месте, обучают безопасным методам производства, передают традиции и корпоративную культуру, занимаются адаптацией молодых сотрудников
Менеджмент Группы ЧТПЗ	Осуществляет руководство Программой ББМ. HR-дирекция: непосредственное руководство и постановка задач, контроль выполнения. GR-дирекция: организация и координация взаимодействия с органами власти и крупными общественными организациями, лоббирование законодательных инициатив. PR-дирекция: развитие и поддержка бренда ББМ, создание и развитие бренда работодателя
Акционеры Группы ЧТПЗ	Постановка стратегических задач, взаимодействие с VIP, лоббирование интересов компании на высшем уровне, финансирование Программы ББМ

Таблица 13 – Схема интеграции процессов КСО и дуального образования

Этап	Процесс КСО		Интеграционный процесс КСО и ДО		Процесс ДО
Вход процесса	Идентификация ключевых стейкхолдеров компании	→	Государство. Производство. Граждане	←	Идентификация стейкхолдеров ДО
	Существующая институциональная структура обязательств компании перед ключевыми стейкхолдерами	→	Федеральные и региональные нормы, стратегии, целевые программы, стандарты осуществления образовательной деятельности в сфере СПО	←	Существующая институциональная структура обязательств компании перед стейкхолдерами ДО
	Выявление требований и ожиданий стейкхолдеров по вопросам социальной ответственности	→	*Государство:* законодательные требования и нормы, ФГОС СПО, стоимость подготовки. *Производство:* профессиональные стандарты, требования к содержанию компетенций выпускников, соответствие корпоративной культуре, лояльность к бренду работодателя, объем социальных инвестиций. *Граждане:* качественное образование с гарантированным трудоустройством, безопасные и комфортные условия теоретического и практического обучения	←	Выявление требований и ожиданий стейкхолдеров по вопросам подготовки производственного персонала
	Проведение переговоров со стейкхолдерами и заключение социального контракта по выполнению принятых обязательств	→	Заключение соглашения между промышленной компанией и правительством субъекта Федерации о социальных инвестициях в систему ДО, заключение соглашения о сетевой реализации образовательных программ с государственной образовательной организацией, заключение договоров с обучающимися и их семьями	←	Проведение переговоров со стейкхолдерами и заключение соглашений о реализации ДО
	Постановка цели и формирование целевых показателей	→	Формирование 5-летнего плана подготовки и трудоустройства выпускников программы ДО, согласование количественных и качественных показателей результатов ДО, согласование объема социальных инвестиций государства и бизнеса в систему ДО, согласование стоимости подготовки одного специалиста	←	Формирование потребности производства в новых квалифицированных рабочих кадрах

Продолжение таблицы 13

Этап	Процесс КСО		Интеграционный процесс КСО и ДО		Процесс ДО
Реализация процесса	Формирование организационной структуры и функционала подразделений для реализации целей КСО	→	Формирование коллегиального органа управления системой дуального образования для обеспечения прозрачности и подотчетности стейкхолдерам системы ДО, формирования стандарта управления системой дуального образования, регламентация процессов ДО	←	Распределение полномочий между государственной образовательной организацией и работодателем по реализации теоретической и практической частей образовательного процесса
	Корректировка основных процессов в соответствии с требованиями заинтересованных сторон	→	Реализация программ подготовки квалифицированных рабочих и специалистов среднего звена в соответствии с ФГОС СПО и требованиями работодателя на основе консолидированных инвестиций государства и промышленной компании с использованием ресурсов государственной образовательной организации и производственных мощностей промышленной компании	←	Реализация программ подготовки квалифицированных рабочих и специалистов среднего звена в соответствии с ФГОС СПО и требованиями работодателя
	Реализация целевых социальных и экологических программ проектов через механизмы социальных инвестиций и благотворительности	→	Формирование комфортной социально-культурной среды для развития человеческого капитала на территории расположения производства компании, обеспечение экологической и промышленной безопасности	←	Организация воспитательного процесса и профессиональной ориентации обучающихся
Выход процесса	Нефинансовая отчетность. Удовлетворенность заинтересованных сторон. Снижение нефинансовых рисков. Устойчивая репутация компании	→	Выполнение обязательств компании, принятых по итогам переговоров и заключения соглашений со стейкхолдерами, удовлетворенность стейкхолдеров системы ДО, эффективность государственных и частных социальных инвестиций, предоставление стейкхолдерам отчетности о результатах процесса ДО, совершенствование институциональной среды государства в сфере регулирования ДО	←	Выполнение заказа работодателя и государства на подготовку квалифицированных рабочих и специалистов, стандартная отчетность образовательной организации в министерство образования субъекта Федерации

Автор предлагает выстроить интегрированную систему управления процессами дуального образования и корпоративной социальной ответственности, проведя сегментацию ключевых стейкхолдеров ДО и тех обязательств, которые компания принимает на себя, вступив в партнерство с государством в сфере реализации программ ДО (таблица 13).

Схема интеграции процессов показывает, что поэтапная реализация процесса практико-ориентированной (дуальной) модели подготовки производственного персонала работодателем с использованием методов взаимодействия и удовлетворения требований заинтересованных сторон в рамках парадигмы КСО позволяет достичь устойчивого эффекта в виде результатов социальных инвестиций бизнеса и государства, обеспечения прозрачности и подотчетности заинтересованным сторонам. Кроме того, интеграция процессов КСО и ДО выявляет потребность в совершенствовании институциональной среды – дополнительного нормативного регулирования или, напротив, отмены определенных требований для снижения административных барьеров. Например, по инициативе нескольких промышленных корпораций в ст. 264 Налогового кодекса РФ [166] были внесены поправки, которые предоставляют льготы по налогу на прибыль организациям, осуществляющим финансирование программ практико-ориентированной подготовки обучающихся государственных образовательных организаций, в результате которых по крайней мере один обучающийся заключил трудовой договор с указанной организацией. Определенные изменения и дополнения регулярно вносятся в федеральные государственные образовательные стандарты, позволяющие гибко выстраивать процесс профессиональной подготовки рабочих и специалистов на производственной базе предприятий.

Интеграция процессов КСО и подготовки производственного персонала формирует междисциплинарный подход в управлении этими процессами и обеспечивает доработку локального пласта норм, необходимых участникам этих процессов для регулирования своего взаимодействия и отслеживания достигаемого прогресса в области дуального образования и трудоустройства подготовленных работников.

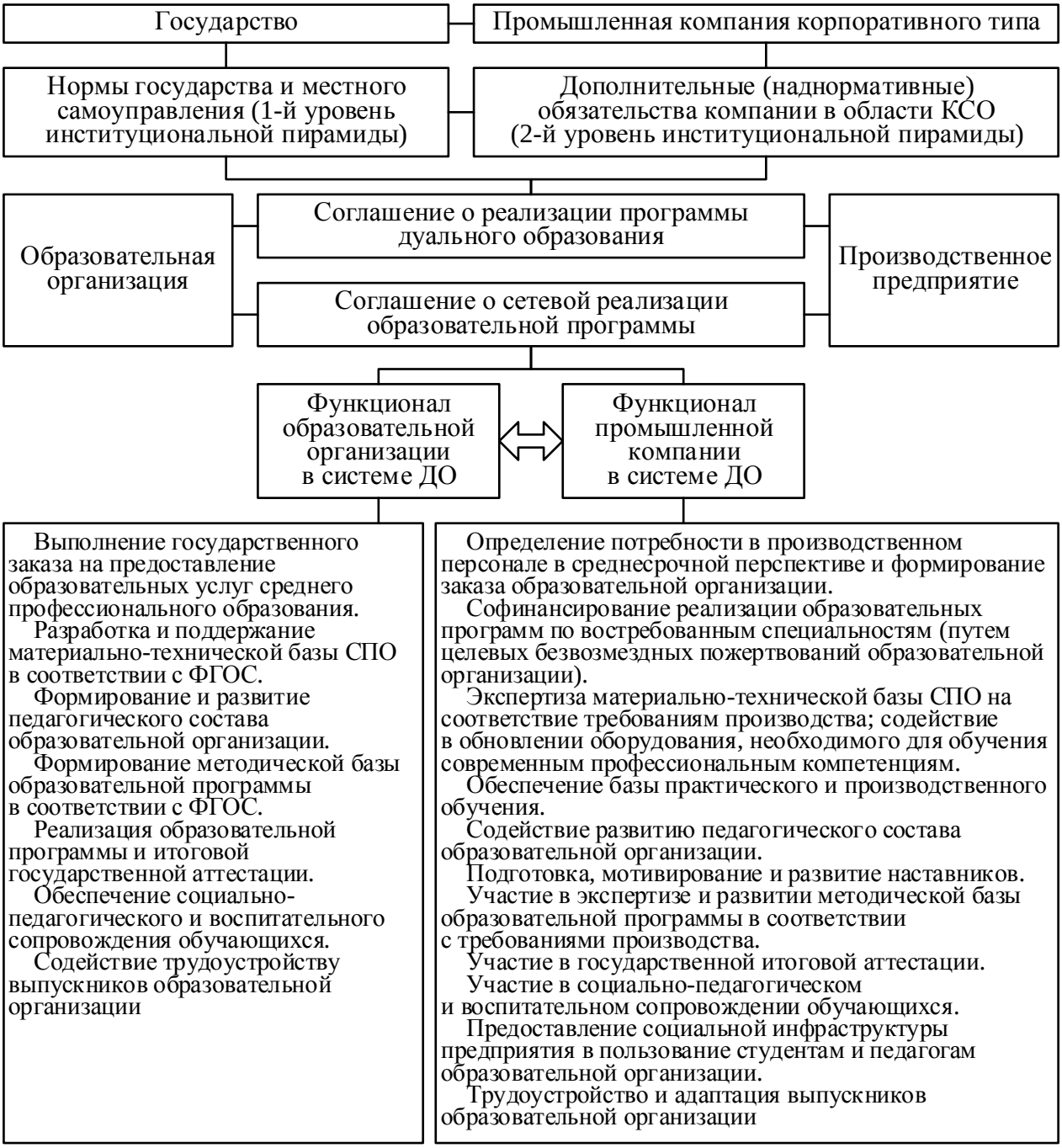


Рисунок 33 – Схема распределения ответственности и функционала образовательной организации и промышленной компании в рамках системы ДО

В ходе выработки и документационного закрепления норм партнерства государства и бизнеса в области подготовки производственного персонала должны быть проведены организационные реформы как в образовательных организациях, так и на предприятиях, которые будут участвовать в реализации программ дуального образования. Изменение и развитие организационной структуры промыш-

ленной компании и образовательной организации (или нескольких образовательных организаций) напрямую зависит от достигнутых договоренностей о распределении функционала между сторонами дуального образования (рисунок 33). И если требования государства к образовательной организации и ее функционалу отрегулированы весьма жестко в рамках законодательства и ФГОС, то бизнес выполняет ровно столько обязательств, сколько готов принять на себя в рамках договоренности с органом власти, являющимся учредителем образовательной организации, исходя из своих целей, интересов и финансовых возможностей.

Указанные на рисунке 33 функции корпорации и конкретного предприятия, входящего в ее состав и непосредственно участвующего в программе дуального образования, являются для них непрофильными, дополнительными и необязательными. В то же время эта деятельность согласно договору о сетевой реализации образовательной программы должна соответствовать государственным нормам и требованиям к образовательной деятельности, подлежащей лицензированию и подконтрольной государственным надзорным органам.

Кроме того, предприятия, ранее не осуществлявшие такую деятельность, вынуждены формировать дополнительную корпоративную нормативную базу и документационный оборот, которые будут обеспечивать выполнение указанного функционала без нарушений государственных требований к образовательной деятельности в сфере профессионального образования.

Несмотря на добровольность участия в реализации программ дуального образования, промышленные компании принимают на себя ответственность действовать в соответствии с нормами государства, учитывать требования и ожидания заинтересованных сторон, вовлеченных в реализацию образовательного процесса. Формируя корпоративную нормативную базу для обеспечения указанного соответствия, промышленная компания «достраивает» институциональную пирамиду социальной ответственности в области подготовки персонала. Такое управленческое, методическое и нормативное творчество обеспечивает фиксацию практического опыта выполнения обозначенного функционала предприятия-работодателя в сфере дуального образования, что позволяет в будущем развивать и тиражиро-

вать успешные практики на других предприятиях промышленной компании и за ее пределами.

Автором диссертации проведена апробация предложенного алгоритма интеграции процессов КСО и ДО в рамках реализации корпоративной образовательной программы АО «ПНТЗ» «Будущее белой металлургии».

Определив общую схему взаимодействия в рамках основного процесса подготовки производственного персонала, основных участников, заказчиков и стейкхолдеров системы дуального образования, их требования и ожидания в экономической, экологической и социальной сфере, автор идентифицировал и структурировал процессы и подпроцессы указанной системы.

Исходя из этапов основного цикла ДО, каждый из которых имеет свой набор задач, участников и заинтересованных сторон, автор идентифицировал основные процессы и подпроцессы дуального образования.

Система дуального образования по Программе ББМ строится на основе совместной реализации работодателем и образовательной организацией следующих основных и вспомогательных (обеспечивающих) процессов («П») и подпроцессов («ПП»), осуществляемых участниками системы во взаимодействии с заинтересованными сторонами:

П 1. Деятельность по управлению качеством образования.

П 2. Проектирование и разработка образовательных программ.

ПП 2.1. Прогнозирование потребностей в рабочих кадрах и формирование заказа работодателя системе образования.

ПП 2.2. Методическое обеспечение учебного процесса.

П 3. Реализация основной образовательной программы среднего профессионального образования.

ПП 3.1. Прием студентов.

ПП 3.2. Реализация модулей образовательной программы.

ПП 3.3. Организация и проведение практик.

П 4. Вспомогательные (обеспечивающие) процессы:

ПП 4.1. Профориентационная работа.

ПП 4.2. Подготовка и развитие педагогов.

ПП 4.3. Подготовка и развитие наставников.

ПП 4.4. Трудоустройство и адаптация выпускников.

П 5. Измерение и контроль результативности.

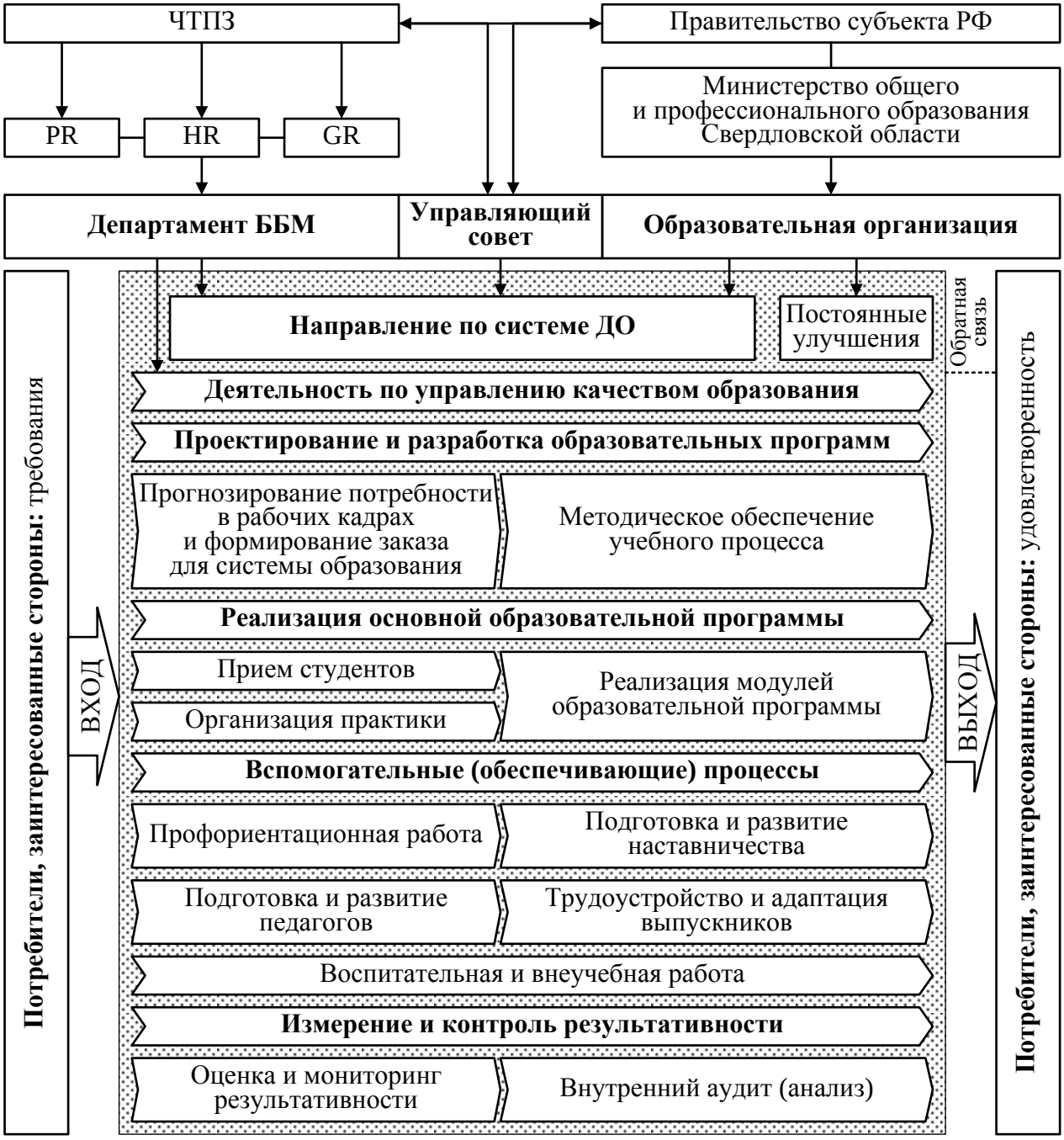
ПП 5.1. Оценка и мониторинг результативности.

ПП 5.2. Внутренние аудиты.

Указанные процессы, прошедшие коллективную процедуру идентификации в рамках внутренней рабочей сессии участников и заинтересованных сторон Программы ББМ под методическим руководством автора, представлены в процессной модели управления системой ДО (рисунок 36).

Процессная модель управления системой ДО включает в себя укрупненную организационную структуру управления, состоящую из основных субъектов управления системой ДО. На высшем уровне управления представлены две основные стороны – это руководство региона в лице правительства субъекта РФ, являющегося учредителем образовательных организаций среднего профессионального образования, и компания корпоративного типа (в данном случае Группа ЧТПЗ в лице Аппарата Совета директоров, являющегося корпоративным управляющим центром над предприятиями, входящими в Группу). На следующем уровне управления со стороны корпорации указаны дирекции по работе с персоналом (HR), по взаимодействию с органами власти (GR) и по связям с общественностью (PR). Со стороны правительства субъекта РФ представителем, осуществляющим управление образовательной организацией, является профильное министерство образования (просвещения). На уровне конкретных юридических лиц функционал управления процессами системы ДО распределяется между руководством образовательной организации СПО (колледжа, техникума) и конкретного структурного подразделения, администрирующего программу дуального образования (в случае АО «ПНТЗ» это Департамент по реализации программы «Будущее белой металлургии» – Департамент ББМ). Представители всех уровней управления системой ДО включены в коллегиальный орган – Управляющий совет (УС), формально являю-

щийся органом управления образовательной организации, закрепленным в его Уставе.



Примечание. Составлено автором.

Рисунок 34 – Процессная модель управления системой дуального образования на примере АО «ПНТЗ»

Ниже организационной структуры управления системой ДО представлены основные процессы и подпроцессы дуального образования. На входе процесса дуального образования расположены требования и ожидания заказчиков и заинтересованных сторон, а на выходе – удовлетворенность заказчиков и заинтересованных сторон системы ДО.

Указанная модель прошла цикл внедрения на АО «ПНТЗ» в 2017 г., в ходе которого был разработан и применен пакет локальных нормативных актов и методических инструментов, позволивший распределить ответственность между руководством компании и региональными органами власти, сформировать коллегиальные органы управления, описать, согласовать и регламентировать функционал структурных подразделений предприятия и образовательной организации.

3.2 Внедрение интегрированной системы менеджмента корпоративной социальной ответственности и дуального образования в рамках реализации корпоративной образовательной программы АО «ПНТЗ» «Будущее белой металлургии»

Внедрение системы управления корпоративной образовательной программой ББМ как приоритетного направления реализации социальной ответственности АО «ПНТЗ» предполагает:

– установление свода требований к системе дуального образования со стороны основных заказчиков и заинтересованных сторон;

– разработку, утверждение и внедрение комплекса локальных нормативных актов системы дуального образования;

– формирование организационной структуры управления корпоративной программой дуального образования;

– обучение, развитие и оценку персонала структурных подразделений промышленной компании и образовательной организации – участников системы дуального образования;

– формирование системы показателей и критериев оценки и мониторинга результативности и эффективности системы дуального образования.

С этой целью в 2017 г. автором реализованы разработка и пилотное применение основного корпоративного документа, фиксирующего институциональный и процессный подходы КСО в формировании системы дуального образования. Автором разработан, представлен руководству компании корпоративный стандарт «Управление системой дуального образования. Требования» (далее – Стандарт), описывающий принципы, правила взаимодействия с заинтересованными сторонами корпоративной образовательной программы ББМ, идентифицирующий процессы и элементы системы, описывающий распределение ответственности между АО «ПНТЗ» и государственной образовательной организацией в рамках реализации программы (приложение Л). В Стандарте заложены основные принципы управления и функционирования системы ДО, соответствующие принципам корпоративной социальной ответственности, Кодексу делового поведения и этики, принятому в компании. В частности, Стандарт предполагает обеспечение прозрачности и подотчетности всем заинтересованным сторонам системы ДО и соответствие требованиям государства, производства и граждан, которые являются основными заказчиками качественного профессионального образования. Также в Стандарте закреплена ответственность конкретных должностных лиц за реализацию тех или иных продпроцессов ДО со стороны компании (предприятия) и образовательной организации: матрица распределения ответственности Стандарта закрепляет по одному конкретному должностному лицу с обеих сторон, которые несут единоличную ответственность за качество и результативность конкретного подпроцесса. Кроме того, имеется один контролирующий руководитель с каждой из сторон дуального образования и определен перечень участников в каждом из подпроцессов, которые реализуют в них отдельные этапы и функции.

Данный Стандарт является основным документом в структуре локальных нормативных актов (рисунок 35), обеспечивающей управление процессами подготовки производственного персонала и обеспечения качества образования, прозрачности и подотчетности о результатах реализации Программы ББМ перед заинтересованными сторонами.

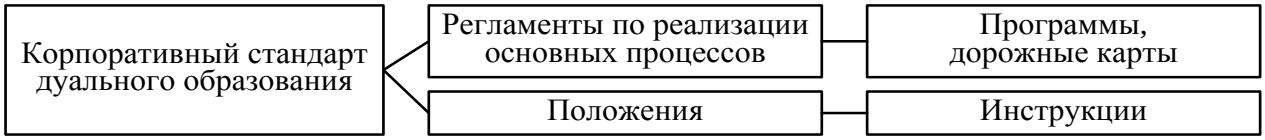


Рисунок 35 – Схема структуры локальных нормативных актов системы дуального образования

Разработка нормативной части системы управления ДО предполагает формирование совокупности документов, регламентирующих деятельность структурных подразделений и должностного персонала, которые должны действовать в соответствии с требованиями Стандарта ДО (таблица 14).

Таблица 14 – Реестр разработанных локальных нормативных актов

Блок Стандарта ДО	Подпроцессы	Локальный нормативный акт
Профориентация и студенты	ПП 3.1. Прием студентов. ПП 4.1. Профориентационная работа	Регламент «Об организации профориентационной работы в рамках Программы ББМ»
		Инструкция «О проведении мониторинга профориентации школьников»
		Инструкция «О проведении мониторинга удовлетворенности студентов качеством образования»
Методика и качество образования	ПП 2.2. Методическое обеспечение учебного процесса. ПП 4.2. Подготовка и развитие педагогов	Регламент «Методическое обеспечение Программы ББМ»
		Положение об Учебно-методическом объединении
Модульная программа	ПП 3.1. Прием студентов. ПП 3.2. Реализация модульной образовательной программы.	Регламент «Организация приемной кампании и работы приемной комиссии
		Регламент «Реализация модульной образовательной программы»
		Положение «О рейтинге студентов»

Продолжение таблицы 14

Блок Стандарта ДО	Подпроцессы	Локальный нормативный акт
Практики и наставничество	ПП 3.3. Организация практик. ПП 4.3. Подготовка и развитие наставников	Регламент «Организация и проведение практик»
		Инструкция «Об оформлении документации по практике»
		Положение «О наставничестве»
		Положение «О выплатах наставникам»
		Программа обучения и развития наставников
Трудоустройство и адаптация	ПП 2.1. Прогнозирование потребностей в рабочих кадрах и формирование заказа работодателя системе образования. ПП 4.4. Трудоустройство и адаптация выпускников	Регламент/инструкция по планированию потребности в персонале
		Регламент/инструкция по адаптации персонала
Управление качеством и мониторинг результативности системы	ПП 5.1. Оценка и мониторинг результативности. ПП 5.2. Внутренние аудиты	Инструкция по составлению и публикации годового отчета по показателям результативности Программы ББМ
		Инструкция по проведению внутренних аудитов системы дуального образования

Каждый из подпроцессов дуального образования рассматривается как отдельный этап реализации единого процесса ДО. В каждом из подпроцессов определяется вход и выход, его стыковка с другими подпроцессами ДО, выстраивается последовательность достижения результатов процесса ответственными структурными подразделениями.

Каждый из идентифицированных процессов и подпроцессов системы дуального образования описан рабочей группой специалистов под методическим руководством автора в соответствующем регламенте, который устанавливает ответственность должностных лиц за реализацию требований Стандарта и формирование аналитической базы для оценки и мониторинга результатов реализации процесса. Положения и инструкции, дополняющие комплекс локальных нормативных актов по каждому из процессов, отражают сущность понятийного аппарата, принятого на корпоративном уровне, содержат описание категорий и функционала должностных лиц в реализации поставленных целей и задач каждого из процессов и Программы ББМ в целом. Для выполнения принятых обязательств

перед заинтересованными сторонами и реализации корпоративных ценностей в деятельности элементов системы дуального образования формируются программы и дорожные карты по процессам и направлениям работы Программы ББМ. *Соединение процессного и программно-целевого подхода вкупе с подотчетностью заинтересованным сторонам создает целостную систему корпоративной социальной ответственности Группы ЧТПЗ в сфере профессионального образования и подготовки квалифицированного персонала*.

Для управления системой дуального образования сформирована *организационная структура* (рисунок 36), нацеленная на постановку стратегических и оперативных задач, руководство процессами и подпроцессами подготовки рабочих кадров в соответствии с требованиями государства и работодателя, а также обеспечивающая взаимодействие с заинтересованными сторонами с целью удовлетворения их требований и ожиданий.

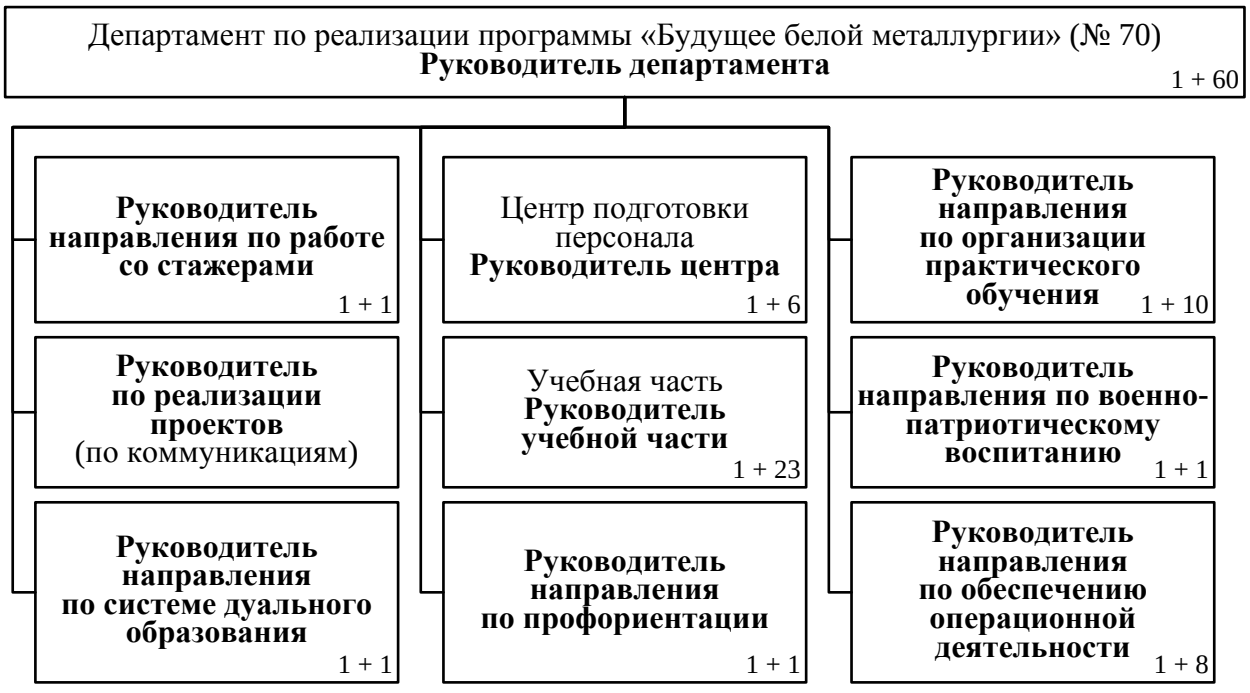


Рисунок 36 – Организационная структура Управления по реализации программы «Будущее белой металлургии» на АО «ПНТЗ»

Учет требований и ожиданий заказчиков и стейкхолдеров в принимаемых управленческих решениях обеспечивается посредством формирования коллегиальных органов управления системой подготовки производственного персонала и распределения ответственности между менеджерами обеих сторон партнерства – работодателя и образовательной организации.

Высшим органом управления системой дуального образования является Управляющий совет Первоуральского металлургического колледжа. Он является коллегиальным органом государственно-частного партнерства и состоит из представителя учредителя колледжа (Министерства общего и профессионального образования Свердловской области), основных менеджеров образовательной организации (директор, заместители директора) и образовательного подразделения предприятия, а возглавляет его управляющий директор АО «ПНТЗ». Управляющий совет принимает высшие управленческие решения по вопросам капитальных вложений в помещения и оборудование, по реорганизации, ключевым кадровым назначениям, планированию и бюджетированию, утверждению отчетов по итогам работы системы и т. д., направляемых затем на утверждение учредителю (Министерству общего и профессионального образования Свердловской области) и акционерам АО «ПНТЗ».

Коллегиальная выработка и принятие решений относительно содержания и методического обеспечения образовательного процесса позволяют интегрировать в программы обучения требования государства (в виде закона об образовании РФ и ФГОС) и работодателя (в форме профессиональных стандартов и требований конкретных цехов к компетенциям и квалификациям рабочих). Для разработки и утверждения методического обеспечения образовательных модулей, программ практик, методов оценки качества образования, стимулирования и повышения квалификации педагогов и т. д. создано и функционирует учебно-методическое объединение (УМО), в состав которого входят педагоги и методисты образовательной организации и производственных подразделений АО «ПНТЗ».

Взаимодействием со всеми заинтересованными сторонами в рамках реализации образовательного процесса руководит управление по реализации Программы

«Будущее белой металлургии» (УРП ББМ), находящееся в подчинении директора по персоналу. УРП ББМ занимается планированием, организацией и реализацией образовательной программы дуального образования, оценкой ее результативности, а также инициирует, координирует и контролирует взаимодействие Образовательного центра, колледжа и цехов АО «ПНТЗ», прочих организаций и социальных групп стейкхолдеров.

Для обеспечения постоянного взаимодействия и координации в рамках процессов и подпроцессов системы дуального образования автором сформирована матрица ответственности должностных лиц промышленной компании и образовательной организации (раздел 7 приложения Л). Четкое структурирование функционала и распределение ответственности за реализацию процессов дуального образования позволяет контролировать ход выполнения принятых обязательств основными участниками системы для удовлетворения требований и ожиданий заказчиков и стейкхолдеров образовательной программы. Распределение ответственности предполагает закрепление ответственных за каждый подпроцесс со стороны как образовательной организации, так и предприятия, обеспечив, таким образом, горизонтальное взаимодействие и координацию каждого подпроцесса, оставив за руководством функционал общего планирования, привлечения и распределения ресурсов, внешних коммуникаций и анализа результативности.

Следующей логической задачей является цикличная оценка результативности системы дуального образования и эффективности социальных инвестиций государства и бизнеса.

Основной целью системы оценки и мониторинга результативности социальной ответственности является предоставление информации заинтересованным сторонам о выполнении принятых обязательств в сфере подготовки и воспитания молодых рабочих кадров. Прежде всего речь идет о выполнении заказа акционеров и производственных подразделений на квалифицированных работников, разделяющих принципы и ценности корпоративной культуры и ориентированных на трудоустройство и продолжение профессиональной карьеры на производстве. Также заказчиками профессиональных и личностных компетенций, получаемых в рамках

программы дуального образования, являются сами граждане (студенты и их семьи), сообщество и администрация муниципального образования, правительство региона и Российской Федерации, поэтому важно измерить удовлетворенность этих субъектов качеством полученных компетенций и квалификаций по окончании цикла дуального образования.

Кроме того, участники процесса дуального образования (педагоги, методисты, наставники, менторы, менеджеры образовательной программы и кадровой службы предприятия) также должны получить исчерпывающую информацию о результативности каждого подпроцесса подготовки кадров, чтобы оценить качество своей работы и выявить зоны улучшения образовательной программы и собственного профессионального развития.

В 2017 г. в рамках внедрения Стандарта «Управление системой дуального образования. Требования» автором разработана и апробируется методика оценки и мониторинга системы дуального образования, включающая четыре уровня сбора и обработки данных.

Процесс оценки и мониторинга результативности системы ДО включает три уровня:

1) учет первичных показателей по процессам и элементам системы ДО;

2) оценка системы ДО по ключевым показателям;

3) оценка эффективности социальных инвестиций.

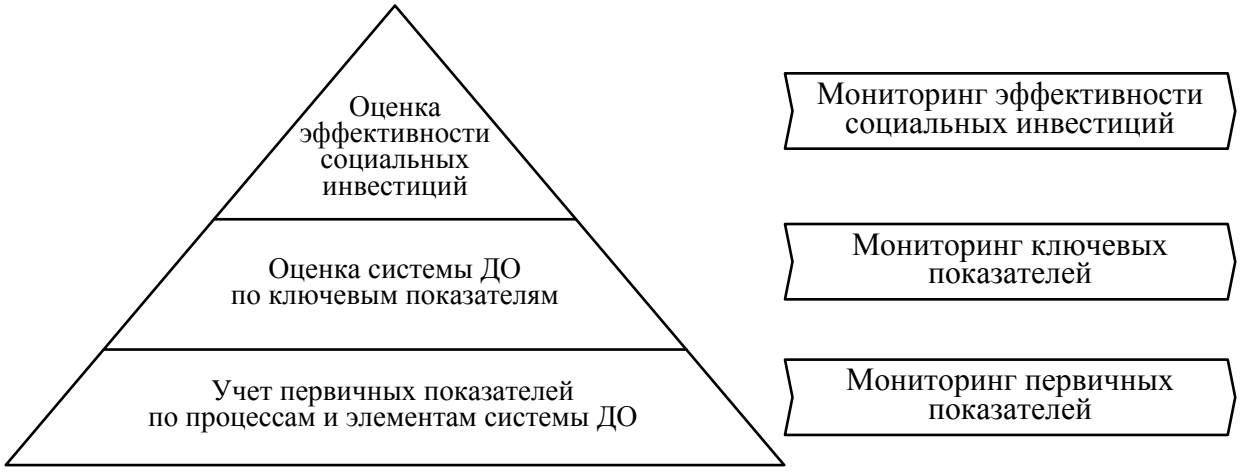
Оценка и мониторинг результативности системы ДО применяются для:

– демонстрации соответствия процессов и результата установленным требованиям;

– обеспечения соответствия системы ДО поставленным целям;

– постоянного повышения результативности системы ДО, соответствия требованиям и ожиданиям заинтересованных сторон к качеству образования и уровню эффективности социальных инвестиций государства и бизнеса.

Структура и взаимосвязи уровней измерения и оценки системы ДО приведены на рисунке 37.



Примечание. Составлено автором.

Рисунок 37 – Структура уровней учета, оценки и мониторинга системы дуального образования

Учет требований и ожиданий заказчиков и стейкхолдеров в принимаемых управленческих решениях обеспечивается посредством формирования коллегиальных органов управления системой подготовки производственного персонала и распределения ответственности между менеджерами обеих сторон партнерства – работодателя и образовательной организации.

Первичные данные о деятельности системы ДО являются базой для оценки результативности системы ДО на последующих уровнях. Каждый уровень измерения и оценки результативности системы ДО имеет свои цели и свой круг стейкхолдеров – потребителей результатов оценки.

Пирамида уровней, приведенная на рисунке 37, иллюстрирует периоды измерения и оценки – такими установленными отчетными периодами должны являться месяцы, полугодия (семестры), календарные и учебные годы. Мониторинг деятельности системы ДО на каждом уровне позволяет прогнозировать состояние и динамику результативности системы ДО в целом, ее процессов, эффективность социальных инвестиций в систему ДО и оценивать степень достижения системой ДО поставленных целей. Полный перечень показателей приведен в приложении М.

Запуск системы оценки и мониторинга состоялся под руководством автора в конце 2017 г. и включал в себя анализ результативности системы по ключевым показателям за период с 2013 по 2017 г. (рисунок 38). Для оценки результативности системы дуального образования автор рекомендует использовать набор ключевых показателей, характеризующих ход цикла подготовки от входа до выхода процесса дуального образования. Указанные ключевые показатели определены корпоративным стандартом «Управление системой дуального образования. Требования».



Рисунок 38 – Ключевые показатели результативности системы дуального образования

Предлагаемая автором методика оценки результативности процесса дуального образования позволяет проводить оценку входа и выхода основных этапных подпроцессов дуального образования: прогнозирования потребности в рабочих кадрах с набором необходимых квалификаций и компетенций (как основного за-

каза и ожидания со стороны бизнеса и государства), профориентации, приема, теоретического обучения, организации практик и наставничества на производстве, воспитательной работы, трудоустройства и адаптации выпускников.

Далее автором представлен анализ ключевых показателей результативности Программы ББМ и анализ эффективности социальных инвестиций за пять лет (с 2013 по 2017 г.). Этот анализ является отправной точкой для проведения регулярного мониторинга состояния элементов, процессов и всей корпоративной системы дуального образования в целом.

3.3 Оценка результативности системы дуального образования и измерение удовлетворенности заинтересованных сторон

Внедрение интегрированной системы управления корпоративной социальной ответственностью в сфере подготовки производственного персонала компании корпоративного типа нацелено на достижение ожидаемых результатов для основных заказчиков и заинтересованных сторон дуального образования с учетом их требований и ожиданий. Поэтому оценка выхода интегрированных процессов КСО и ДО состоит из, во-первых, учета и измерения результатов обучения и трудоустройства производственного персонала и, во-вторых, получения обратной связи от стейкхолдеров об их удовлетворенности.

В первом случае оценка результативности производится статистическими методами в соответствии с набором согласованных ключевых показателей результативности. Во втором случае измерение удовлетворенности заинтересованных сторон формируется по итогам социологического опроса репрезентативной выборки представителей групп заинтересованных сторон методом анкетирования (вопросы для анкетирования стейкхолдеров, разработанные автором, приведены в приложении М).

Итак, проведенный автором анализ динамики ключевых показателей результативности системы дуального образования за период 2013−2017 гг. выглядит следующим образом.

1. **Заказ производства** в виде пятилетнего плана потребности в подготовке и трудоустройстве выпускников Программы ББМ был сформулирован в 2016 г. и проходит ежегодную корректировку с учетом уточнения производственной программы предприятия (таблицы 15, 16).

Таблица 15 – Потребность в новом квалифицированном производственном персонале – «Пятилетний план трудоустройства выпускников Программы ББМ»

План потребности в новом производственном персонале и его подготовке на базе колледжа	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Прогнозный план потребности производства в квалифицированных рабочих кадрах по годам, чел.	–	133	47	87	93	102
Заказ производства на подготовку рабочих и специалистов в рамках Программы ББМ	158*	120*	109	143	197	210
Примечание. * Фактический/планируемый выпуск по годам.						

План содержит количественное описание потребности конкретных производственных подразделений в рабочих кадрах с указанием требуемого набора компетенций (таблица 16).

Таблица 16 – Прогнозный план потребности АО «ПНТЗ» по профессиям и по годам

Группа профессий	2017	2018	2019	2020	2021	2022	*Итого*
Технологи трубопрокатного производства	56	23	23	23	24	0	*149*
Машинист крана	11	13	16	16	10	0	*66*
Металлург	30	0	0	0	12	0	*42*
Электрик, слесарь контрольно-измерительных приборов, наладчик контрольно-измерительных приборов	29	15	15	21	21	4	*105*
Слесарь	30	22	27	30	22	0	*131*
Токарь, станочник	12	7	6	6	5	0	*36*
Сварщик (электросварщик, электрогазосварщик)	8	5	5	4	5	0	*27*
Другие (шихтовщик, штабелировщик, газовщик)	4	2	1	2	0	0	*9*
Итого по годам	*133*	*47*	*87*	*93*	*102*	*99*	***565***

До 2016 г. потребность в подготовке рабочих и специалистов и заказ образовательной организации (Первоуральского металлургического колледжа) определялись путем экспертизы и согласования контрольных цифр приема (КЦП) абитуриентов в колледж с учетом потенциального показателя трудоустройства в среднем 50 % от выпуска.

В 2017 г. группой методистов УРП ББМ под руководством автора проведен анализ государственных требований к компетенциям рабочих и специалистов, заложенных в федеральных государственных образовательных стандартах и профессиональных стандартах, утвержденных Министерством труда и социальной защиты населения РФ, а также международными стандартами чемпионатов рабочих профессий WorldSkills. Результаты обобщения этих требований легли в основу методики сбора данных о потребности производственных подразделений в различных наборах компетенций выпускников Программы ББМ (приложение Н).

Матрица компетенций, согласованная и утвержденная работодателем, документально фиксирует требования заказчика к результату работы системы дуального образования, служит базой для разработки методического обеспечения теоретического и практического обучения, а также оценочных средств для проведения государственной итоговой аттестации и оценки квалификаций выпускников Программы ББМ. Указанная матрица компетенций является приложением к утвержденному на АО «ПНТЗ» регламенту «Планирование трудоустройства выпускников корпоративной образовательной программы „Будущее белой металлургии“», в соответствии с которым отдел подбора персонала АО «ПНТЗ» совместно с производственными цехами предприятия формируют заказ образовательной организации в виде экспертизы и утверждения КЦП, определяемых Министерством общего и профессионального образования Свердловской области для формирования государственного задания на подготовку квалифицированных рабочих и специалистов, а также выделения соответствующих государственных субсидий. На основе утвержденных двумя сторонами дуального образования КЦП формируется ресурсная база и выделяется встречное финансирование со стороны промышленной компании.

2. **Качество общеобразовательной подготовки поступающих на обучение по Программе ББМ**. Определив необходимое количество мест для поступающих, в соответствии с которыми осуществляется бюджетное субсидирование образовательной программы Первоуральского металлургического колледжа, стороны дуального образования осуществляют профориентационную работу, вовлекая в сотрудничество муниципальный уровень управления общим средним образованием и образовательные организации общего среднего образования (школы).

Показатели качества общеобразовательной подготовки поступающих на входе в процесс дуального образования представлены в таблице 17.

Таблица 17 – Прием студентов в Первоуральский металлургический колледж на обучение по Программе ББМ

Показатель	2013	2014	2015	2016	2017
Контрольные цифры приема студентов, чел.	175	150	150	200	225
Средний балл аттестатов поступающих	3,5	3,54	3,63	3,57	3,65
Конкурс поступающих на обучение, чел. на место	Н/д	1,82	1,14	1,08	1,58

Эти показатели говорят о качестве школьной подготовки поступивших на Программу ББМ и результативности совместной профориетационной деятельности колледжа и предприятия. В условиях демографической ямы идет борьба между образовательными организациями за выпускников 9-х классов, имеющих удовлетворительную и хорошую успеваемость и обладающих техническим складом мышления, имеющих хорошее состояние здоровья, у которых отсутствуют противопоказания к работе на производстве. Широкомасштабная профориентационная работа Группы ЧТПЗ со школьниками Первоуральска и Свердловской области позволила привлечь в 2017 г. на 84 абитуриента больше, чем в 2016 г., что обеспечило 100 %-й набор на увеличенное количество мест в Первоуральском металлургическом колледже – всего 225 чел.

По итогам пятилетнего мониторинга итогов приемной кампании Программы ББМ выявлены основные проблемы абитуриентов и первокурсников:

– неосознанность выбора специальности и профессии, слабое представление о содержании труда на производстве;

– недостаточная подготовка по геометрии и черчению, бывшим школьникам не хватает знаний и навыков использования измерительных средств, основ чтения чертежей;

– слабое физическое здоровье, отсутствие представления родителей и самих поступающих о профессиональных требованиях к годности по здоровью.

Решение указанных проблем является частью задач одного из подпроцессов системы дуального образования, описанного в соответствующем локальном нормативном акте – регламенте «Профориентационная работа».

Основной задачей профориентационной работы является расширение «профориентационной воронки» с целью повышения спроса на получение образования в рамках программы и качества абитуриентов Программы ББМ через:

– качественное взаимодействие со школами и детскими садами Первоуральска, системное проведение совместных просветительских и обучающих мероприятий, усиление материально-технической базы с привлечением средств регионального и муниципального бюджетов, методическая и педагогическая поддержка уроков черчения и основ трудового воспитания;

– популяризация среди школьников Первоуральска кружков технического творчества, развитие движения JuniorSkills;

– увеличение численности школ – партнеров Программы ББМ, в том числе посредством расширения территориального охвата профориентационной работы (Первоуральск и его окрестности, другие города Свердловской и Челябинской областей, Пермского края).

Целевыми индикаторами приема поступающих на обучение в ПМК на Программу ББМ на 2018 г. являются: средний балл аттестата – 3,8; конкурс – 1,8 чел. на место.

3. **Итоги промежуточного рейтинга студентов**. Третьим ключевым показателем результативности системы дуального образования является промежуточный замер результатов теоретического и практического обучения, а также науч-

ной, культурной и воспитательной деятельности в рамках Программы ББМ с помощью методики рейтингования студентов, утвержденной Положением «О рейтинге студентов».

Оценка студентов производится один раз в семестр – по итогам каждого учебного полугодия по всем курсам обучения. Но ключевым показателем является срединный показатель («экватор») – итоги рейтинга студентов по окончании II курса обучения (как СПО, так и НПО), когда завершается общеобразовательный цикл, студенты проходят основные теоретические курсы и первоначальную практическую подготовку, формируют представление о предприятии, где им предстоит проходить производственную практику и в дальнейшем строить свою профессиональную карьеру.

Рейтинговая оценка впервые проводилась в режиме апробации в 2017 г., по итогам 2016/17 учебного года (таблица 18). Из 137 студентов II курса 9 чел. (6,6 %) имеют высокий рейтинг; 61 чел. (44,5 %) – средний; остальные 67 чел. (48,9,1 %) – низкий. Средний балл студентов II курса – 50,9.

Таблица 18 – Итоги рейтинга студентов по итогам двух лет обучения по Программе ББМ, 2017/18 учебный год

Уровень рейтинга	Количество студентов, чел.	Доля студентов, %	Целевой показатель,%
Высокий	9	6,6	75
Средний	61	44,5	
Низкий	67	48,9	25
Всего	*137*	*100,0*	*100*

Результаты рейтингования показывают существенное отставание показателей рейтинга от целевого уровня, согласно которому не менее 75 % студентов должны иметь положительный рейтинг (совокупная доля студентов, имеющих высокий и средний рейтинг). На сегодняшний день практически половина (52 %) студентов имеет низкий рейтинг, что является вызовом для совершенствования учебной и воспитательной деятельности совместными усилиями колледжа и завода (рисунок 39).

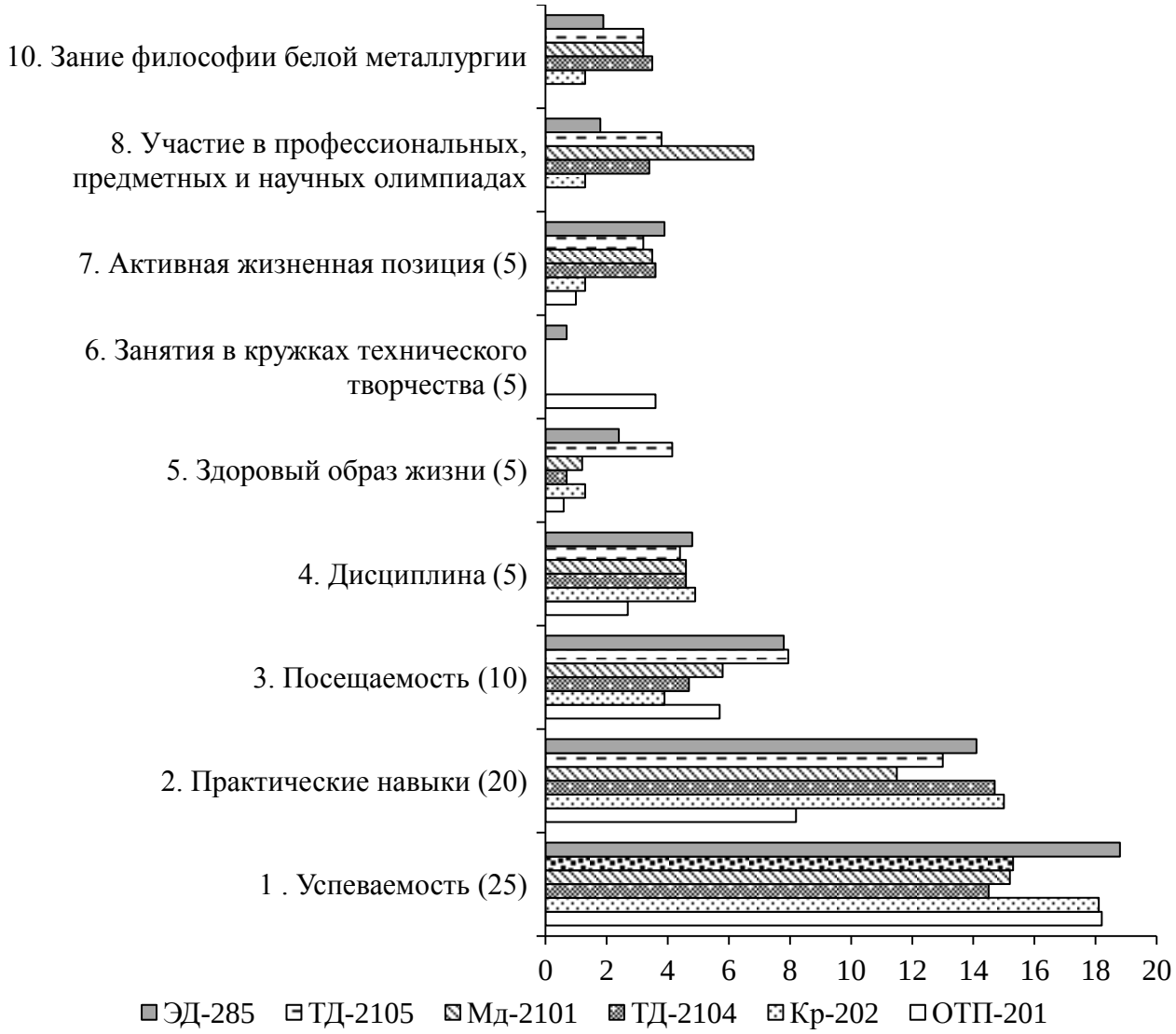


Рисунок 39 – График рейтинга групп студентов II курса Программы ББМ

Выявление и поощрение лучших студентов и академических групп является нематериальным стимулом для обучающих и педагогов. Поэтому списки лидеров рейтинга публикуются на сайте колледжа, социальных сетях и информационных досках в Первоуральском металлургическом колледже и Образовательном центре ПНТЗ.

Очевидными зонами развития студентов Программы ББМ и роста показателей рейтинга являются участие в профессиональных, предметных, научных олимпиадах и конкурсах, занятия в кружках технического творчества и здоровый образ жизни. Учебная работа должна быть усилена в части учебной дисциплины (посещаемости занятий) и практических навыков студентов.

Важным этапом промежуточной оценки является фильтр студентов, направляемых в соответствии с учебным планом Программы ББМ на производственную практику в цеха АО «ПНТЗ» (таблица 19).

Таблица 19 – Допуск студентов на производственную практику в цеха АО «ПНТЗ»

Критерии допуска (минимальное требование)	2013−2016	2017	2018
Средний балл успеваемости студента по итогам последней сессии	Нет требований	3,0	3,2
Количество академических задолженностей	Нет требований	Не более 5	0
Итоги экзамена по охране труда и промышленной безопасности	Сдано	Сдано	Сдано
Доля студентов, допущенных к производственной практике с трудоустройством в цеха АО «ПНТЗ», %	100	71	70

Таким образом, оценка на «экваторе» образовательного процесса показывает партнерам и заинтересованным сторонам дуального образования результаты первого вводного этапа работы с будущими работниками предприятия, позволяет провести диагностику способностей, наклонностей и мотивации студентов в получении востребованной на производстве профессии и специальности. Аккумулирование данных о студентах и академических группах позволяет спланировать важнейший этап процесса дуального образования – практическое обучение непосредственно на рабочем месте в производственных подразделениях предприятия, а также разработать индивидуальные образовательные треки для студентов, направленных на конкретные рабочие места на производстве, с целью повышения качества образования и увеличения доли трудоустроенных специалистов, соответствующих требованиям работодателя.

4. **Качество государственной итоговой аттестации** (ГИА) выпускников Программы ББМ.

Итоги реализации цикла дуального образования отражаются в результирующих ключевых показателях – защите дипломов и сдаче квалификационных экзаменов.

В соответствии с ФГОС выпускники программ СПО проходят государственную итоговую аттестацию в виде защиты теоретического дипломного проекта, а программ НПО – квалификационного экзамена по рабочей профессии с краткой пояснительной запиской. Министерство образования региона контролирует качество подготовки по двум показателям – количеству выпускников, защитивших дипломы, и доле выпускников, защитивших дипломы на 4 и 5 баллов (качественный показатель защиты дипломов) (таблица 20). С 2017 г. по требованию Управляющего совета ПМК введен показатель среднего балла диплома, который рассчитывается как среднее арифметическое от всех итоговых оценок студента в дипломе по итогам освоения дисциплин.

Таблица 20 – Показатели качества выпуска Программы ББМ в 2014−2017 гг.

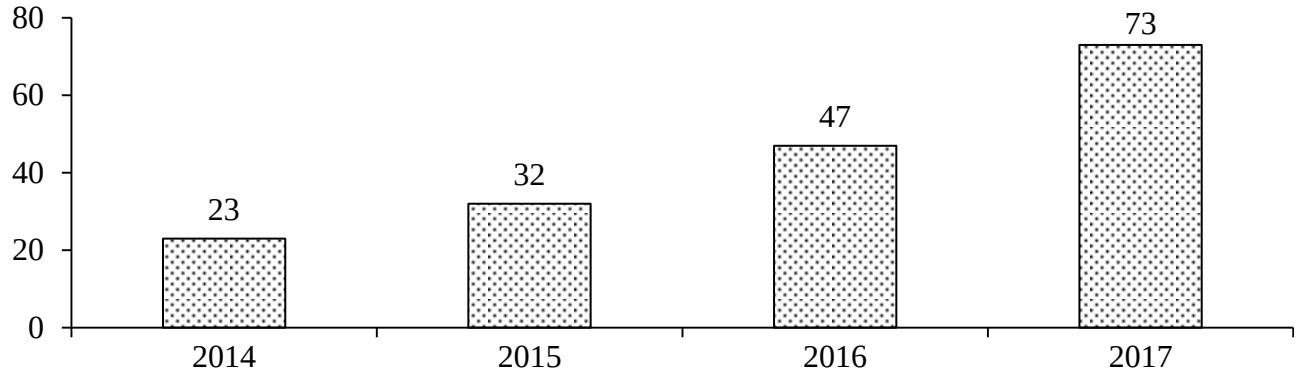
Показатель	2014	2015	2016	2017
Количество выпускников, получивших дипломы, чел.	94	110	158	120
Качественный показатель защиты дипломного проекта, %	23,1	31,7	46,9	73,2
Средний балл диплома	Н/д	Н/д	Н/д	3,7

После системной работы с наставниками и целенаправленной организации преддипломной практики, позволившей каждому студенту получить индивидуальное задание на дипломную работу, связанное с трудовыми обязанностями практикантов в цехах, наблюдается резкое увеличение качества выпускных работ: в 2017 г. 73 % выпускников защитили дипломы на 4 и 5 баллов, тогда как в прошлые годы этот показатель не превышал 47 % (рисунок 40).

Показатели среднего балла диплома и качественного показателя ГИА демонстрируют результаты теоретического блока дуального образования – освоения общих, общепрофессиональных и профессиональных модулей подготовки. Практическая часть приобретенных навыков диагностируется в рамках квалификационных экзаменов в заводских квалификационных комиссиях.

5. **Соответствие компетенций и квалификации выпускников требованиям производства**. Система оценки квалификации в АО «ПНТЗ» сформирована

в соответствии с ЕТКС и функционирует уже более 20 лет. Работу по организации оценки квалификации и присвоению разрядов по профессии осуществляет Центр подготовки персонала. Студенты и выпускники Программы ББМ проходят квалификационные экзамены на общих основаниях в заводских квалификационных комиссиях.



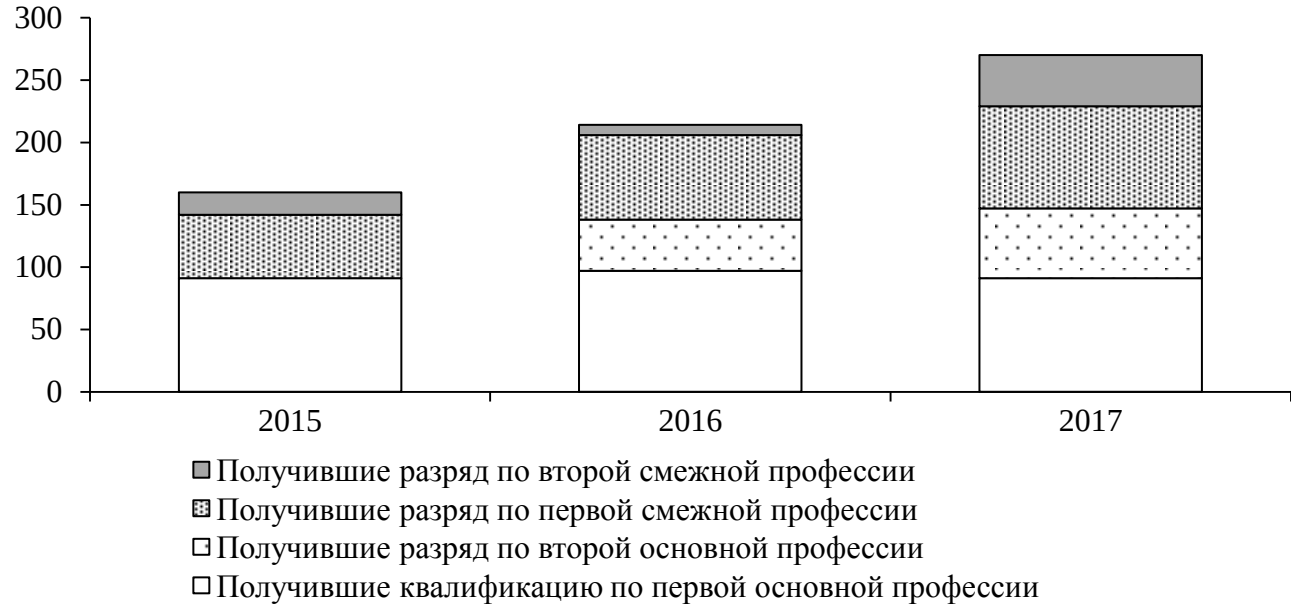
Примечание. Составлено автором.

Рисунок 40 – Динамика качества дипломов выпускников Программы ББМ в 2014−2017 гг.

В период 2015−2017 гг. такую оценку по итогам производственной практики прошли 357 студентов Программы ББМ, 90 % из них в среднем получили квалификацию по рабочим профессиям (таблица 21, рисунок 41).

Таблица 21 – Итоги оценки квалификации выпускников Программы ББМ в 2015−2017 гг.

Показатель	2015	2016	2017
Количество студентов ББМ, проходивших практику в АО «ПНТЗ», чел.	102	130	125
Доля получивших квалификацию по профессиям, %:	91	97	91
3-й разряд по основной первой основной профессии, %	52	39	43
4−5-й разряд по основной первой основной профессии, %	38	58	48
3-й разряд по второй основной профессии	0	27	27
4−5-й разряд по основной второй основной профессии, %	0	14	29
3-й разряд по первой смежной профессии, %	51	68	82
2−3-й разряд по второй смежной профессии, %	18	8	41
Примечание. Составлено автором.			



Примечание. Составлено автором.

Рисунок 41 – Освоение комплекса профессий в рамках Программы ББМ, %

При этом примерно половина практикантов ежегодно сдает квалификационный экзамен по основной профессии на повышенный разряд и осваивает вторую профессию, а приблизительно треть (29 %) имеет повышенный разряд по второй основной профессии. В 2017 г. большинство (82 %) выпускников обладали дополнительно смежной профессией, а 41 % получили начальный уровень разряда по второй смежной профессии.

Анализ динамики количества выпускников Программы ББМ, прошедших оценку квалификации в заводской квалификационной комиссии АО «ПНТЗ», показывает, что программа позволяет наращивать востребованную производством многофункциональность работников. Вместе с тем экспертная оценка содержания компетенций выявила **соответствие требуемому набору компетенций всего на 33 %.**

Существующая система и методическая база оценки квалификации и компетенций не позволяет эффективно оценивать соответствие результатов практического обучения заказу производства, изложенному в пятилетнем плане трудоустройства выпускников Программы ББМ и матрице профессиональных компетен-

ций «Мультискиллз». На сегодняшний день невозможно компетентно определить соответствие качества практической подготовки выпускников Программы ББМ установленным требованиям работодателя к компетенциям и квалификации.

Ориентируясь на сложившиеся актуальные тренды в системе оценки квалификации, профстандартизации, развития движения WorldSkills, необходимо объединить и обновить инструментарий ГИА (в виде демонстрационного экзамена) и деятельность заводских квалификационных комиссий. **Современные ФГОС позволяют работодателям формировать методическую базу для проведения демонстрационного экзамена, необходимо использовать эту возможность. В дальнейшем возможно перейти к системе независимой оценки квалификации.**

6. **Трудоустройство студентов Программы ББМ**. За пять лет работы программы основные итоги таковы: в период с 2013 по 2017 г. было выпущено 545 дипломированных специалистов и квалифицированных рабочих, из них в настоящее время в цехах АО «ПТНЗ» трудятся 247 выпускников, что составляет 45 % от всей их численности. Целевой показатель доли трудоустройства от количества выпускников, получивших дипломы, – 75 %. Показатели трудоустройства имели следующую динамику (таблица 22, рисунок 42).

Таблица 22 – Показатели трудоустройства выпускников Программы ББМ

Показатель		2013	2014	2015	2016	2017
Доля трудоустроенных выпускников, % от выпуска	накопительно	22	38	47	45	45
	по годам	22	49	60	42	43
Доля трудоустроенных выпускников, % от заказа целевых цехов	по годам	Вне планирования			117	76

Картина трудоустройства корректируется с учетом оттока выпускников для прохождения срочной службы в Вооруженных силах РФ (рисунок 43).

Так как основная масса студентов колледжа – мужчины, примерно половина выпускников ежегодно отправляется на службу в рядах Вооруженных сил Российской Федерации. С воинской службой связан основной отток уже трудоустро-

енных на предприятие в ходе производственной практики студентов и выпускников Программы ББМ.

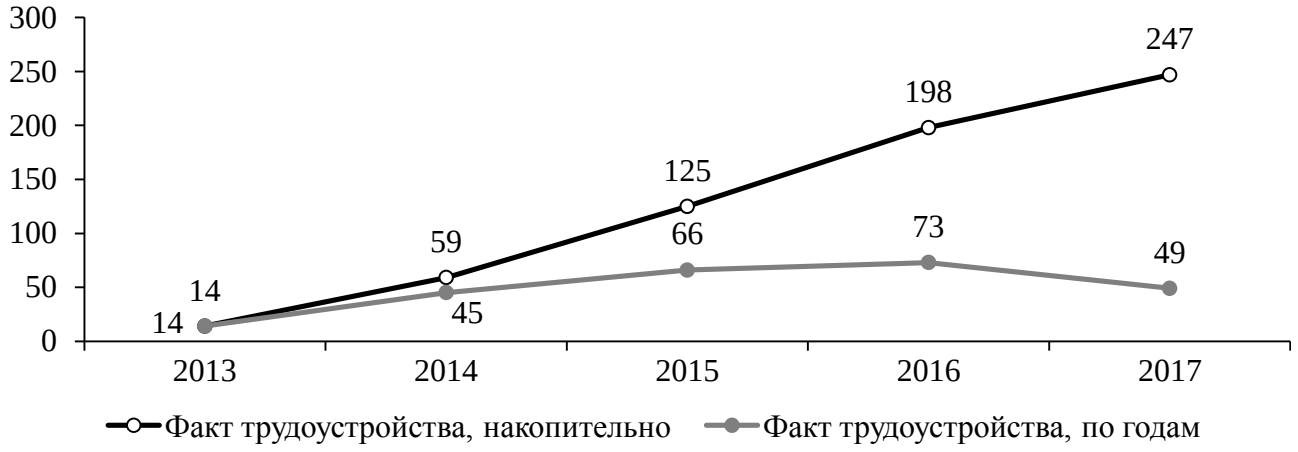


Рисунок 42 – Динамика трудоустройства выпускников Программы ББМ в 2013–2017 гг., чел.

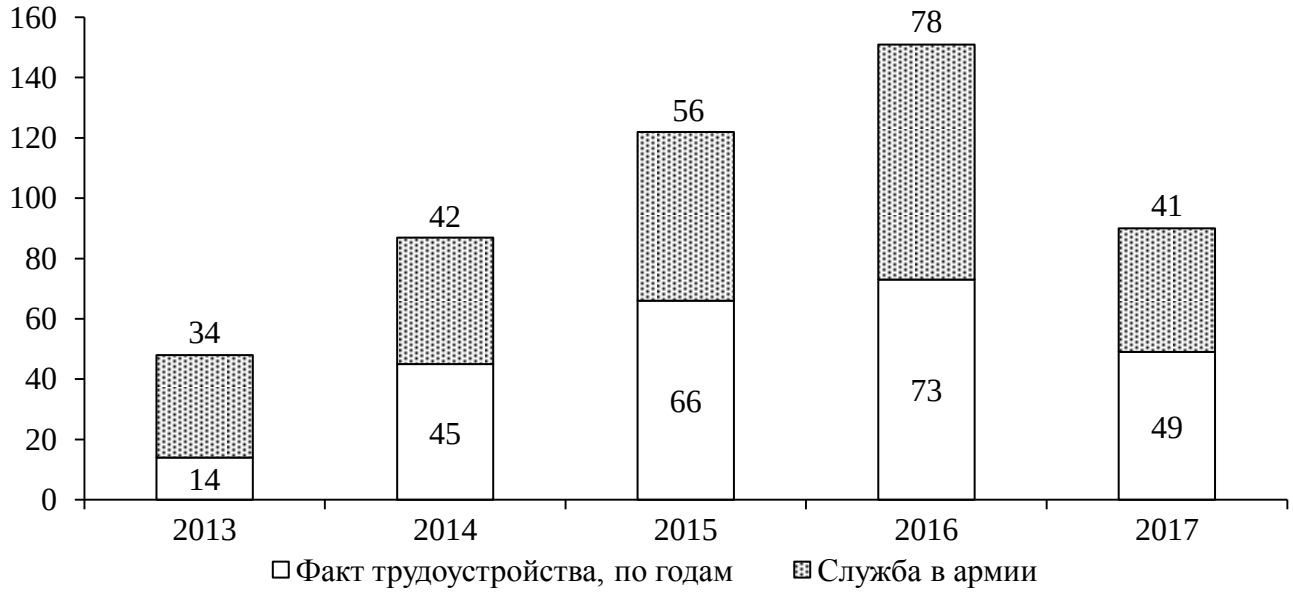


Рисунок 43 – Трудоустройство и служба в армии выпускников Программы ББМ, чел.

Поэтому руководством компании принято решение о выстраивании взаимодействия с подшефной воинской частью «Горный Щит» в Свердловской области для сохранения связей выпускников с предприятием. Кроме оказания помощи во-

инской части по ремонту и оснащению, представители дирекции по персоналу, УРП ББМ, начальники цехов, наставники навещают и поддерживают коммуникации со служащими в «Горном Щите», оказывают поддержку общественной организации солдатских матерей. Такой подход в 2017 г. позволил трудоустроить на производство 100 % вернувшихся после обязательной воинской службы выпускников Программы ББМ.

Таким образом, ведя учет и оценку ключевых показателей результативности системы дуального образования, партнеры программы имеют возможность получить данные для формирования мнений об удовлетворении своих требований и ожиданий.

Основными ожидаемыми эффектами сторон партнерства Программы ББМ являются:

– для бизнеса – осуществление гарантированной, плановой и плавной ротации персонала с заменой работников «старого» поколения на новые перспективные кадры, обладающие необходимой квалификацией и разделяющей ценности корпоративной философии «Белая металлургия» (здоровье, созидание, сопричастность, надежность, достижение); купирование рисков флуктуаций рынка труда; обеспечение преемственности опыта и одновременная трансформации культурного кода работников промышленного предприятия, имеющего более чем полувековую историю;

– для образовательной организации – повышение качества и практической ориентированности образования; повышение престижа учреждения через гарантию трудоустройства выпускников; повышение финансовой устойчивости, усиление материальной базы учреждения; увеличение доходов преподавательского и административного состава учреждения, социальная поддержка (участие педагогов в социальных, культурных, спортивных и медицинских программах наравне с работниками завода).

Для наглядного представления результативности цикла подготовки производственного персонала для промышленной компании автор предлагает использовать схематичное изображение численного значения ключевых показателей (рису-

нок 44). Построение схемы ключевых показателей результативности системы дуального образования по каждому потоку обучающихся по Программе ББМ позволяет отследить динамику качества подготовки и удовлетворения ожиданий заказчиков и заинтересованных сторон.



Рисунок 44 – Ключевые показатели результативности системы дуального образования по выпуску ББМ 2017 г.

Проведенный автором анализ показателей демонстрирует движение контингента студентов через цикл системы дуального образования от приема до трудоустройства, показывая индикативные данные по основным этапам реализации процесса подготовки производственного персонала и зоны «провалов» в выполнении заказа производства в части соответствия набору целевых компетенций производственного персонала и достижения плановых показателей трудоустройства.

На основании предложенных показателей оценки системы дуального образования можно установить условную норму результативности этапов системы и запланировать необходимые мероприятия по их достижению.

Для определения эффективности социальных инвестиций государства и бизнеса в систему дуального образования автор предлагает сравнить установленную на этапе проведения переговоров и принятия обязательств партнеров образовательной программы плановую стоимость подготовки одного выпускника с фактической стоимостью одного выпускника, соответствующего требованиям работодателя к его компетенциям и квалификации и заключившего трудовой договор с работодателем в течение года после окончания образовательной организации. Такой подход к оценке результативности базируется на принятом автором в начале диссертационного исследования институциональном подходе, суть которого состоит в проведении переговоров и заключении социального контракта, предполагающего закрепление взаимных обязательств сторон и фиксацию ожидаемого социального результата (в представленном примере – количество подготовленных и трудоустроенных на производство выпускников программы дуального образования), а также приемлемой для сторон стоимости подготовки одного выпускника.

Методика расчета коэффициента эффективности социальных инвестиций государства и бизнеса в систему дуального образования такова.

1. Необходимо установить результаты договоренности государства (в лице регионального органа власти, курирующего вопросы профессиональной подготовки персонала, выполняющего функции учредителя образовательной организации) и предприятия о стоимости подготовки одного специалиста, знания и навыки которого по итогам обучения соответствуют требованиям государственной итоговой аттестационной комиссии и требованиям работодателя к квалификации и компетенциям, подтвержденным комиссией работодателя или центром независимой оценки квалификаций. Этот показатель ($SF_{\text{договор}}$) определяется по итогам переговоров сторон социального инвестирования в рамках реализации интегрированного процесса КСО и ДО, фиксируется в виде показателя контрольных цифр приема и объема государственного задания на подготовку рабочих и специалистов на пе-

риод обучения, а также объема финансирования, выделенного работодателем на осуществление практико-ориентированной программы для указанного потока студентов, рассчитанных на одного обучающегося:

$$SF_{\text{договор}} = \frac{I_g + I_b}{X_1}, \quad (1)$$

где I_g – инвестиции государства в обучение потока (курса) специалистов, соответствующих требованиям ФГОС; I_b – инвестиции работодателя в обучение потока (курса) специалистов, соответствующих требованиям ФГОС и работодателя к компетенциям и квалификациям; X_1 – плановое количество выпускников, отвечающих требованиям сторон социального инвестирования в систему ДО (потребность производства в квалифицированных кадрах, выраженная в количестве человек, обладающих плановым набором компетенций и квалификаций).

2. Работодатель заинтересован не только в обучении, но и в лояльности выпускников программ дуального образования к предприятию, замотивированных на трудоустройство и построение устойчивой карьеры на предприятии в соответствии со своей основной профессией и специальностью. Поэтому для расчета эффективности социальных инвестиций в систему ДО необходимо рассчитать стоимость подготовки специалистов ($SF_{\text{факт}}$), которые фактически трудоустроились на предприятие:

$$SF_{\text{факт}} = \frac{I_g + I_b}{X_1} \times L, \quad (2)$$

где L – доля фактически трудоустроенных специалистов от количества требуемых производством.

3. Коэффициент эффективности социальных инвестиций в систему ДО (К) рассчитывается как отношение фактической стоимости подготовленных, соответствующих требованиям государства и предприятия и трудоустроенных на указанное предприятие выпускников программы дуального образования к плановой

стоимости подготовки таких специалистов, определенной по итогам переговоров заинтересованных сторон на входе в процесс ДО:

$$К = \frac{SF_{факт}}{SF_{договор}}. \quad (3)$$

Целевое значение показателя К = 1, что означает полное выполнение договоренности о качестве, количестве и стоимости подготовки требуемых специалистов в рамках программы дуального образования.

Превышение данного коэффициента говорит о влиянии негативных факторов, таких как:

– несоответствие результатов программы дуального образования требованиям ФГОС (неудовлетворительные результаты ГИА);

– несоответствие результатов программы дуального образования требованиям работодателя (несоответствие профессиональным стандартам, несоответствие требованиям корпоративной культуры), выявленных в ходе проведения квалификационных экзаменов и тестирования при трудоустройстве на работу;

– неудовлетворительная профессиональная ориентация абитуриентов, студентов и выпускников, непонимание содержания будущей профессии и перспектив карьерного роста на предприятии;

– низкая мотивация выпускников выбирать целевое предприятие в качестве постоянного и перспективного места работы и построения карьеры в силу слабой привлекательности территории расположения предприятия и места проживания работников;

– отток выпускников для прохождения срочной службы в рядах Вооруженных сил РФ и недостаточная доля выпускников, возвратившихся после демобилизации, и прочие факторы.

Отклонение от целевого коэффициента может быть также согласовано сторонами социального инвестирования и закреплено как допустимая норма отклонения и плановый убыток. В этом случае данное допущение должно быть предме-

том для согласования при запуске следующего цикла реализации интегрированного процесса КСО и ДО.

Важным моментом является открытое предоставление информации о ходе реализации процесса всем стейкхолдерам программы дуального образования, что позволит обеспечить прозрачность и подотчетность бизнеса в рамках реализации концепции КСО, а также выявит зоны для планирования и реализации мер коррекции отклонений и совершенствования применяемого управленческого инструментария.

Для определения показателей удовлетворенности основных стейкхолдеров Программы ББМ (акционеров и руководителей компании, органов государственной власти) результатами и эффективностью программы подготовки молодых кадров для производства автором рассчитана стоимость подготовки одного выпускника корпоративной образовательной программы ББМ. Стоимость подготовки одного выпускника Программы ББМ, получившего государственный диплом о среднем профессиональном образовании (без учета капитальных инвестиций), составляет в среднем 650 тыс. р. (таблица 23).

Таблица 23 – Стоимость подготовки одного студента Программы ББМ, тыс. р.

Поток ББМ	Вклад в подготовку одного студента		Совокупный вклад партнеров ГЧП
	государства	АО «ПНТЗ»	
Выпуск 2016 г.	293	330	623
Выпуск 2017 г.	294	389	683

Основным показателями результативности Программы ББМ, основанной на модели дуального образования, является трудоустройство выпускников в соответствии с потребностью производства, выраженной в количественных и качественных характеристиках (численность трудоустроенных выпускников и их квалификационный уровень) (рисунки 45, 46).

Итак, стоимость подготовки одного выпускника, прошедшего период трудовой адаптации в течение года, показывает эффективность социальных инвестиций государства и бизнеса в образовательную программу (таблица 24, рисунок 47).

Каждый выпускник, соответствующий качественным требованиям производства (набор заказанных профессиональных и личностных компетенций), трудоустроенный на предприятие, снижает стоимость подготовки в расчете на одного трудоустроенного выпускника. И наоборот, отток выпускников, завершивших обучение, а также увольнения уже трудоустроенных выпускников с предприятия понижают эффективность инвестиций ГЧП в реализацию программы дуального образования.

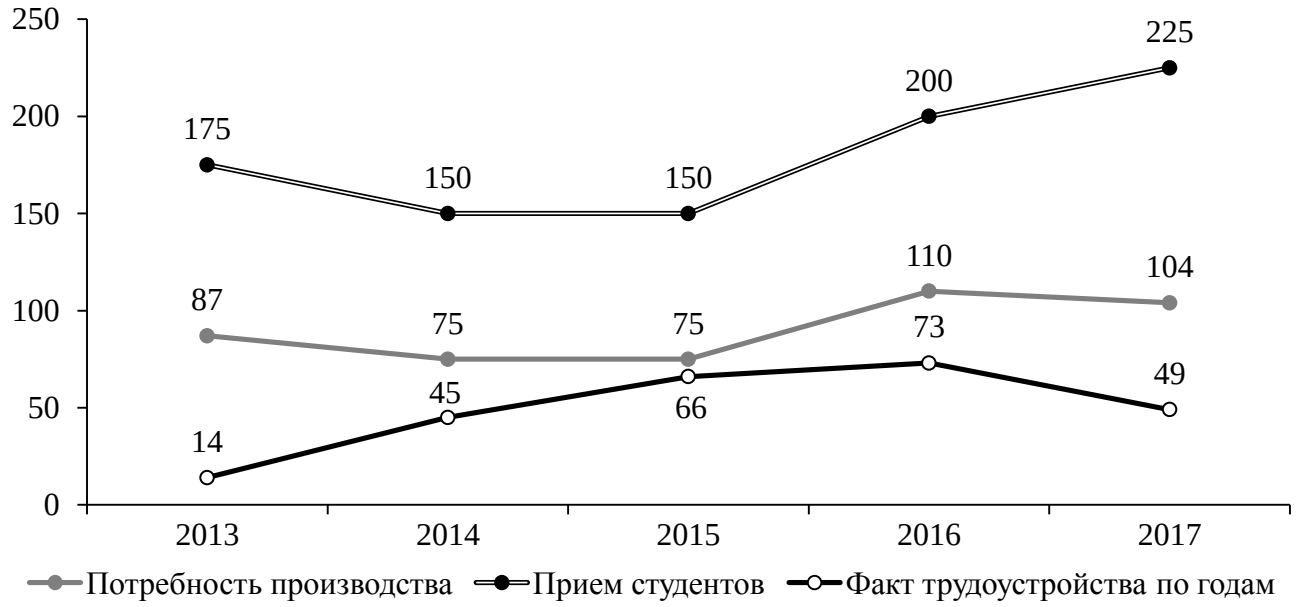


Рисунок 45 – Динамика показателей приема студентов, потребности производства и факта трудоустройства в 2013−2017 гг., чел.

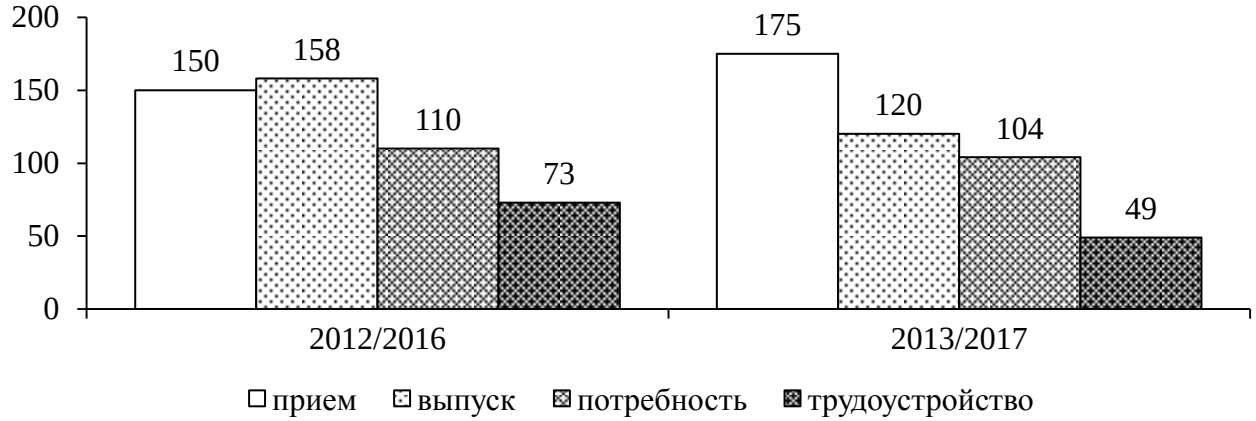


Рисунок 46 – «Воронка» входа и выхода потоков подготовки выпускников Программы ББМ в 2016 и 2017 гг., чел.

Таблица 24 – Данные для расчета эффективности социальных инвестиций в дуальное образование по Программе ББМ

Показатель	Потоки ББМ	
	Выпуск 2016 г.	Выпуск 2017 г.
Вклад государства в подготовку одного студента Программы ББМ*, тыс. р.	293	294
Вклад АО «ПНТЗ» в подготовку одного студента Программы ББМ, тыс. р.	330	389
Совокупный вклад партнеров ГЧП на подготовку одного выпускника, тыс. р.	**623**	**683**
Количество выпускников, чел.	158	120
Стоимость потока для ГЧП, тыс. р.	**98 434**	**81 960**
Стоимость потока для завода, тыс. р.	**52 140**	**46 680**
Потребность производства, чел.	110	104
Факт трудоустройства, чел.	73	49
P_1 (стоимость подготовки одного специалиста в соответствии с договором партнеров), тыс. р.	**894,9**	**788,1**
P_2 (стоимость подготовки одного специалиста по факту трудоустройства на производство), тыс. р.	**1 348,4**	**1 672,7**
Отклонение (убыток), тыс. р.	**−453,6**	**−884,6**
Отклонение (убыток), %	**48,7**	**112,2**
Примечание. * Условно соответствующих качественным требования производства.		

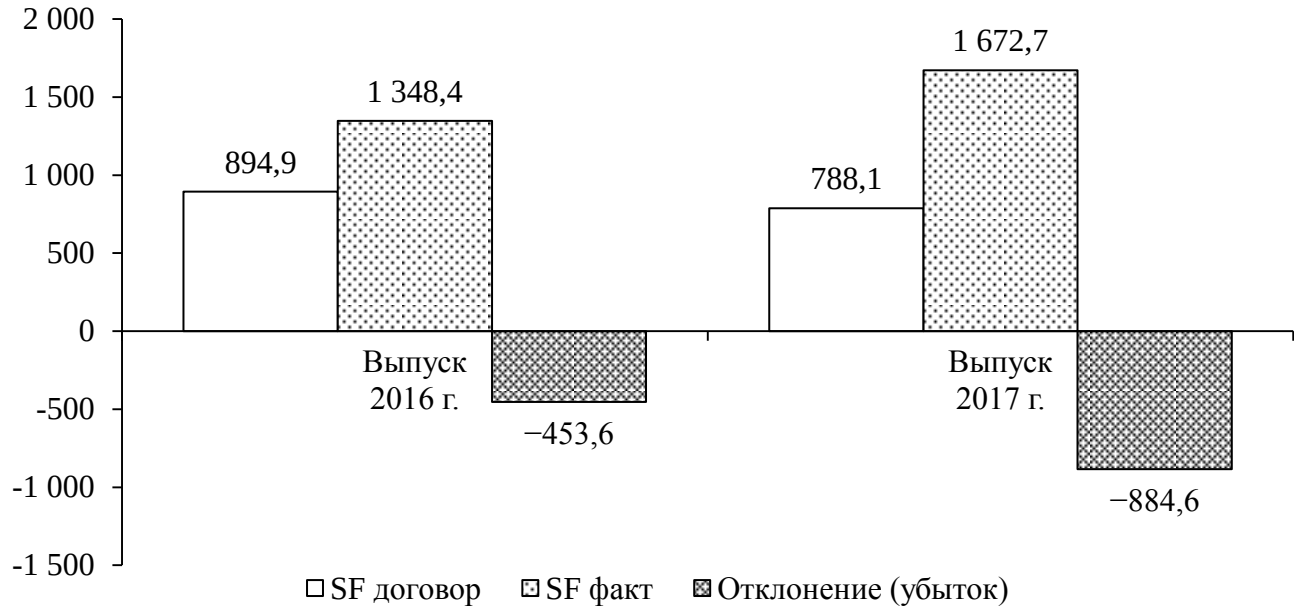


Рисунок 47 – Эффективность социальных инвестиций государства и бизнеса в систему дуального образования, тыс. р.

Предполагается, что, заключив по итогам переговоров соглашение о реализации программы дуального образования, стороны партнерства договорились о вкладах партнеров, обязанностях сторон и о **норме стоимости** заказанного обра-

зовательной организации количества специалистов, соответствующих потребности производства. *Эффективность ГЧП измеряется в виде доли соответствия стоимости результатов образовательной программы (по показателю трудоустройства выпускников, соответствующих качественным требованиям производства) плановым показателям потребности производства либо достижению нормы убытка, приемлемого для партнеров социальных инвестиций (рисунок 49). Таким образом, при 100 %-й эффективности отклонение от нормы $P_1 - P_2$ должно стремиться к 0 %.*

Наличие данных о плановой и фактической стоимости подготовки одного соответствующего требованиям государства и бизнеса трудоустроенного на производство целевой промышленной компании выпускника позволяет рассчитать коэффициент эффективности социальных инвестиций бизнеса и государства в систему дуального образования.

Методика расчета удовлетворения ожиданий государства и производства как основных заказчиков и заинтересованных сторон системы дуального образования, предложенная автором на примере расчета экономического эффекта корпоративной образовательной программы дуального образования, демонстрирует способ *экономического обоснования* системы менеджмента корпоративной социальной ответственности, построенной на основе институционального и процессного подходов.

Кроме оценки экономического аспекта результативности системы дуального образования необходимо провести общую оценку удовлетворенности заинтересованных сторон. Хотя руководство образовательной организации и компании находятся в тесном взаимодействии с внутренними и внешними стейкхолдерами в рабочем процессе, а каждый регламент подпроцессов содержит методики расчета показателей мониторинга и получения обратной связи от участников подпроцесса, для получения статистических данных для анализа удовлетворенности стейкхолдеров, по мнению автора, необходимо регулярно (не менее одного раза в год) проводить срез общественного мнения (заинтересованных сторон) при по-

мощи социологических методов исследований (социологический опрос (анкетирование, интервьюирование), фокус-группы и т. п.).

По итогам 2017/18 учебного года автором был проведен экспресс-опрос репрезентативной выборки групп стейкхолдеров системы дуального образования (список вопросов – в приложении П). Итоги опроса приведены в таблице 25.

Таблица 25 – Результаты измерения удовлетворенности заинтересованных сторон системы дуального образования

Наименование стейкхолдеров	Количество опрошенных, чел.	Показатель удовлетворенности, %
Школьники Первоуральского городского округа	500	97
Поступающие (абитуриенты)	200	86
Студенты	300	65
Семьи поступающих и студентов	50	84
Выпускники Программы ББМ, трудоустроенные на предприятие	150	73
Преподаватели и методисты Первоуральского металлургического колледжа	35	78
Преподаватели и мастера производственного обучения Образовательного центра ПНТЗ	20	92
Наставники	180	81
Общий показатель удовлетворенности стейкхолдеров		**82**

Кроме ежегодного скрининга обратной связи заинтересованных сторон, дающих лишь общую картину удовлетворенности, с каждой из групп стейкхолдеров в плановом порядке необходимо проводить совместные сессии планирования (так называемые стейкхолдерские диалоги), выявлять наиболее актуальные проблемы, связанные как с организацией и реализацией процесса дуального образования, так и его с социальными, этическими и экологическими аспектами, важными для заинтересованных сторон. Данные аспекты в соответствии с процессом менеджмента системы КСО должны быть учтены и запланированы в реализации проектов и мероприятий в рамках программ дуального образования.

Кроме того, для каждой группы стейкхолдеров должны быть разработаны особые методики глубинного выявления общественного мнения, выстроенные на качественных методах социологических исследований (глубинные и экспертные

интервью, фокус-группы и т. д.). Примером такого метода оценки удовлетворенности стейкхолдеров может выступать разработанная автором и апробированная в 2018 г. методика супервизии наставников на производстве, входящая в состав методического обеспечения процесса организации практик и наставничества в рамках системы дуального образования (приложение Р).

Для достижения более высокого уровня удовлетворенности стейкхолдеров компании необходимо на этапе планирования программ и проектов в области КСО целенаправленно проводить переговоры заинтересованных сторон, фиксировать договоренности в виде утвержденного сторонами документа и согласовывать перечень ключевых показателей результативности и их целевых значений на период планирования. По мнению автора, указание целевого значения социальных, экономических, экологических эффектов программ и проектов КСО способствует установлению прозрачной системы учета и отчетности перед заинтересованными сторонами.

Представленная автором интегрированная система управления КСО и ДО может тиражироваться на любых крупных компаниях корпоративного типа различных отраслей, имеющих типичные проблемы, связанные с дефицитом молодых квалифицированных кадров, и заинтересованных в развитии совместных партнерских программ с региональными органами государственной власти и государственными образовательными учреждениями в области подготовки производственного персонала и молодежной политики.

Процесс тиражирования разработанной системы уже начался: с 2017 г. в Программу ББМ наряду с Первоуральским новотрубным заводом вступили и другие предприятия Группы ЧТПЗ: в Челябинске – Челябинский трубопрокатный завод в партнерстве с Челябинским государственным профессионально-гуманитарным техникумом; в Альметьевске (Республика Татарстан) совместно с Альметьевским политехническим техникумом при участии Президента Республики Татарстан открыт образовательный центр «Колледж Будущего Татарстана». Модели и методы реализации отдельных проектов и процессов Программы ББМ проходят разработку и апробацию на АО «ПНТЗ» и в Первоуральском металлургическом

колледже, а затем тиражируются в других предприятиях и партнерах Группы ЧТПЗ. На сегодняшний момент сформирован пятилетний план развития Программы ББМ на предприятиях Группы.

Параллельно по запросу партнеров Группы ЧТПЗ Образовательный центр ПНТЗ ведет работу по повышению квалификации персонала компаний и образовательных организаций среднего профессионального образования по передаче опыта в виде курсов повышения квалификации, вебинаров, консультационных проектов. В частности, такая работа выстраивается в рамках российско-казахстанской ассоциации промышленных колледжей «Рост-Орлеу».

В 2017 г. Национальное агентство развития квалификаций (НАРК) в рамках всероссийского конкурса признало опыт Группы ЧТПЗ по созданию и внедрению системы дуального образования лучшей практикой. Описание практики дуального образования Группы ЧТПЗ на примере корпоративной образовательной программы ББМ размещено в базе лучших практик НАРК и рекомендовано к внедрению в регионах Российской Федерации.

Систему управления дуальным образованием, основанную на процессах менеджмента корпоративной социальной ответственности, а также методику оценки и мониторинга результативности процессов подготовки производственного персонала, разработанные автором, поддерживает и рекомендует к тиражированию Агентство стратегических инициатив в рамках внедрения в субъектах РФ регионального стандарта кадрового обеспечения промышленного роста.

Таким образом, предложенная, разработанная и апробированная автором система управления корпоративной социальной ответственностью компании корпоративного типа (на примере программы подготовки производственного персонала), основанная на институциональном и процессном подходах, доказывает состоятельность данного комплексного подхода в менеджменте. Идентификация процессов и стейкхолдеров, их требований и ожиданий позволяет корпорации эффективно планировать, реализовывать и оценивать результативность и эффективность взаимодействия с ключевыми стейкхолдерами, гибко достраивая отсутствующую институциональную структуру социальной ответственности с помо-

щью сети контрактов со стейкхолдерами и корпоративной нормативной базы КСО. Разработанная автором методика учета и отчетности по ключевым показателям результативности и эффективности процессов в рамках приоритетных направлений КСО позволяет существенно повысить прозрачность и подотчетность промышленной компании перед заинтересованными сторонами и сформировать устойчивый репутационный капитал в обществе.

Выводы по главе 3

1. Автором выполнена и апробирована методика интеграции процессов управления КСО и дуального образования, что позволило применить институциональный и процессный подходы при формировании системы дуального образования в компании корпоративного типа.

2. Автором предложена структура локальной нормативной базы для регламентации процессов и подпроцессов системы дуального образования, что позволило достроить институциональную структуру КСО в сфере подготовки производственного персонала компании корпоративного типа.

3. Автором разработаны и апробированы методики оценки и мониторинга результативности процессов дуального образования, удовлетворенности заинтересованных сторон системы дуального образования, которые позволяют достигать договоренностей с ключевыми стейкхолдерами (прежде всего государством) на входе в процесс ДО и оценивать эффективность социальных инвестиций бизнеса и государства на выходе из процесса ДО. Это позволяет замерять экономический эффект КСО в сфере подготовки производственного персонала компании корпоративного типа и осуществлять стратегическое планирование дальнейшего взаимодействия корпорации с заинтересованными сторонами.

4. Подготовленная и апробированная методическая база по формированию системы управления КСО в сфере подготовки производственного персонала,

а также формирования системы дуального образования в компаниях корпоративного типа позволяет применять разработки автора для любой компании, заинтересованной в совершенствовании своей системы управления КСО, в запуске и развитии собственных корпоративных программ дуального образования.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В современном динамично изменяющемся мире роль бизнеса в решении социальных и экологических задач становится неотъемлемой частью социально-экономических стратегий государств. Бизнес как главный источник благосостояния общества, пройдя сложный, длительный путь в своем развитии, стал важнейшей силой обеспечения устойчивого развития общества. При этом большинство современных социологических и экономических концепций выделяют происходящие в настоящий момент изменения в характере и социальных функциях компаний корпоративного типа, что и обусловило возникновение и развитие концепции корпоративной социальной ответственности.

Формирование систем менеджмента социальной ответственности бизнеса является многоаспектным и противоречивым процессом, включающим в себя не только положительные моменты, на которые указывают большинство исследователей, но и ряд проблем, которые в настоящее время пока не разрешены окончательно. Данное обстоятельство указывает на то, что отдельным экономическим субъектам следует осознавать, что с ростом ответственности бизнеса перед обществом и окружающей средой возрастут трансакционные издержки компаний на ведение переговоров и заключение контрактов со стейкхолдерами, поэтому для их минимизации важно иметь научно обоснованные методики и алгоритмы стейкхолдерских диалогов, а также систему оценивания результатов реализации социальных программ и проектов.

Проведенное в диссертационной работе исследование эволюции теоретических взглядов на сущность и значение КСО в современной экономике и обществе позволяет установить, что законодательство – это базовая, но не единственная система нормативного регулирования взаимодействия бизнеса и его общественного окружения, а сеть контрактов, заключаемых компаниями с заинтересованными сторонами, достраивает институциональную структуру социальной ответственности бизнеса, что в целом создает прочную основу для гармоничного и стабильно-

го экономического развития хозяйствующих субъектов. Именно эффективное управление процессами формирования и совершенствования институциональной структуры социальной ответственности крупных компаний корпоративного типа обеспечивает конкурентоспособность и устойчивое развитие экономики Российской Федерации.

Сопоставление традиционно признаваемых этапов развития общества (технологических укладов) с позициями ведущих представителей экономической теории выявило, что накопление определенного объема социально-экономических преобразований привело к качественным изменениям экономической теории, в результате чего появилась концепция корпоративной социальной ответственности.

Рассмотренные экономические теории позволяют выделить комплексный теоретический базис для концепции корпоративной социальной ответственности, возникшей в конце 1950-х годов и достигшей пика своего развития в начале XXI века, на стыке тысячелетий, в результате существенного роста влияния транснациональных компаний, промышленных холдингов и сетевых форм организации бизнеса во всем мире. Концепция корпоративной социальной ответственности позволяет сформировать механизмы стратегического планирования, корпоративной культуры, формирования человеческого капитала и системы управления рисками корпорации, обеспечивая ее устойчивыми конкурентными преимуществами.

В настоящий момент теория управления КСО укореняется в российской практике корпоративного управления, однако этот процесс имеет ряд особенностей и даже трудностей, вызванных социально-экономическими и культурными барьерами, прежде всего из-за неравномерного внедрения международных стандартов корпоративного управления и КСО в практику российский компаний. Для дальнейшего совершенствования этого процесса необходимо детально изучать теоретические и методические аспекты управления КСО в российских компаниях, а также анализировать и систематизировать опыт формирования системы управления КСО за рубежом и в нашей стране с целью повышения эффективности их функционирования и предотвращения негативных тенденций в будущем.

Практическая реализация концепции корпоративной социальной ответственности сталкивается с тремя группами проблем: теоретико-концептуальными, заключающимися в определении объекта и субъекта управления процессами социальной ответственности на всех уровнях корпорации; с отсутствием взаимосвязи КСО с прочими системами управления, а также с отсутствием системы мониторинга результатов процесса управления социальной ответственностью и обеспечения вовлеченности в него персонала компании.

В диссертации проведен анализ деятельности крупной промышленной компании корпоративного типа в области подготовки производственного персонала и взаимодействия с заинтересованными сторонами в ходе реализации практико-ориентированного (дуального) образования в Российской Федерации. В результате этого анализа выявлены проблемы, требующие решения как на государственном уровне, так и отдельно взятыми компаниями.

В целом уровень производительности труда в Российской Федерации оценивается как достаточно низкий (по некоторым оценкам, он составляет 30 % от уровня производительности труда ведущих стран Европы и США) из-за устаревших технологий производства и неудовлетворительного качества подготовки производственного персонала.

Основываясь на стейкхолдерском диалоге, корпорация может выстраивать стратегические партнерства в регионах присутствия, осуществлять совместно с государством долгосрочные социальные инвестиции, снижать риски своего бизнеса и развивать репутационный капитал и инвестиционную привлекательность.

Для реализации намеченного пути эффективного развития программ подготовки персонала для компаний корпоративного типа в диссертации разработана схема построения процесса управления, методика внедрения и оценки системы дуального образования, включающая идентификацию заинтересованных сторон и их требований и ожиданий, организационно-экономический механизм управления партнерской программой подготовки производственного персонала государства и бизнеса (через механизм социальных инвестиций), а также процессный

подход к достижению ожидаемого заинтересованными сторонами результата на основе достигнутых договоренностей между партнерами.

Организационно-экономический механизм включает в себя формирование коллегиальных органов управления образовательной программой на основе государственно-частного партнерства и заключение соглашения о сетевой реализации образовательной программы между частной промышленной компанией и государственной образовательной организацией. Удовлетворение требований и ожиданий заказчиков программы (государства, производства и граждан) и заинтересованных сторон (студентов, педагогов, наставников, акционеров компании, муниципалитета, общественных организаций и т. д.) обеспечивается путем выстраивания процесса дуального образования, для обеспечения которого разрабатывается корпоративная стандартизация и документированная система управления. Прозрачность и подотчетность стейкхолдерам обеспечивается путем формирования системы оценки и мониторинга процессов дуального образования по согласованному с представителями заинтересованных сторон и утвержденному коллегиальным органом перечню показателей результативности дуального образования и эффективности социальных инвестиций государства и бизнеса в эту систему. Результирующим показателем эффективности системы выступает объективная оценка выполненных требований и ожиданий стейкхолдеров, наиболее важным из которых выступает достижение плановой стоимости для сторон партнерства подготовленного и трудоустроенного на производство молодого специалиста и квалифицированного рабочего.

Использование предложенного организационно-экономического механизма управления корпоративной социальной ответственностью на примере программы подготовки персонала для промышленной компании корпоративного типа, опирающегося на комплексный, системный подход и учитывающего принципы управления процессами и менеджмента качества, которые уже широко распространены на большинстве предприятий исследуемой отрасли, может послужить платформой для инновационного развития как отдельных хозяйствующих субъек-

тов, так и экономики страны в целом, поскольку черная металлургия является базовой отраслью для Российской Федерации.

Следует подчеркнуть, что для успешного функционирования компаниям корпоративного типа необходимо внедрять в практику управления интегрированную систему управления качеством, экологический и социальной ответственностью, корпоративными знаниями и человеческими ресурсами, инновациями, взаимоотношениями с клиентами, поскольку в большинстве случаев эти невещественные активы в одинаковой степени влияют на конкурентоспособность организации в экономике знаний.

При этом именно благодаря комплексному подходу к управлению всеми составляющими человеческих, интеллектуальных и репутационных ресурсов в их взаимодействии наиболее эффективно достигаются цели конкретной корпорации, соблюдается гармония интересов всех заинтересованных сторон и обеспечивается долгосрочное устойчивое развитие экономических субъектов и общества в целом.

Для эффективной реализации комплексного подхода к управлению корпоративной социальной ответственностью в первую очередь необходимо обеспечить вовлеченность и заинтересованность персонала организации, что достигается за счет использования компетенций при управлении человеческими ресурсами. Диссертантом разработана, внедрена и апробирована документированная система стандартизации и регламентации деятельности промышленной компании в области профессионального образования и обучения во взаимодействии с государственной образовательной организацией и другими заинтересованными сторонами. Данная система позволяет планировать, организовывать, координировать и контролировать персонал, ответственный за реализацию образовательной программы, обучать и повышать квалификацию менеджеров, специалистов, мастеров производственного обучения и наставников, вовлеченных в реализацию программы подготовки производственного персонала. Также сформированная документированная система позволяет тиражировать опыт реализации корпоративной социальной ответственности компании в области подготовки производственного пер-

сонала и работы с молодежью в других компаниях корпоративного типа в России и странах СНГ.

В диссертации предложен механизм мониторинга функционирования комплексной системы управления дуального образования на основе систематической оценки по перечню ключевых показателей результативности, согласованной с внутренними и внешними заинтересованными сторонами.

В работе проведен расчет эффективности социальных инвестиций государства и бизнеса в реализацию программы дуального образования, который может служить индикатором при планировании, контроле расходования и оценке удовлетворенности заинтересованных сторон по итогам периода реализации цикла подготовки производственного персонала. Данный показатель эффективности социальных инвестиций может быть включен в систему нефинансовой отчетности корпорации, демонстрируя эффективность менеджмента и стратегическую способность компании обеспечивать производство высококвалифицированными кадрами в долгосрочной перспективе.

Результаты расчетов указывают на необходимость более четкого и методичного планирования потребности производства в новых высококвалифицированных кадрах с более конкретным указанием требуемых квалификаций и компетенций, необходимых для обеспечения роста производительности труда. Также расчеты демонстрируют важность работы над брендом работодателя, повышением престижа рабочих профессий, созданием высокотехнологичных, безопасных и высокооплачиваемых рабочих мест.

Таким образом, разработанная в диссертации комплексная система управления корпоративной социальной ответственностью в области процессов подготовки персонала для промышленного производства с применением институционального и процессного подходов позволит учесть специфику управления КСО в российской бизнес-среде и при этом избежать часто возникающих проблем, а также повысить эффективность хозяйственной деятельности предприятий и благосостояния общества в целом.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абдрашитова, Г. В. Дуальное образование – важный шаг в развитии профессионального образования [Текст] / Г. В. Абдрашитова, А. В. Корнев, Г. Г. Сатарина // Образовательная панорама. – 2014. – № 2(2). – С. 28−32.

2. Абилкасимова, Г. Дуальное образование – основа промышленного развития [Текст] / Г. Абилкасимова, А. Д. Садуакас // Приднепровский научный вестник. – 2016. – Т. 8, № 1. – С. 45−48.

3. Абилкасимова, Г. Дуальное обучение – будущее профессионального образования [Текст] / Г. Абилкасимова // Уральский научный вестник. – 2016. – Т. 12, № 1. – С. 40−41.

4. Агафонова, И. С. Принятие управленческих решений в процессе социального инвестирования в компаниях [Текст] : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Агафонова Ирина Станиславовна. – М., 2015. – 169 с.

5. Агеев, А. Б. Создание современной системы корпоративного управления в акционерных обществах: вопросы теории и практики [Текст] / А. Б. Агеев. – М. : Волтерс Клувер, 2010. – 288 с.

6. Азнаурян, Р. Ф. Дуальная форма среднего профессионального образования как продукт государственно-частного партнерства в условиях развивающейся экономики [Текст] / Р. Ф. Азнаурян // Вестник Московского финансово-юридического университета. – 2013. – № 3. – С. 209−216.

7. Айзатулина, А. Р. Участие работодателей в подготовке специалистов среднего звена: особенности действующих практик и барьеры для развития [Текст] / А. Р. Айзатулина, С. А. Попова // Профессиональное образование в современном мире. – 2017. – Т. 7, № 4. – С. 1481−1488.

8. Акимкин, В. П. Институциональные основы повышения социальной ответственности бизнеса в условиях реализации концепции устойчивого развития [Текст] : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Акимкин Виталий Петрович. – М., 2015. – 152 с.

9. Аникеева, О. П. Социальные инвестиции: теория и практика реализации отечественными и зарубежными компаниями [Текст] / О. П. Аникеева // Символ науки. – 2016. – № 5. – С. 23−31.

10. Анкудинов, А. Б. Социальная ответственность и финансовая эффективность российских компаний [Текст] / А. Б. Анкудинов, А. В. Гизатуллин // Вестник Казанского государственного финансово-экономического института. – 2008. – № 1. – С. 12−15.

11. Ассоциация менеджеров России [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.amr.ru.

12. Багирова, Ю. Т. Социальные инвестиции в здравоохранение: показатели измерения и направления развития [Текст] : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Багирова Юлия Толиковна. – Волгоград, 2006. – 218 с.

13. Базадзе, Н. Г. Двойные образовательные технологии дуальной подготовки руководителей корпоративных структур авиастроительной отрасли [Электронный ресурс] / Н. Г. Базадзе // Труды МАИ. – 2015. – № 79. – Режим доступа : http://trudymai.ru/upload/iblock/b77/b7776f633dfd02ad0a1e2e43cfcfdaa1.pdf?lang=ru&issue=79.

14. Балацкий, Е. В. Социальные инвестиции компаний: закономерности и парадоксы [Текст] / Е. В Балацкий // Экономист. – 2005. – № 12. – С. 167–180.

15. Балоян, Б. М. Дуальное образование [Текст] / Б. М. Балоян, Н. А. Крель // Профессиональное образование. Столица. – 2017. – № 5. – С. 39−42.

16. Банникова, Л. Н. Новые возможности развития средней профессиональной школы в региональном образовательном пространстве [Текст] / Л. Н. Банникова // Известия Уральского федерального университета. Сер. 1: Проблемы образования, науки и культуры. – 2018. – Т. 24, № 1(171). – С. 156−163.

17. Баранова, С. В. Дуальное образование: возможности реализации условий профильной подготовки кадров [Текст] / С. В. Баранова // Образование и наука без границ: фундаментальные и прикладные исследования. – 2016. – № 3. – С. 119−125.

18. Басовский, Д. А. Перспективы внедрения элементов дуальной модели образования в учреждении среднего профессионального образования [Текст] / Д. А. Басовский, И. Г. Дегтярева // Профессиональное образование и рынок труда. – 2017. – № 3. – С. 25−27.

19. Батаева, Б. С. Взаимосвязь корпоративной социальной ответственности со стадиями жизненного цикла компании [Электронный ресурс] / Б. С. Батаева, А. П. Жойдик // Управление экономическими системами. – 2015. – № 10(82). – Режим доступа : http://uecs.ru/teoriya-upravleniya/item/3735.

20. Батаева, Б. С. Зарубежная практика развития социально ответственных инвестиций [Текст] / Б. С. Батаева, А. В. Вавилина // Известия Саратовского университета. Новая серия. Сер.: Экономика. Управление. Право. – 2016. – Т. 16, № 1. С. 15−23.

21. Батаева, Б. С. Перспективы развития комплаенса как средства улучшения корпоративного управления в российских компаниях [Текст] / Б. С. Батаева, В. А. Черепанова // Экономика. Налоги. Право. – 2017. – Т. 10, № 5. – С. 30−36.

22. Батаева, Б. С. Сотрудничество властных и предпринимательских структур в разработке и реализации целевых программ [Текст] / Б. С. Батаева, Л. Н. Айрапетян // Известия Саратовского университета. Новая серия. Сер.: Экономика. Управление. Право. – 2016. – Т. 16, № 3. – С. 257−262.

23. Батаева, Б. С. Стратегические приоритеты социально-экономического развития России и концепция корпоративной социальной ответственности [Текст] : автореф. дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05 / Батаева Бэла Саидовна. – М., 2010. – 41 с.

24. Батаева, Б. С. Тайное и явное в «социальной ответственности» транснациональных корпораций [Текст] / Б. С. Батаева // Инновационная экономика. – 2018. – № 2(15). – С. 1.

25. Батаева, Б. С. Характерные черты социальной ответственности и этики в организациях малого и среднего бизнеса в России [Текст] / Б. С. Батаева, Л. М. Чеглакова, О. А. Мелитонян // Российский журнал менеджмента. – 2018. – Т. 16, № 1. – С. 63−94.

26. Баффетт, У. Эссе об инвестициях, корпоративных финансах и управлении компаниями [Текст] / У. Баффетт. – М. : Альпина Бизнес Букс ; Альпина Паблишерз, 2009.

27. Белов, М. Т. Социальные инвестиции: экономическая сущность, методы оценки эффективности [Текст] / М. Т. Белов, И. П. Денисова. – Ростов н/Д : РГЭУ (РИНХ), 2014. – 111 с.

28. Беляева, Ж. С. Модели социально ответственного бизнеса в мировой экономике [Текст] : монография / Ж. С. Беляева. – Екатеринбург : Ин-т экономики УрО РАН, 2010. – 173 с.

29. Беляева, И. Ю. Государственное регулирование социальной ответственности российских корпораций [Текст] : монография / И. Ю. Беляева, К. А. Полунин. – М. : ФГОУ ВПО «Финансовая академия при Правительстве Российской Федерации», 2010. – 248 с.

30. Бизнес и общество [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.b-soc.ru.

31. Благов, Ю. Е. Концепция корпоративной социальной ответственности и стратегическое управление [Текст] / Ю. Е. Благов // Российский журнал менеджмента. – 2004. – Т. 2, № 3. – С. 17−34.

32. Благов, Ю. Е. Корпоративная социальная деятельность: долгосрочный анализ [Текст] / Ю. Е. Благов, А. В. Бухвалов // Российский журнал менеджмента. – 2010. – Т. 8, № 4. – С. 55−56.

33. Благов, Ю. Е. Корпоративная социальная ответственность в России: уроки национального Доклада о социальных инвестициях [Текст] / Ю. Е. Благов, Е. А. Иванова // Российский журнал менеджмента. – 2009. – Т. 7, № 1. – С. 3−24.

34. Благов, Ю. Е. Корпоративная социальная ответственность: возвращение к истокам [Текст] / Ю. Е. Благов // Российский журнал менеджмента. – 2006. – Т. 4, № 3. – С. 186−190.

35. Благов, Ю. Е. Корпоративная социальная ответственность: эволюция концепции [Текст] / Ю. Е. Благов. – 2-е изд. – СПб. : Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2011. – 272 с.

36. Благов, Ю. Е. Просто хороший бизнес [Электронный ресурс] / Ю. Е. Благов // Эксперт Северо-Запад. – 2010. – № 1. – Режим доступа : http://expert.ru/northwest.

37. Бломстром, Р. Бизнес и общество: окружающая среда и ответственность [Текст] / Р. Бломстром, К. Дэвис. – Нью-Йорк : Макгроу Хилл, 1975. – 378 с.

38. Болдырев, В. В. Социальные образовательные инвестиции как фактор экономического роста [Текст] : монография / В. В. Болдырев, Т. Н. Толстых, И. Ф. Нарижный. – Липецк : Липецкий гос. технический ун-т, 2008. – 167 с.

39. Борзаков, Д. В. Контроль и оценка корпоративной социальной ответственности в управлении организациями : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Борзаков Дмитрий Владимирович. – Воронеж, 2016. – 234 с.

40. Борис, О. А. Социально ориентированная инновационная организация: теория и практика холистического управления : дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05 / Борис Ольга Александровна. – Ставрополь, 2014. – 342 с.

41. Бояркина, С. Н. Дуальное образование: инновационный путь повышения качества в подготовке специалистов [Текст] / С. Н. Бояркина // Евразийский союз ученых. – 2015. – № 12-3(21). – С. 40−42.

42. Буковцова, Н. И. Практико-ориентированная подготовка выпускников вуза в соответствии с требованиями современного рынка труда как условие гарантированного трудоустройства [Текст] / Н. И. Буковцова, Л. А. Ремезова // Поволжский педагогический вестник. – 2017. – Т. 5, № 2(15). – С. 66−72.

43. Ваганова, В. И. Развитие профессиональных компетенций студентов электроэнергетических специальностей в рамках дуального обучения [Текст] / В. И. Ваганова, Г. Б. Зонхоев, В. С. Кружихин, Д. Е. Дашеев // Ученые записки Забайкальского государственного университета. Сер.: Профессиональное образование, теория и методика обучения. – 2016. – Т. 11, № 6. – С. 58−64.

44. Васенин, Е. И. Дуальная система образования как успешный проводник профессиональной и социальной адаптации студента [Текст] / Е. И. Васенин, В. П. Голубева // Среднее профессиональное образование. – 2016. – № 4. – С. 8−11.

45. Васенин, Е. И. Дуальное образование как механизм кластерного взаимодействия профессиональных образовательных организаций и бизнеса [Текст] / Е. И. Васенин // Среднее профессиональное образование. – 2017. – № 9. – С. 30−33.

46. Васильев, Д. Подготовка кадров Ленинградской промышленности [Текст] / Д. Васильев, А. Коган ; под ред. Э. А. Эдельсона. – М.-Ленинград : Огиз – Гос. соц.-экон. изд-во, 1931. – 140 с.

47. Васильев, И. В. Финансовые аспекты реализации дуального образования в сельскохозяйственной отрасли Калининградской области [Текст] / И. В. Васильев, Д. С. Зауголкова // Балтийский экономический журнал. – 2018. – № 1(21). – С. 17−27.

48. Васильева, Л. В. Реализация модели дуального обучения в колледже [Текст] / Л. В. Васильева, И. А. Казандаев // Профессиональное образование и рынок труда. – 2015. – № 9−10. – С. 8−11.

49. Вахрамеева, Т. В. Дуальное образование – основа качества подготовки кадров [Текст] // Источник. – 2014. – № 3. – С. 16−18.

50. Веблен, Т. Теория праздного класса [Текст] / Т. Веблен. – М. : Прогресс, 1984. – 367 с.

51. Верификация нефинансового отчета. Международный стандарт AA 1000AS [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.accountability.org/.

52. Вертакова, Ю. В. Системное управление корпоративной социальной ответственностью градообразующих предприятий [Текст] / Ю. В. Вертакова, А. Л. Чулакова // Известия Юго-Западного государственного университета. – 2014. – № 2(53). – С. 35−46.

53. Воронина, Л. А. Проблемы взаимодействия работодателей и образовательных учреждений в системе дуального обучения [Текст] / Л. А. Воронина // Российская наука и образование сегодня: проблемы и перспективы. – 2018. – № 1(20). – С. 6−7.

54. Высшая школа менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.gsom.spbu.ru.

55. Габышева, Ф. В. О реализации основных направлений и актуальных проблемах внедрения дуального образования в Республике Саха (Якутия) [Текст] / Ф. В. Габышева // Профильная школа. – 2009. – № 4. – С. 3−7.

56. Гайнеев, Э. Р. Сферы образования и производства: дуальное творческо-педагогическое взаимодействие [Текст] / Э. Р. Гайнеев // Методист. – 2016. – № 5. – С. 42−46.

57. Галезник, И. А. Неформальные отношения на рынке труда и их влияние на доверие работников и их удовлетворенность работой [Текст] / И. А. Галезник, И. М. Черненко, Н. Р. Кельчевская // Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития. – 2016. – № 33-1. – С. 165−176.

58. Гамильтон, У. Х. Институциональный подход к экономической теории [Текст] / У. Х. Гамильтон ; пер. И. В. Розмаинского // Экономический вестник Ростовского государственного университета. – 2007. – Т. 5, № 2. – С. 110−117.

59. Генеральное соглашение между общероссийскими объединениями профсоюзов, общероссийскими объединениями работодателей и Правительством Российской Федерации на 2017−2020 гг. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://рспп.рф.

60. Гизатуллин, А. В. Корпоративное управление, социальная ответственность и финансовая эффективность компании [Текст] / А. В. Гизатуллин // Российский журнал менеджмента. – 2007. – Т. 5, № 1. – С. 35−66.

61. Гладких, В. Г. Партнерское взаимодействие колледжа и работодателей в подготовке квалифицированных кадров [Текст] / В. Г. Гладких, Т. И. Иштерякова // Образование и наука в современных условиях. – 2017. – № 1(10). – С. 98−103.

62. Глобальный договор ООН [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://undp.ru.

63. Глушков, А. Ю. Проблемы современного образования в Российской Федерации [Текст] / А. Ю. Глушков, П. А. Гребенцов // Гуманитарные исследования Москластера. – 2016. – Т. 1, № 1. – С. 33−42.

64. Гонтарь, Е. В. Социальные инвестиции как форма проявления корпоративной социальной ответственности бизнеса [Текст] : автореф. дис. … канд. экон. наук : 08.00.05 / Гонтарь Елена Владимировна. – М., 2006. – 22 с.

65. Горло, И. Н. Внедрение элементов дуальной модели профессионального образования в колледже [Текст] / И. Н. Горло // Среднее профессиональное образование. – 2017. – № 6. – С. 30−34.

66. ГОСТ Р ИСО 26000-2012. Руководство по социальной ответственности. [Текст]. – М. : Изд-во стандартов, 2015. – 139 с.

67. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть первая : федер. закон от 30.11.1994 г. № 51-ФЗ.

68. Григорьева, Н. В. Дуальное образование в России: опыт или новаторство [Текст] / Н. В. Григорьева // Информация и образование: границы коммуникаций. – 2017. – № 9(17). – С. 25−28.

69. Грошева, Т. А. Оценка социализации публичного управления [Текст] / Т. А. Грошева // Известия Иркутской государственной экономической академии. – 2011. – № 5(79). – С. 75−79.

70. Гэлбрейт, Д. К. Экономические теории и цели общества [Текст] / Д. К. Гэлбрейт ; под общ. ред. Н. Н. Иноземцева, А. Г. Милейковского ; пер. с англ. В. В. Зотова и др. – М. : Прогресс, 1979. – 406 с.

71. Гэлбрейт, Д. Новое индустриальное общество [Текст] / Д. Гэлбрейт ; пер. с англ. Л. Я. Розовский, Ю. Б. Кочеврин, Б. П. Лихачев и др. – М., 2004. – 507 с.

72. Данилов, Р. В. Роль муниципального управления в реализации социальных проектов в сфере профессионального образования [Текст] / Р. В. Данилов // Муниципальная академия. – 2012. – № 2. – С. 51−53.

73. Данилова, О.В. Социальная ответственность бизнеса в системе рыночного хозяйства (теоретико-экономический аспект) [Текст] : автореф. дис. ... д-ра экон. наук / Данилова Ольга Викторовна. – М., 2009. – 42 с.

74. Деловая Россия [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.deloros.ru.

75. Дементьева, А. Г. Корпоративный центр в системе стратегического управления глобальным бизнесом [Текст] / А. Г. Дементьева, М. И. Соколова // Управленец. – 2018. – Т. 9, № 4. – С. 66−73.

76. Дементьева, А. Г. Особенности развития корпоративного управления в российских компаниях [Электронный ресурс] / А. Г. Дементьева // Вестник МГИМО – Университета. – 2012. – № 1(22). – Режим доступа : http://www.vestnik.mgimo.ru/sites/default/files/pdf/71160561.pdf.

77. Дементьева, А. Г. Практика принятия решений в глобальном бизнесе [Текст] : монография / А. Г. Дементьева. – М. : ИНФРА-М, 2014. – 332 с.

78. Дементьева, А. Г. Российский корпоративный сектор: современное состояние и перспективы развития [Текст] / А. Г. Дементьева, Н. С. Загребельная // Право и управление. XXI век. – 2015. – № 4(37). – С. 67−75.

79. Дементьева, А. Г. Современные условия глобализации и роль транснациональных корпораций [Текст] / А. Г. Дементьева // Инициативы XXI века. – 2016. – № 1. – С. 59−64.

80. Демьяненко, А. А. Подготовка кадров рабочих на пятилетие в каменноугольной промышленности Донбасса [Текст] / А. А. Демьяненко, Г. И. Ломова. – Харьков : Донуголь, 1928. – 64 с.

81. Дженсен, М. К. Теория фирмы: поведение менеджеров, агентские издержки и структура собственности [Текст] / М. К. Дженсен, У. Х. Меклинг // Вестник Санкт-Петербургского университета. Сер.: Менеджмент. – 2004. – № 4. – С. 118−191.

82. Добаев, К. Д. Дуальное образование: проблемы становления и развития в Кыргызстане [Текст] / К. Д. Добаев // Известия Кыргызской академии образования. – 2016. – № 4 (40). – С. 56-65.

83. Доклад о социальных инвестициях в России – 2014: к созданию ценности для бизнеса и общества [Текст] / под общ. ред. Ю. Е. Благова, И. С. Соболева. – М. : Авторская творческая мастерская (АМТ Книга), 2014. – 144 с.

84. Дорохова, Т. Ю. Подготовка специалистов для оборонно-промышленного комплекса в условиях интеграции науки, образования и производства [Текст]

/ Т. Ю. Дорохова, Е. Ю. Выгузова // Национальная ассоциация ученых. – 2015. – № 9-1 (14). – С. 27−30.

85. Дуальная система профессионального образования: опыт, проблемы, перспективы [Текст] : материалы Всерос. науч.-практ. конф. (25 апреля 2014 г.). – Димитровград : Филиал МГУТУ, 2014. – 130 с.

86. Дуальное образование в Ярославской области: организационный этап [Текст] : метод. пособие / авт.-сост. : В. Ю. Выборнов и др. – Ярославль : ГОАУ ЯО ИРО, 2014. – 153 с.

87. Европейская комиссия [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://ec.europa.eu.

88. Жойдик, А. П. Развитие методов оценки корпоративной социальной ответственности российских компаний [Текст] : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Жойдик Алексей Петрович. – М., 2015. – 198 с.

89. Жукова, И. В. Сущность и содержание организационно-экономического механизма управления горнодобывающей промышленностью [Текст] / И. В. Жукова // Власть и управление на востоке России. – 2010. – № 4. – С. 43−49.

90. Зайцева, Н. Н. Дуальная целевая подготовка квалифицированных кадров машиностроительного профиля [Электронный ресурс] / Н. Н. Зайцева, Т. Ю. Карпова, В. С. Кореньков // Современные проблемы науки и образования. – 2015. – № 3. – Режим доступа : https://science-education.ru/ru/article/view?id=20082.

91. Злыгостев, А. В. Применение модели дуального образования в процессе профессиональной подготовки квалифицированных рабочих кадров и специалистов среднего звена [Текст] / А. В. Злыгостев // Казанский педагогический журнал. – 2018. – № 1(126). – С. 89−93.

92. Злыгостев, А. В. Трудности интеграции и реализации дуального образования на примере ГАПОУ ТО «Тобольский многопрофильный техникум» [Текст] / А. В. Злыгостев // Глобальный научный потенциал. – 2018. – № 2(83). – С. 16−19.

93. Зорикова, А. А. Активизация обучения в условиях дуальной подготовки кадров по рабочим профессиям [Текст] / А. А. Зорикова, Ю. В. Зориков // Педагогический опыт: теория, методика, практика. – 2014. – № 1(1). – С. 133−134.

94. Зубарев, Ю. М. Инновационные направления деятельности высших учебных заведений по подготовке специалистов для машиностроительного комплекса России [Текст] / Ю. М. Зубарев // Высшее образование сегодня. – 2015. – № 2. – С. 15−18.

95. Зубарева, Н. Н. Создание центров дуального образования студентов педагогических специальностей на базе учреждений СПО [Текст] / Н. Н. Зубарева // Среднее профессиональное образование. – 2015. – № 12. – С. 61−63.

96. Зязева, О. Д. Теоретические аспекты внедрения практико-ориентированного (дуального) обучения в образовательный процесс колледжа [Текст] / О. Д. Зязева // Инновационное развитие профессионального образования. – 2017. Т. 14, № 2. – С. 53−56.

97. Институциональная экономика [Текст] : учебник / под ред. А. Олейника. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 704 с.

98. Инструкция № 4 04.041-2016-0 «О переводе персонала на другую постоянную работу в ОАО „ПНТЗ“» от 01.10.2016 г.

99. Инструкция № И 04.034-2016-0 «О порядке увольнения (прекращения трудового договора) по инициативе работника» от 01.09.2016 г.

100. Инструкция № И 04.059-2016-0 «О порядке сокращения численности или штата работников» от 27.12.2016 г.

101. Инструкция № И 04.069-2016-0 «О приеме персонала на работу в ОАО „ПНТЗ“» от 30.12.2016 г.

102. Инструкция № П-И 04.003 «О порядке применения дисциплинарных взысканий за нарушение трудовой дисциплины» от 23.01.2017 г.

103. Интернет-сообщество по менеджменту [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.12manage.com.

104. Исследование институциональных особенностей формирования и развития механизма государственно-частного партнерства (на примере промышленного комплекса Свердловской области) [Текст] / И. Н. Ткаченко, Г. Ю. Пахальчак, Е. Н. Стариков и др. ; науч. ред. И. Н. Ткаченко. – Екатеринбург : Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2014. – 202 с.

105. Казандаев, И. А. Современные формы подготовки кадров в системе среднего профессионального образования на примере реализации дуального обучения [Текст] / И. А. Казандаев // Наука и образование: новое время. – 2016. – № 2(13). – С. 411−415.

106. Казанов, Д. Х. Подготовка квалифицированных рабочих кадров в рыбной промышленности СССР [Текст] / Д. Х. Казанов, В. М. Семенов. – М. : Пищ. пром-сть, 1974. – 103 с.

107. Казанский государственный финансово-экономический институт [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.ksfei.ru.

108. Кельчевская, Н. Р. Влияние корпоративной социальной ответственности на инвестиционную привлекательность российских компаний [Текст] / Н. Р. Кельчевская, И. М. Черненко, Е. В. Попова // Экономика региона. – 2017. – Т. 13, № 1. – С. 157−169.

109. Кельчевская, Н. Р. Мониторинг соответствия компетенций выпускников высшего образования требованиям работодателей [Текст] / Н. Р. Кельчевская, Е. В. Ширинкина // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2016. – Т. 6, № 12А. – С. 121−129.

110. Кельчевская, Н. Р. Новый взгляд на систему управления структурным капиталом промышленного предприятия [Текст] / Н. Р. Кельчевская, И. М. Черненко, И. С. Пелымская, А. С. Киселева, М. С. Колясников // Экономика в промышленности. – 2015. – № 3. – С. 103−111.

111. Кельчевская, Н. Р. Подходы к управлению знаниями на предприятиях, осуществляющих технологические инновации [Текст] / Н. Р. Кельчевская, М. С. Колясников, И. М. Черненко // Актуальные вопросы экономических наук. – 2016. – № 48. – С. 126−137.

112. Кельчевская, Н. Р. Процессный подход к управлению структурным капиталом промышленного предприятия [Текст] / Н. Р. Кельчевская, И. М. Черненко, И. С. Пелымская, А. С. Киселева, М. С. Колясников // Экономика и менеджмент систем управления. – 2016. – Т. 20, № 2. – С. 39−48.

113. Кельчевская, Н. Р. Человеческий капитал в условиях интеграции образовательных и профессиональных стандартов [Текст] : монография / Н. Р. Кельчевская, И. М. Черненко, Е. В. Ширинкина. – Пермь, 2017. – 231 с.

114. Кельчевская, Н. Р. Человеческий капитал домохозяйств в современной России / Н. Р. Кельчевская, Н. Ю. Никитина, И. М. Черненко // Экономика образования. – 2014. – № 1(80). – С. 4−17.

115. Кельчевская, Н. Р. Человеческий капитал как элемент стратегического потенциала предприятия [Текст] / Н. Р. Кельчевская, И. М. Черненко // Экономика в промышленности. – 2014. – № 2. – С. 10−23.

116. Кеннет, Б. А. Способы оценки уровня социального управления, используемые компанией MOODYS при проведении кредитного анализа // Акционерное общество: вопросы корпоративного управления [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.iteam.ru.

117. Керер, О. П. Дуальное образование как условие эффективного взаимодействия техникума и предприятия [Текст] / О. П. Керер, Н. А. Пименова // Профессиональное образование и рынок труда. – 2017. – № 3. – С. 17−24.

118. Клилэнд, Д. Управление заинтересованными сторонами в проекте [Текст] / Клилэнд Д. // Управление проектами / под ред. Дж. К. Пинто. – СПб. : Питер, 2004. – С. 85–109.

119. Клименко, Т. К. К вопросу о дуальном образовании [Текст] / Т. К. Клименко // Ученые записки Забайкальского государственного университета. Сер.: Педагогические науки. – 2016. – Т. 11, № 2. – С. 32−36.

120. Клюева, А. П. Формирование социально ответственного поведения субъектов предпринимательства в рамках реализации концепции устойчивого развития [Текст] : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.01 / Клюева Анна Петровна. – Казань, 2014. – 213 с.

121. Ковалевский, В. В. Социальные инвестиции и инновации в России [Текст] : монография / В. В. Ковалевский, Т. И. Никитина, Н. Ю. Азаренко. – М. : Перо, 2014. – 184 с.

122. Кодекс делового поведения и этики Группы ЧТПЗ 2012 г. (обновленная версия 2017 г.).

123. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях : федер. закон от 30.12.2001 г. № 195-ФЗ.

124. Коковихин, А. Ю. Новая индустриализация: разрыв в компетенциях и институты рынка труда [Текст] / А. Ю. Коковихин, Т. А. Кансафарова, Н. В. Шарапова // Журнал экономической теории. – 2018. – Т. 15, № 2. – С. 316−324.

125. Коллективный договор ОАО «ПНТЗ» на 2017−2020 гг. от 15.03.2017 г.

126. Кольга, В. В. Подготовка современных специалистов в системе дуального образования [Текст] / В. В. Кольга, М. А. Шувалова // Вестник Красноярского государственного педагогического университета им. В. П. Астафьева. – 2014. – № 3(29). – С. 66−69.

127. Коммонс, Дж. Институциональная экономика [Текст] / Дж. Коммонс // Экономический вестник Ростовского государственного университета. – 2007. – Т. 5, № 4. – С. 59−70.

128. Копытова, Е. Д. Развитие социальной ответственности как формы взаимодействия власти, бизнес-структур и населения в регионе [Текст] : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Копытова Екатерина Дмитриевна. – СПб., 2016. – 203 с.

129. Корпоративная социальная ответственность градообразующих предприятий Большого Урала: результаты исследовательского проекта [Текст] / А. Г. Полякова, М. Н. Вандышев, Е. Л. Молокова, В. В. Сандалова, Е. Н. Харитонова; под ред. А. Г. Поляковой. – Екатеринбург : Урал. качество, 2011. – 125 с.

130. Корпоративная социальная ответственность. Новая философия бизнеса : учеб. пособие [Текст] / под ред. В. А. Дмитриева. – М. : Внешэкономбанк, 2011. – 57 с.

131. Корпоративная социальная ответственность: общественные ожидания. Потребители, менеджеры, лидеры общественного мнения и эксперты оценивают социальную роль бизнеса в России [Текст] / под ред. С. Е. Литовченко, М. И. Корсакова. – М. : Ассоциация менеджеров, 2003. – 100 с.

132. Корпоративная социальная ответственность: управленческий аспект [Текст] : монография / под общ. ред. И. Ю. Беляевой, М. А. Эскиндарова. – М. : КноРус, 2008. – 504 с.

133. Корпоративное управление : учеб. пособие / В. Г. Антонов, В. В. Крылов, А. Ю. Кузьмичев и др. ; под ред. В. Г. Антонова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Форум ; ИНФРА-М, 2012. – 287 с.

134. Костин, А. Е. Корпоративная ответственность и устойчивое развитие [Текст] / А. Е. Костин. – М. : Институт устойчивого развития Общественной палаты Российской Федерации. – М., 2013. – 80 с.

135. Костин, А. Е. О чем говорят цифры? [Электронный ресурс] / А. Е. Костин // Филантроп – электронный журнал о благотворительности. – Режим доступа : http://philanthropy.ru.

136. Коуз, Р. Г. Природа фирмы [Текст] / Р. Г. Коуз // Природа фирмы : сб. к 50-летию выхода в свет работы Р. Коуза «Природа фирмы» / под ред. О. И. Уильямсона, С. Дж. Уинтерса ; пер. с англ. М. Я. Каждана. – М. : Дело, 2001. – 360 с.

137. Коуз, Р. Г. Фирма, рынок и право [Текст] / Р. Г. Коуз ; пер. с англ. Б. Пинскера ; науч. ред. Р. Капелюшников. – М. : Дело, 1993. – 193 с.

138. Краснова, М. В. Учетно-методический инструментарий формирования социальной отчетности публичных компаний [Текст] : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.12 / Краснова Мария Вячеславовна. – М., 2013. – 207 с.

139. Крыловская, Е. М. Формирование и развитие социальной ответственности предпринимательства как детерминант роста национального богатства России [Текст] : дис. … канд. экон. наук : 08.00.05 / Крыловская Елена Михайловна. – Тамбов, 2013. – 161 с.

140. Кудрявцев, В. Ю. Социальные инвестиции в человеческий капитал и их эффективность в современной России [Текст] : дис. … канд. экон. наук : 08.00.05 / Кудрявцев Валерий Юрьевич. – Воронеж, 2008. – 168 с.

141. Кузюков, Ф. Ф. Социальное развитие и подготовка кадров в угольной промышленности [Текст] / Ф. Ф. Кузюков, Г. В. Кириллова. – М. : Недра, 1983. – 161 с.

142. Кукушкин, С. Г. Проблемы и перспективы развития дуальной подготовки высококвалифицированных рабочих кадров для предприятий ракетно-космической отрасли [Текст] / С. Г. Кукушкин, Д. В. Дятлов, И. Е. Агуреев // Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики. – 2017. – № 7. – С. 166−172.

143. Кукушкина, Н. Г. Дуальное профессиональное образование: опыт становления и проблемы развития [Текст] / Н. Г. Кукушкина, Л. В. Резинкина // Образование: ресурсы развития. Вестник Ленинградский областной институт развития образования. – 2016. – № 2. – С. 35−40.

144. Кульман, А. Экономические механизмы [Текст] / А. Кульман ; пер. с фр. под ред. Н. И. Хрусталевой. – М. : Прогресс Универс, 1993. – 188 с.

145. Кэрролл, А. Б. Корпоративная социальная ответственность: центральное место конкурирующие и взаимодополняющие структуры [Текст] / А. Б. Кэрролл // Организационная динамика. – 2015. – Т. 44, № 2. – С. 87−96.

146. Либоракина, М. Социальный аудит, социальная отчетность, социальные рейтинги [Текст] / М. Либоракина, С. Ивченко, Е. Тополева // Социальная ответственность бизнеса. Корпоративная отчетность – новый фактор взаимодействия бизнеса и общества. – М., 2004. – С. 24−30.

147. Листвин, А. А. Дуальное обучение в России: от концепции к практике [Текст] / А. А. Листвин // Образование и наука. – 2016. – № 3(132). – С. 44−56.

148. Лиховцов, С. Е. Концепция и опыт подготовки компетентного специалиста для современного высокотехнологического производства [Текст] / С. Е. Лиховцов // Известия Волгоградского государственного педагогического университета. – 2016. – № 3(107). – С. 48−54.

149. Лукьянчиков, И. В. Социальные инвестиции в корпоративной социальной ответственности организаций: альтруизм или разумный эгоизм? [Текст] / И. В. Лукьянчиков // Креативная экономика. – 2014. – Т. 8, № 8. – С. 88−98.

150. Майгельдиева, Ш. М. Интегративный подход к обучению в системе дуально-ориентированного образования [Текст] / Ш. М. Майгельдиева // Вестник Оренбургского государственного университета. – 2017. – № 10(210). – С. 102−106.

151. Макарова, Ф. Р. Реализация проекта «Дуальное профессиональное обучение как способ повышения эффективности образовательного процесса подготовки квалифицированных рабочих и специалистов среднего звена» [Текст] / Ф. Р. Макарова // Наука и образование: новое время. – 2017. – № 3 (4). – С. 75−76.

152. Маркес, И. Профессиональное образование и механизмы государственно-частных партнерств в российских регионах [Текст] / И. Маркес // Журнал новой экономической ассоциации. – 2017. – № 4(36). – С. 198−208.

153. Матвеев, Н. В. Дуальное образование расширяет границы: очертания нового международного проекта [Текст] / Н. В. Матвеев, И. А. Ушанова // Человек и образование. – 2016. – № 1(46). – С. 72−75.

154. Матвеев, Н. В. Дуальное образование студентов как инструмент социального партнерства в территориальных сообществах [Текст] / Н. В. Матвеев // Вестник Новгородского государственного университета им. Ярослава Мудрого. –2014. – № 79. – С. 48−51.

155. Менеджмент риска. Международный стандарт ISO 31000:2009 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.klubok.net.

156. Менеджмента качества. Международный стандарт ISO 9001:2015 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.klubok.net.

157. Методические рекомендации по управлению профессиональными рисками на предприятиях и организациях Свердловской области МР 2.2.9001-09.

158. Механизмы корпоративной социальной ответственности [Текст]. – М. : Проспект, 2009. – 74 с.

159. Мецгер А. А Корпоративное управление: учебное пособие для вузов. [Текст] / А. А. Мецгер, А. В. Первушина. – Екатеринбург : Гуманитарный университет, 2011. – 768 с.

160. Мисюрев, А. С. Применение дуального образования в учебном процессе образовательных учреждений высшего профессионального образования [Текст] / А. С. Мисюрев // Вестник Пермского института ФСИН России. – 2014. – № 2(13). – С. 77−81.

161. Митчелл, У. К. Экономические циклы. Проблема и ее постановка [Текст] / У. К. Митчелль ; пер. с англ. Е. Д. Кондратьевой, О. Е. Пряхиной, В. Э. Шпринка. – М.−Л. : Государственное изд-во, 1930. – 503 с.

162. Михайлов, Д. М. Эффективное корпоративное управление (на современном этапе развития экономики РФ) [Текст] : учеб.-практ. пособие / Д. М. Михайлов. – М. : КноРус, 2013. – 448 с.

163. Михайлова, А. Г. Формирование профессионально-творческих способностей будущих инженеров в рамках дуального подхода [Текст] / А. Г. Михайлова // Вестник Кемеровского государственного университета. –2015. – № 4-2(64). – С. 65−68.

164. Мяло, В. В. Совершенствование элементов дуального образования в системе подготовки инженерных кадров на факультете технического сервиса в АПК [Электронный ресурс] / В. В. Мяло, О. В. Мяло, Е. В. Демчук // Электронный научно-методический журнал Омского государственного аграрного университета. – 2017. – Спецвыпуск № 3. – Режим доступа : http://e-journal.omgau.ru/images/issues/2017/S03/00321.pdf.

165. Нагорнов, А. В. Исследования социальной ответственности компаний [Текст] / А. В. Нагорнов, М. С. Солнцева // Корпоративные финансы. – 2007. – № 2. – С. 112−132.

166. Налоговый кодекс Российской Федерации от 31 июля 1998 г. № 146-ФЗ.

167. Нарешелашвили, Е. Инновации в сфере профессионального образования [Текст] / Е. Нарешелашвили // Научный журнал власть и общество (история, теория, практика). – 2015. – № 2(34). – С. 226−232.

168. Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.hse.ru.

169. Никишин, А. А. Промышленность и подготовка кадров [Текст] / А. А. Никишин. – Баку : Азнефть, 1929. – 56 с.

170. Николина, М. А. Дуальное образование как инновационная форма обучения [Текст] / М. А. Николина, Е. В. Суворова // Новое поколение. – 2017. – № 11. – С. 87−92.

171. Новгородский, Ю. Ф. Подготовка кадров для промышленности [Текст] / Ю. Ф. Новгородский, Н. М. Хайкин. – М. : Экономика, 1968. – 72 с.

172. Новгородский, Ю. Ф. Подготовка квалифицированных кадров для промышленности СССР [Текст] / Ю. Ф. Новгородский. – М., 1963. – 40 с.

173. Ноева, Л. И. Развитие корпоративной социальной ответственности в северных регионах России : дис. … канд. экон. наук : 08.00.05 / Ноева Любовь Иннокентьевна. – М., 2013. – 184 с.

174. Норкина, И. М. Эффективность социальных инвестиций : монография [Текст] / И. М. Норкина, С. М. Бухонова, Ю. А. Дорошенко. – СПб. : Химиздат, 2006. – 169 с.

175. Норт, Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики [Текст] : монография / Д. Норт. – М. : Фонд экономической книги «Начала», 1997. – 180 с.

176. Ньюстром, Дж. Организационное поведение [Текст] / Дж. Ньюстром, К. Дэвис. – СПб. : Питер, 2000. – 448 с.

177. О благотворительной деятельности и благотворительных организациях : федер. закон от 11.08.1995 г. № 135-ФЗ.

178. О закрытом административно-территориальном образовании : федер. закон от 14.07.1992 г. № 3297-1-ФЗ.

179. О защите населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера : федер. закон от 21.12.1994 г. № 68-ФЗ.

180. О комплексной программе «Уральская инженерная школа» [Текст] : указ Губернатора Свердловской области № 453-УГ от 6 октября 2014 г.

181. О мерах, предпринимаемых в системе социального партнерства в Свердловской области в сложившихся экономических условиях в 2010−2011 гг. : указ Губернатора Свердловской области от 05.05.2010 г. № 385-УГ.

182. О Программе социально-экономического развития Свердловской области на 2008−2010 гг. : закон Свердловской области от 21.12.2007 г. № 159-ОЗ.

183. О размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд : федер. закон от 21.07.2005 г. № 94-ФЗ.

184. О рекомендации к применению Кодекса корпоративного поведения : распоряжение ФКЦБ РФ от 04.04.2002 г. № 421/р.

185. О Свердловской областной трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений : закон Свердловской области от 03.05.2005 г. № 36-ОЗ.

186. О социальном партнерстве в Свердловской области : областной закон Свердловской области от 24.11.1995 г. № 34-ОЗ.

187. О Стратегии социально-экономического развития Свердловской области на 2016−2030 гг. : закон Свердловской области от 21.12.2015 г. № 151-ОЗ.

188. О торгово-промышленных палатах в Российской Федерации : федер. закон от 07.07.1993 г. № 5340-1 (ред. от 23.07.2008).

189. Об областной государственной целевой программе «Спасение жизни людей и защита их здоровья при чрезвычайных ситуациях на территории Свердловской области» на 2008−2010 гг. : закон Свердловской области от 12.07.2007 г. № 66-ОЗ.

190. Об образовании в Российской Федерации : федер. закон от 29.12.2012 г. № 273-ФЗ.

191. Об обращении в Конституционный Суд Российской Федерации : постановление Государственной Думы Федерального Собрания Российской Федерации от 11.11.1996 г. № 781-II ГД.

192. Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации : федер. закон от 06.10.2003 г. № 131-ФЗ.

193. Об объединениях работодателей : федер. закон от 27.11.2002 г. № 156-ФЗ.

194. Об обязательном медицинском страховании в Российской Федерации : федер. закон от 29.11.2010 г. № 326-ФЗ.

195. Об обязательном социальном страховании от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний : федер. закон от 24.06.1998 г. № 125-ФЗ.

196. Об охотничьих ресурсах, в отношении которых осуществляется промысловая охота на территории Свердловской области : закон Свердловской области от 25.12.2009 г. № 123-ОЗ.

197. Об охране окружающей среды на территории Свердловской области : закон Свердловской области от 20.03.2006 г. № 12-ОЗ.

198. Об охране труда в Свердловской области : закон Свердловской области от 22.10.2009 г. № 91-ОЗ.

199. Об Уставе Свердловской области : закон Свердловской области от 23.12.2010 г. № 105-ОЗ.

200. Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие образования» на 2013−2020 гг. [Текст] : постановление Правительства РФ от 15 апреля 2014 г. № 295.

201. Об утверждении государственной программы Свердловской области «Содействие занятости населения Свердловской области до 2020 г.» : постановление Правительства Свердловской области от 21.10.2013 г. № 1272-ПП.

202. Об утверждении межведомственной программы действий Правительства Свердловской области на 2009–2010 гг. по выполнению Плана мероприятий Правительства Российской Федерации по реализации в 2009−2010 гг. Концепции действий на рынке труда на 2008−2010 гг. : распоряжение Правительства Свердловской области от 08.07.2009 г. № 714-РП.

203. Об утверждении Стратегии развития черной металлургии России на 2014−2020 гг. и на перспективу до 2030 г. и Стратегии развития цветной металлургии России на 2014−2020 гг. и на перспективу до 2030 г. [Текст] : приказ Министерства промышленности и торговли РФ от 5 мая 2014 г. № 839.

204. Овсиенко, Л. В. Дуальное обучение как важный фактор повышения инвестиционной привлекательности региона [Текст] / Л. В. Овсиенко, И. В. Зимина,

Е. Ю. Есенина // Вестник Казанского технологического университета. – 2014. – Т. 17, № 5. – С. 339−343.

205. Овсиенко, Л. Татарстан: научно-образовательный кластер в системе подготовки кадров [Текст] / Л. Овсиенко, И. Зимина // Профессиональное образование. Столица. – 2014. – № 11. – С. 42-43.

206. Овсиенко, Л. Татарстан: научно-образовательный кластер в системе подготовки кадров / Л. Овсиенко, И. Зимина // Профессиональное образование. Столица. – 2014. – № 11. – С. 42−43.

207. Олейник, О. В. Успешные социальные инвестиции – вклад в будущее России [Текст] / О. В. Олейник. – М.−СПб. : Международный союз благотворительных организаций «Мир Добра», 2008. – 156 с.

208. Отраслевое (тарифное) соглашение по агропромышленному комплексу Свердловской области на 2014−2017 гг.

209. Отраслевое (тарифное) соглашение по агропромышленному комплексу Свердловской области на 2011−2013 гг. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://sospp.ru.

210. Панова, А. Ю. Социальные инвестиции российского бизнеса: динамика и структура [Электронный ресурс] / А. Ю. Панова // Международный научно-исследовательский журнал. – 2017. – № 04(58), ч. 3. – Режим доступа : https://research-journal.org/wp-content/uploads/2011/10/04-3-58.pdf#page=112.

211. Паспорт приоритетного проекта «Образование» по направлению «Подготовка высококвалифицированных специалистов и рабочих кадров с учетом современных стандартов и передовых технологий» («Рабочие кадры для передовых технологий»)» [Текст] (утв. президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и приоритетным проектам, протокол от 25 октября 2016 г. № 9).

212. Перегудов, С. П. Кризис корпоративной модели российского бизнеса [Текст] / С. П. Перегудов // Мировая экономика и международные отношения. – 2010. – № 5. – С. 32−43.

213. Петров, Ю. Н. Дуальная система инженерно-педагогического образования – инновационная модель современного профессионального образования [Текст] : монография / Ю. Н. Петров. – Н. Новгород : Изд-во ВГИПУ, 2009. – 280 с.

214. Петрова-Савченко, А. А. Оценка эффектов корпоративной социальной деятельности [Текст] : дис. … канд. экон. наук : 08.00.05 / Петрова-Савченко Анастасия Андреевна. – СПб., 2017. – 242 с.

215. Подвербных, У. С. Концептуальные подходы к формированию системы подготовки рабочих кадров: зарубежный опыт [Текст] / У. С. Подвербных // Известия Иркутской государственной экономической академии. – 2015. – Т. 25, № 4. – С. 621−629.

216. Подготовка кадров для промышленности [Текст] : аналитический доклад / Н. П. Касаткина и др. ; под ред. В. В. Конакова Н. П. Касаткиной, В. П. Миничкиной. – Саранск : НЦСЭМ, 2014. – 68 с.

217. Познер, Р. А. Экономический анализ права : в 2 т. [Текст] / Р. А. Познер ; пер. с англ. А. А. Фофонова под ред. В. Л. Тамбовцева. – СПб. : Экономическая школа, 2004. – Т. 1. – 544 с. ; Т. 2. – 464 с.

218. Политика в области качества АО «ПНТЗ» [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://chelpipe.ru.

219. Политика интегрированной системы менеджмента АО «ПНТЗ».

220. Политика по управлению персоналом Группы ЧТПЗ. 2017 г.

221. Полищук, Л. И. Корпоративная социальная ответственность или государственное регулирование: анализ институционального выбора [Текст] / Л. И. Полищук // Вопросы экономики. – 2009. – № 10. – С. 4−22.

222. Полищук, Л. И. Корпоративная социальная ответственность: институциональная теория и российская практика [Электронный ресурс] / Л. И. Полищук. – Режим доступа : http://video.edu.ru/video/4.

223. Положение № 03.2.052/1-2016-0 «Об обучении и развитии персонала» от 31.10.2016 г.

224. Положение № П 03.02.062-213-2 «О программе „Молодая семья“» от 29.12.2015 г.

225. Положение № П 03.2.014-214-1 «О выплате единовременного пособия при увольнении по собственному желанию в связи с выходом на трудовую пенсию» от 29.08.2014 г.

226. Положение № П 03.2.020/1-2015-2 «Об оплате труда и премировании работников структурных подразделений ОАО „ПНТЗ“» от 01.08.2016 г.

227. Положение № П 03.2.028-2015-0 «О непрерывном профессиональном обучении персонала Общества» от 19.08.2015 г.

228. Положение № П 03.2.038-2015-0 «О проведении корпоративного конкурса „Золотой фонд“» от 01.10.2015 г.

229. Положение № П 03.2.042-2014-2 «О Порядке выплаты единовременного вознаграждения за выслугу лет работникам Общества» от 01.04.2016 г.

230. Положение № П-П 03.2.017 «Об организации добровольного медицинского страхования работников ОАО „ПНТЗ“» от 09.03.2017 г.

231. Положение № П-П 03.2.018 «О социальном пакете работников» от 15.03.2017 г.

232. Положение № П-П 03.2.044 «О наставничестве».

233. Положение № П-П 03.2.046 «О присвоении почетного звания „Трудовая династия ПНТЗ“» от 24.04.2017 г.

234. Положение № П-П 03.2.049 «О доплате за наставничество в Обществе» от 28.04.2017 г.

235. Положение № П-П 03.2014 «О порядке планирования набора абитуриентов, распределения на практику студентов, трудоустройства и стажировки выпускников проекта „Будущее белой металлургии“» от 01.03.2017 г.

236. Положение № П-П-УП-022 «О присвоении звания „Заслуженный работник ПНТЗ“» от 04.07.2011 г.

237. Положение об Ассоциации выпускников образовательного проекта Группы ЧТПЗ «Будущее белой металлургии» от 27.06.2016 г.

238. Полтерович, В. Институциональные ловушки и экономические реформ [Текст] / В. Полтерович // Экономика и математические методы. – 1999. – Т. 35, № 2. – С. 3−40.

239. Полякова, А. Г. Корпоративная социальная ответственность в период роста организации [Текст] / А. Г. Полякова // Экономика России в условиях модернизации: ориентиры и перспективы : материалы Всерос. науч.-практ. конф. с междунар. участием (Каменск-Уральский, 17 ноября 2010 г.) / отв. за вып. В. Г. Тоневицкий. – Екатеринбург, 2010. – Ч. 1. – С. 170−174.

240. Попова, Е. В. Инструментарий развития социальной ответственности промышленного предприятия [Текст] : дис. … канд. экон. наук : 08.00.05 / Попова Екатерина Владимировна. – Сургут, 2016. – 162 с.

241. Правила внутреннего трудового распорядка ОАО «ПНТЗ» от 28.12.2016 г.

242. Приоритетный федеральный проект «Образование» по направлению «Подготовка высококвалифицированных специалистов и рабочих кадров с учетом современных стандартов и передовых технологий» [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://static.government.ru/media/files/7ARTAf6Lqv5wSXjIeJbjViodyObukhty.pdf.

243. Программа модернизации и создания новых рабочих мест на территории Свердловской области на период до 2020 г. (утв. постановлением Правительства Свердловской области от 11.07.2014 г. № 591-ПП).

244. Прокопов, Ф. Базовые индикаторы результативности. Рекомендации по использованию в практике управления и корпоративной нефинансовой отчетности [Текст] / Ф. Прокопов, Е. Феоктистова и др. ; под общ. ред. А. Шохина. – М. : РСПП, 2008. – 68 с.

245. Прокопович, В. П. Концепция реконструкции и модернизации жилищно-коммунального хозяйства при ограниченных ресурсах [Текст] / В. П. Прокопович // Научное обозрение. – 2014. – № 7-1. – С. 310−313.

246. Псарева, Н. Ю. Совершенствование холдинговых отношений в промышленности России (теоретические и методические аспекты) [Текст] : автореф. дис. … д-ра экон. наук : 08.00.05 / Псарева Надежда Юрьевна. – М., 2003. – 56 с.

247. Пухова, М. М., Теоретические основы миграции [Текст] / М. М. Пухова, И. П. Дорошина, И. Г Ходжаева. // Транспортное дело России. – 2013. – № 62. – С. 13−16.

248. Пчелинцева, И. Н. Современные подходы к формированию социальных инвестиций : монография [Текст] / И. Н. Пчелинцева. – Саратов : Научная книга, 2007. – 166 с.

249. Пчелинцева, И. Н. Формирование социальных инвестиций в России [Текст] / И. Н. Пчелинцева. – Саратов : Саратовский гос. техн. ун-т, 2007. – 158 с.

250. Райзберг, Б. А. Государственное управление экономическими и социальными процессами [Текст] : учеб. пособие / Б. А. Райзберг. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 384 с.

251. Распоряжение № Р-Ц53-147 «Об оценке персонала» от 06.06.2007 г.

252. Региональный приоритетный проект Свердловской области «Подготовка высококвалифицированных специалистов и рабочих кадров с учетом современных стандартов и передовых технологий» на 2017−2020 гг.

253. Регламент № Р 03.1.044/2-2016-0 «Подбор персонала» от 25.11.2016 г.

254. Регламент № Р 03.1.057-2016-0 «Адаптация персонала» от 08.12.2016 г.

255. Реестр нефинансовых отчетов [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.rspp.ru.

256. Рейтинговое агентство «Эксперт РА» [Электронный ресурс]. – Режим доступа : https://raexpert.ru.

257. Ремингтон, Т. Ф. Государственно-частные партнерства в сфере СПО: адаптация немецкой модели дуального образования [Текст] / Т. Ф. Ремингтон // Журнал Новой экономической ассоциации. – 2017. – № 4(36). – С. 182−188.

258. Репин, В. В. Процессный подход к управлению. Моделирование процессов [Текст] / В. В. Репин, В. Г. Елиферов. – М. : РИА «Стандарты и качество», 2008. – 408 с.

259. Российский институт директоров [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://rid.ru.

260. Российский союз промышленников и предпринимателей [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.rspp.ru.

261. Роуз-Аккерман, С. Коррупция и государство: причины, следствия, реформы [Текст] / С. Роуз-Аккерман ; пер. с англ. О. А. Алякринского. – 2-е изд. – М. : Логос, 2010. – 343 с.

262. Рувенный, И. Я. Дуальное образование как инновационное направление повышение качества высшего образование в Республике Башкортостан [Текст] / И. Я. Рувенный, А. А. Аввакумов // Бизнес. Образование. Право. – 2018. – № 1 (42). – С. 116−121.

263. Руководство по корпоративной социальной ответственности. Международный стандарт ISO 26000:2010 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.klubok.net.

264. Саидов, А. М. Основные факторы формирования и управления человеческим капиталом, влияющие на эффективность деятельности промышленных предприятий [Текст] / А. М. Саидов // АПК России. – 2017. – Т. 24, № 1. – С. 111−118.

265. Саймон, Г. Теория принятия решений в экономической науке и науке о поведении [Текст] / Г. Саймон // Теория фирмы / под ред. В. М. Гальперина. – СПб., 1995. – С. 48−60.

266. Сайфулина, Т. О. Дуальное образование: хорошо забытое старое или инновационный проект? [Текст] / Т. О. Сайфулина // Альманах мировой науки. – 2017. – № 4-2(19). – С. 14−19.

267. Сатдыков, А. И. Экономические аспекты совместной подготовки рабочих промпредприятиями и профессиональными образовательными организациями [Текст] / А. И. Сатдыков // Труд и социальные отношения. – 2018. – № 2. – С. 49−59.

268. Свердловский областной союз промышленников и предпринимателей [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://sospp.ru.

269. Свиридов, А. С. Управление развитием процессов социализации бизнеса в регионе : дис. … д-ра экон. наук : 08.00.05 / Свиридов Андрей Сергеевич. – Воронеж, 2015. – 336 с.

270. Селандер, Й. Стейкхолдер-менеджмент: управление заинтересованными группами [Электронный ресурс] / Й. Селандер. – Режим доступа : https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1105.

271. Семененко, И. С. Политическая идентичность и политика идентичности [Текст] : в 2 т. / И. С. Семененко. – М. : РОССПЭН, 2012. – Т. 1 : Идентичность как категория политической науки: словарь терминов и понятий. – 208 с. ; Т. 2 : Идентичность и социально-политические изменения в XXI веке. – 470 с.

272. Семенов, А. С. Подготовка системы корпоративного управления компании к IPO [Текст] / А. С. Семенов // Акционерное общество: вопросы корпоративного управления. – 2011. – № 1. – С. 23−30.

273. Сергеев, Г. Г. Некоторые аспекты развития моделей профессионального обучения в России и Германии [Текст] / Г. Г. Сергеев // Национальная ассоциация ученых. – 2015. – № 2-6 (7). – С. 34−38.

274. Симкин, Д. Г. Некоторые особенности развития организационно-экономического механизма управления регионом [Текст] / Д. Г. Симкин // Вестник Оренбургского государственного университета. − 2009. − № 8. – С. 88−92.

275. Синяговская, М. Б. Особенности европейской поддержки дуального профессионального образования [Текст] / М. Б. Синяговская // Инновации и инвестиции. – 2014. – № 10. – С. 294−296.

276. Сироткин, С. А. Методология оценки эффективности корпоративной стратегии промышленного предприятия [Текст] : монография / С. А. Сироткин, Н. Р. Кельчевская. – Екатеринбург, 2014. – 140 с.

277. Системы менеджмента социальной ответственности. Международный стандарт IQNet SR10 – 2015 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.rusregister.ru.

278. Сичинский, Е. П. Практико-ориентированное или дуальное образование: к вопросу о формировании понятийного аппарата [Текст] // Инновационное развитие профессионального образования. – 2018. – Т. 17, № 1. – С. 33−40.

279. Смолина, О. А. Дуальное образование как инновационный формат профессионального образования [Текст] / О. А. Смолина // Вестник научных конференций. – 2016. – № 12-4(16). – С. 167−170.

280. Соглашение между Советом председателей профсоюзных комитетов городского округа Первоуральск, Территориальным объединением работодателей «Первоуральский Совет директоров и предпринимателей» и Администрацией городского округа Первоуральск на 2017−2019 гг.

281. Соглашение между Федерацией профсоюзов Свердловской области, Региональным объединением работодателей «Свердловский областной Союз промышленников и предпринимателей» и Правительством Свердловской области на 2015−2017 гг.

282. Соглашение между Федерацией профсоюзов Свердловской области, Региональным объединением работодателей «Свердловский областной Союз промышленников и предпринимателей» и Правительством Свердловской области на 2015−2017 гг. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://sospp.ru.

283. Соглашение о взаимодействии между Государственной инспекцией труда в Свердловской области, Региональным объединением работодателей «Свердловский областной Союз промышленников и предпринимателей», Уральской торгово-промышленной палатой, Федерацией профсоюзов Свердловской области.

284. Соглашение о взаимодействии между Государственной инспекцией труда в Свердловской области, Региональным объединением работодателей «Свердловский областной Союз промышленников и предпринимателей», Уральской торгово-промышленной палатой, Федерацией профсоюзов Свердловской области годы [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://git66.rostrud.ru.

285. Соглашение о взаимодействии при проведении оценки регулирующего воздействия между Администрацией городского округа Первоуральск и Сверд-

ловским областным отделением Общероссийской общественной организацией малого и среднего предпринимательства «Опора России» от 09.12.2016 г. № 32/16.

286. Соглашение о минимальной заработной плате в Свердловской области.

287. Соглашение о намерениях по совместной разработке и введении дуальной модели профессионального образования от 08.11.2012 г.

288. Соглашение о регулировании социально-трудовых отношений в сфере малого и среднего предпринимательства Свердловской области на 2016−2018 гг.

289. Соглашение о сотрудничестве в области непрерывного образования от 03.03.2015 г. № 35-04/92.

290. Соглашение о сотрудничестве Департамента Федеральной службы по надзору в сфере природопользования по Уральскому федеральному округу и некоммерческого партнерства «Союз малого и среднего бизнеса Свердловской области».

291. Соглашение о сотрудничестве Департамента Федеральной службы по надзору в сфере природопользования по Уральскому федеральному округу и некоммерческого партнерства «Союз малого и среднего бизнеса Свердловской области».

292. Соглашение о сотрудничестве Департамента Федеральной службы по надзору в сфере природопользования по Уральскому федеральному округу и некоммерческого партнерства «Союз малого и среднего бизнеса Свердловской области» [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.rpn-urfo.ru.

293. Соглашение о сотрудничестве Департамента Федеральной службы по надзору в сфере природопользования по Уральскому федеральному округу и некоммерческого партнерства «Союз малого и среднего бизнеса Свердловской области» [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://msb66.ru.

294. Соглашение о сотрудничестве и взаимодействии в прогнозировании потребности и последующего трудоустройства выпускников учебных заведений системы среднего профессионального образования между Первоуральским металлургическим колледжем, ПАО «Челябинский трубопрокатный завод» и Администрацией городского округа Первоуральск.

295. Соглашение о сотрудничестве и взаимодействии в прогнозировании потребности и последующего трудоустройства выпускников учебных заведений системы СПО между Первоуральским металлургическим колледжем, ПАО «Челябинский трубопрокатный завод» и Администрацией городского округа Первоуральск от 2016 г.

296. Соглашение о сотрудничестве между Правительством Свердловской области, ОАО «Первоуральский новотрубный завод», ФГАОУ ВПО «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина» и ГАОУ СПО СО «Первоуральский металлургический колледж» от 01.12.2015 г. № 02-25/43УрФУ/206.

297. Соглашение о социально-экономическом партнерстве между Группой ЧТПЗ и Администрацией Первоуральского городского округа от 10.07.2014 г.

298. Сорокина, Е. А. Направления реализации корпоративной социальной ответственности предпринимательских структур [Текст] : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Сорокина Елена Анатольевна. – Челябинск, 2015. – 144 с.

299. Социальная ответственность и человеческий капитал предприятий в системе региональной социальной политики [Текст] : монография / Е. В. Попова, Н. Р. Кельчевская, И. М. Черненко и др. – М. : Изд-во «Креативная экономика», 2017. – 318 с.

300. Социальная ответственность организации. Международный стандарт IC CSR-08260008000 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.ksovok.com.

301. Социальная ответственность. Международный стандарт SA 8000 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.klubok.net.

302. Социальная отчетность компаний // Социальная ответственность бизнеса [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.soc-otvet.ru.

303. Социальная отчетность предприятий и организаций, зарегистрированных в Российской Федерации. Методические рекомендации [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.tpprf.ru/ru/about/documents.

304. Социальная хартия российского бизнеса [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://рспп.рф/simplepage/474.

305. Стандарт организации по управлению качеством АО «ПНТЗ».

306. Стандарт по отчетности в области устойчивого развития GRI [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://globalreporting.org.

307. Стандарт предприятия СТП СМ 159-В1-2015 «Управление персоналом» 2015 г.

308. Степыгин, Д. А. Формирование и развитие региональных моделей социальной ответственности бизнес-структур [Текст] : дис. … канд. экон. наук : 08.00.05 / Степыгин Дмитрий Александрович. – Воронеж, 2013. – 180 с.

309. Стиглер, Дж. Экономическая теория информации [Текст] / Дж. Стиглер ; пер. с англ. Л. С. Горшковой // Вехи экономической мысли : хрестоматия / сост. и общ. ред. В. М. Гальперина. – СПб. : Экономическая школа ; М. : ГУ-ВШЭ: ТЕИС, 1999. – Т. 2 : Теория фирмы. – 340 с.

310. Татаркин, А. И. Становление и развитие внутрифирменных институтов корпоративного управления (опыт регионального исследования) [Текст] / А. И. Татаркин, О. А. Романова, И. Н. Ткаченко // Экономическая наука современной России. – 2000. – № 3−4. – С. 22−34.

311. Таюрский, А. И. Роль дуального профессионального образования в инновационном развитии промышленного предприятия [Текст] / А. И. Таюрский, В. А. Левко // Вестник Сибирского государственного аэрокосмического университета им. академика М. Ф. Решетнева. – 2015. – Т. 16, № 4. – С. 1071−1077.

312. Телишевский, Т. Д. Высвобождение рабочей силы и подготовка кадров в промышленности [Текст] / Т. Д. Телишевский, А. В. Чащухин. – Львов : Вища школа ; Изд-во при Львовском ун-те, 1984. – 87 с.

313. Терещенкова, Е. В. Дуальная система профессионального образования: аналитический обзор [Текст] / Е. В. Терещенкова, М. Бернхард // Научно-практический журнал Волгоградского филиала МГЭИ «Форум». – 2014. – № 1(2). – С. 55−58.

314. Терещенкова, Е. В. Дуальное образование как инновационный формат системы высшего профессионального образования [Текст] / Е. В. Терещенкова,

М. Бернхард // Вестник Московского гуманитарно-экономического института. – 2014. – № 1(2). – С. 33−37.

315. Тестина, Я. С. Социальные инвестиции как форма реализации корпоративной социальной ответственности [Текст] / Я. С. Тестина, Е. В. Печерица // Фундаментальные исследования. – 2016. – № 7. – С. 185−189.

316. Технический прогресс и подготовка кадров в угольной промышленности [Текст]. – М. : Недра, 1969. – 144 с.

317. Тешев, В. А. Дуальная система образования как фактор модернизации вуза в условиях глобализации [Электронный ресурс] : текстовое научное электронное издание (монография) / В. А. Тешев, В. Н. Нехай, А. В. Нагоев. – Майкоп : ЭлИТ, 2015. – 202 с. – Доступ с CD-ROM.

318. Тешев, В. А. Дуальное образование как фактор модернизации системы социального партнерства вузов и предприятий [Текст] / В. А. Тешев // Вестник Адыгейского государственного университета. Сер. 1: Регионоведение: философия, история, социология, юриспруденция, политология, культурология. – 2014. – № 1(135). – С. 144−150.

319. Тидеманн, Б. Дуальная система – немецкая форма профессионального образования [Текст] // Образование и наука. Известия Уральского отделения Российской академии образования. – 2011. – № 6(85). – С. 112−123.

320. Тихонова, В. В. Теоретические аспекты совершенствования управления взаимодействием групп стейкхолдеров, направленного на рост стоимости компании [Текст] / В. В. Тихонова // Вопросы экономики и права. – 2011. – № 1. – С. 182−185.

321. Ткаченко, И. Н. Институты и ценности в системе корпоративных отношений: модели эффективного развития [Текст] / И. Н. Ткаченко. – Екатеринбург : Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2000. – 91 с.

322. Ткаченко, И. Н. Институционально-эволюционный подход в исследовании корпоративных отношений [Текст] / И. Н. Ткаченко // Известия Уральского государственного экономического университета. – 2002. – № 5. – С. 3−11.

323. Ткаченко, И. Н. Об исследовании кадровой составляющей корпоративной стоимости металлургической компании [Текст] / И. Н. Ткаченко, М. С. Чеснокова // Известия Уральского государственного экономического университета. – 2012. – № 3(41). – С. 70−78.

324. Ткаченко, И. Н. Оптимизация процессов интегрированных холдинговых структур [Текст] / И. Н. Ткаченко, И. В. Кизиков // Управленец. – 2011. – № 3−4. С. 40−46.

325. Ткаченко, И. Н. Процесс интеграции рынка трудовых ресурсов в систему непрерывного образования (на примере Свердловской области) [Текст] / И. Н. Ткаченко // Образование. Наука. Научные кадры. – 2012. – № 4. – С. 105−108.

326. Ткаченко, И. Н. Совершенствование управленческого и исследовательского инструментария в условиях новых вызовов в развитии российской модели корпоративного управления [Текст] / И. Н. Ткаченко // Известия Уральского государственного экономического университета. – 2011. – № 6(38). – С. 15−21.

327. Ткаченко, И. Н. Стейкхолдерская модель корпоративного управления в проектах государственно-частного партнерства [Текст] / И. Н. Ткаченко, М. В. Евсеева // Управленческие науки. – 2014. – № 1. – С. 26−33.

328. Тойнби, А. Дж. Исследование истории : пер. с англ. : в 3 т. [Текст] / А. Дж. Тойнби. – СПб. : Изд-во Олега Абышко ; Изд-во С.-Петерб. гос. ун-та, 2006. – Т. 1. – 400 с.

329. Тонышева, Л. Л. Формирование модели интеграции социальной ответственности в систему стратегического управления организацией [Электронный ресурс] / Л. Л. Тонышева, Д. В. Чумлякова // Современные проблемы науки и образования. – 2014. – № 2. – Режим доступа : https://science-education.ru/ru/article/view?id=12877.

330. Торгово-промышленная палата Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://tpprf.ru.

331. Торгово-промышленная палата Свердловской области [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://uralcci.com.

332. Торчинова, О. В. Социальная ответственность интегрированных субъектов российской экономики [Текст] : дис. … д-ра экон. наук : 08.00.01 / Торчинова Оксана Владимировна. – Владикавказ, 2015. – 337 с.

333. Трудовой кодекс Российской Федерации : федер. закон от 30.12.2001 г. № 197-ФЗ.

334. Трунин, Г. А. К вопросу о социальных инвестициях компаний и корпоративной социальной ответственности [Текст] / Г. А. Трунин, И. В. Лукьянчиков // Экономический анализ: теория и практика. – 2014. – № 20(371). – С. 29−36.

335. Тульчинский, Г. Л. Корпоративные социальные инвестиции и социальное партнерство: технологии и оценка эффективности [Текст] : учеб. пособие / Г. Л. Тульчинский. – СПб. : Отдел оперативной полиграфии НИУ ВШЭ – Санкт-Петербург, 2012. – 236 с.

336. Туранина, Н. А. Дуальное обучение как средство формирования профессиональной направленности студентов [Текст] / Н. А. Туранина, И. Ф. Заманова, К. А. Виноградов, Л. М. Курганская // Среднее профессиональное образование. – 2017. – № 6. – С. 35−37.

337. Туркин, С. В. Социальные инвестиции в бизнесе: пособие для менеджеров [Текст] / С. В. Туркин. – М. : Рус. ун-т, 2003. – 237 с.

338. Туркин, С. Как выгодно быть добрым: сделайте свой бизнес социально ответственным [Текст] : монография / С. Туркин. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 381 с.

339. Уильямсон, О. И. Логика экономической организации [Текст] / О. И. Уильямсон // Природа фирмы : сб. к 50-летию выхода в свет работы Р. Коуза «Природа фирмы» / под ред. О. И. Уильямсона, С. Дж. Уинтерса ; пер. с англ. М. Я. Каждана. – М. : Дело, 2001. – 360 с.

340. Управление качеством взаимодействия с заинтересованными сторонами. Международный стандарт AA 1000 SES [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.accountability.org.

341. Устав АО «Первоуральский новотрубный завод» от 29.06.2012 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://chelpipe.ru.

342. Устав МО «Первоуральский городской округ».

343. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.gks.ru.

344. Федоров, М. В. Институциональные основы корпоративной социальной ответственности [Текст] / М. В. Федоров, А. Г. Полякова // Известия Уральского государственного экономического университета. – 2010. – № 6(32). – С. 5−10.

345. Федорова, Л. А. Методологические основы формирования корпоративной системы образования [Текст] / Л. А. Федорова // Интерэкспо Гео-Сибирь. – 2016. – Т. 6, № 1. – С. 120−125.

346. Федорович, В. О. Механизм управления крупными корпорациями с учетом экономических интересов основных групп стейкхолдеров [Текст] / В. О. Федорович // Вестник Томского государственного университета. Экономика. – 2013. – № 4(24). – С. 81−102.

347. Федосеев, С. В. Социальные инвестиции как фактор развития моногородов [Текст] / С. В. Федосеев, А. Б. Тесля // Научное мнение. – 2014. – № 3. – С. 199−207.

348. Федотова, Г. А. Развитие дуальной формы профессионального образования: опыт ФРГ и России [Текст] : дис. … д-ра пед. наук : 13.00.08 / Федотова Галина Анатольевна. – М., 2002. – 340 с.

349. Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.fa.ru/Pages/Home.aspx.

350. Финогеева, А. И. Совершенствование управления взаимоотношениями с ключевыми стейкхолдерами корпорации [Электронный ресурс] / А. И. Финогеева, Б. С. Батаева // Российский экономический интернет-журнал. – 2017. – № 3. – Режим доступа : http://www.e-rej.ru/Articles/2017/Finogeeva_Bataeva.pdf.

351. Фридман, М. Методология позитивной экономической науки [Текст] / М. Фридман. – М. : THESIS, 1994. – 52 с.

352. Фролова, Е. А. Институциональная система социальной ответственности экономических субъектов [Текст] : автореф. дис. … д-ра экон. наук : 08.00.01 / Фролова Елена Александровна. – Томск, 2016. – 39 с.

353. Фурта, С. Д. Карта заинтересованных сторон – инструмент анализа окружения бизнеса [Текст] / С. Д. Фурта, Т. Б. Соломатина // Инициативы XXI века. – 2010. – № 1. – С. 22–27.

354. Хамзина, Б. Е. Дуальное образование – будущее высшего образования страны [Текст] / Б. Е. Хамзина, К. Ж. Наурыз, Б. С. Жарикова // Знание. – 2016. – № 11-1(40). – С. 47−51.

355. Харитонова, Е. Н. Управление социально ответственной деятельностью промышленных предприятий (на примере черной металлургии) [Текст] : автореф. дис. … д-ра экон. наук : 08.00.05 / Харитонова Екатерина Николаевна. – М., 2009. – 40 с.

356. Хомякова, Н. В. Корпоративная социальная ответственность российского бизнеса и механизмы ее реализации [Текст] : дис. … канд. экон. наук : 08.00.05 / Хомякова Наталья Викторовна. – Орел, 2014. – 143 с.

357. Хоняев, С. Н. Социальные инвестиции как форма реализации социальной ответственности предприятий [Текст] : дис. … канд. экон. наук : 08.00.05 / Хоняев Санджи Николаевич. – Волгоград, 2006. – 280 с.

358. Царева, Т. В. О реализации регионального пилотного проекта по внедрению элементов дуального обучения в колледже [Текст] / Т. В. Царева // Научный альманах. – 2015. – № 11-3(13). – С. 442−444.

359. Цыгалов, Ю. М. Управление знаниями на предприятии [Текст] / Ю. М. Цыгалов, В. Н. Пуляева // Управленческие науки. – 2014. – № 2(11). – С. 42−46.

360. Чеботарев, С. Подготовка кадров для высокотехнологичной промышленности: дуальная модель образования [Текст] / С. Чеботарев, В. Чеботарев, Д. Журенков // Общество и экономика. – 2016. – № 8. – С. 41−53.

361. Чеботарев, С. С. Дуальная модель образования: подготовка рабочих кадров для высокотехнологичной промышленности [Текст] / С. С. Чеботарев, Д. А. Журенков // Социология образования. – 2016. – № 6. – С. 28−35.

362. Чегринцева, Н. С. Совершенствование системы мониторинга корпоративной социальной ответственности [Текст] : автореф. дис. … канд. экон. наук : 08.00.05 / Чегринцева Наталья Сергеевна. – Ростов н/Д, 2012. – 20 с.

363. Чернышова, Л. Е. Дуальное обучение в современной системе среднего образования [Текст] / Л. Е. Чернышова // Вестник научных конференций. – 2017. – № 10-1(26). – С. 116−117.

364. Чулакова, А. Л. Управление корпоративной социальной ответственностью градообразующих предприятий [Текст] : дис. … канд. экон. наук : 08.00.05 / Чулакова Александра Леонидовна. – Курск, 2014. – 211 с.

365. Чумлякова, Д. В. Модель интеграции социальной ответственности бизнеса в систему стратегического управления организацией [Текст] : дис. … канд. экон. наук : 08.00.05 / Чумлякова Дарья Владимировна. – Тюмень, 2015. – 228 с.

366. Шацкая, И. В. Особенности модели дуального обучения в России [Текст] / И. В. Шацкая // Креативная экономика. – 2018. – Т. 12, № 3. – С. 305−314.

367. Штойер, Р. Многокритериальная оптимизация. Теория, вычисления и приложения [Текст] / Р. Штойер. – М. : Радио и связь, 1992. – 504 с.

368. Шувалова, М. А. Формирование профессиональных компетенций техников высокотехнологичной отрасли в дуальном образовании [Текст] : автореф. дис. … канд. пед. наук : 13.00.08 / Шувалова Марина Александровна. – Красноярск, 2016. – 24 с.

369. Энс, К. В. Новые формы подготовки рабочих кадров для стратегических отраслей экономики [Текст] / К. В. Энс, И. В. Бешлиу // Решетневские чтения. – 2017. – Т. 2, № 21. – С. 584−585.

370. Этциони, А. Социоэкономика: дальнейшие шаги [Электронный ресурс] / А. Этциони // Экономическая социология. – 2002. – Т. 3, № 1. – Режим доступа : https://ecsoc.hse.ru/data/2011/12/08/1208205033/ecsoc_t3_n1.pdf#page=65.

371. Юсупова, Ф. З. Дуальное обучение – одна из эффективных форм интеграции образования, науки и производства [Текст] / Ф. З. Юсупова, Н. Б. Тахирова // Достижения науки и образования. – 2017. – № 5(18). – С. 63−65.

372. Ягодкина, В. М. Институты и институализация мировой экономики: генезис, эволюция, перспективы [Текст] / В. М. Ягодкина. – Иркутск : БГУЭП, 2006. – 294 с.

373. Ядгаров, Я. С. История экономических учений [Текст] : учебник / Я. С. Ядгаров. – 4-е изд. – М. : ИНФРА-М, 2004. – 480 с.

374. Якимец, В. Н. Социальные инвестиции российского бизнеса: механизмы, примеры, проблемы, перспективы [Текст] / В. Н. Якимец // Труды Института системного анализа Российской академии наук. Т. 18 : Социальные инвестиции российского бизнеса: механизмы, примеры, проблемы, перспективы. – М. : Ленанд, 2005. – С. 120−130.

375. Яровой, А. И. Влияние институтов власти на развитие корпоративной социальной ответственности в России и Европейском Союзе [Электронный ресурс] / А. И. Яровой // Диалогические коммуникации в бизнесе : интернет-конференция. – Режим доступа : http://www.ecsocman.edu.ru/text/33435128.

376. Bowen, H. R. Social Responsibilities of the Businessman [Text] / H. R. Bowen. – N. Y. : Harper and Row, 1953. – 420 p.

377. Dittrich-Wesbuer, A. Site effects: Assessing the fiscal, social and ecological costs of planned developments [Text] / A. Dittrich-Wesbuer, A. Krön, A. Mayr // Regional Studies Regional Science. – 2015. – No. 2(1). – P. 392−407.

378. Donia, M. B. L. Determinants and consequences of employee attributions of corporate social responsibility as substantive or symbolic [Text] / M. B. L. Donia, C. A. Tetrault Sirsly // European Management Journal. – 2016. – No. 34(3). – P. 232−242.

379. Elkington, J. Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business [Text] / J. Elkington. – New Society Publishers, 1998. – 407 p.

380. Freeman, R. E. Strategic management: a stakeholder approach [Text] / R. E. Freeman. – Boston : Pitman Publishers, 1984. – 340 p.

381. Frederick, W. C. From CSR-1 to CSR-2: The Maturing of Business and Society Thought [Text] / W. C. Frederick. – Pittsburgh : University of Pittsburgh, Graduate School of Business, 1978. – 40 p.

382. Frederick, W. C. Moving to CSR-4: What to Pack for the Trip [Text] / W. C. Frederick // Business and Society. – 1998. – Vol. 37, no. 1. – P. 40−59.

383. Frederick, W. C. Toward CSR-3: Why Ethical Analysis is Indispensable and Unavoidable in Corporate Affairs [Text] / W. C. Frederick // California Management Review. – 1986. – Vol. 18, no. 2. – P. 126−141.

384. Friedman, M. Capitalism and freedom [Text] / M. Friedman. – Chicago : University of Chicago press, 1962. – 512 p.

385. Granovetter, M. Economic action and social structure : a theory of embeddedness [Text] / M. Granovetter // American Journal of Sociology. – 1985. – No. 91. – 400 p.

386. Hart, O. Firms, contracts, and financial structure [Text] / O. Hart. – Oxford : Clarendon press, 1995. – 280 p.

387. Heath, J. Stakeholder Theory, Corporate Governance and Public Management. What Can the History of State-run Enterprises Teach Us in the Post-Enron Era? [Text] / J. Heath, W. Norman // Journal of Business Ethics. – 2014. – Vol. 53. iss. 3. – P. 247−265.

388. Hemerijck, A. The Uses of Social Investment [Text] / A. Hemerijck. – Oxford University Press, 2017. – 240 p.

389. Huesemann, M. H. Technofix: Why Technology Won't Save Us or the Environment [Text] / M. H. Huesemann, J. A. Huesemann // Critical Science and Social Responsibility. – New Society Publishers, 2011. – 464 p.

390. Jensen, M. C. Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function [Text] / M. C. Jensen // Business ethics quarterly. – 2002. – No. 1. – P. 80−92.

391. Learning at the Speed of Business // McKinsey Quarterly. – 2016. – No. 2. – P. 49−56.

392. May, S. The Debate over Corporate Social Responsibility [Text] / S. May, C. George, R. Juliet. – Oxford : Oxford University Press, 2007. – 310 p.

393. McBarnet, D. J. The New Corporate Accountability: Corporate Social Responsibility and the Law [Text] / D. J. McBarnet, V. Aurora, C. Tom. – Cambridge : Cambridge University Press, 2007. – 420 p.

394. McGuire, J. W. Business and Society [Text] / J. W. McGuire. – N. Y. : McGraw Hill, 1963. – 320 p.

395. National Academy of Sciences, National Academy of Engineering, and Institute of Medicine [Text] // On Being a Scientist: Responsible Conduct in Research. – N. Y. : The National Academies Press, 1995. – 238 p.

396. Pfeffer, J. New Directions for Organizational [Text] / J. Pfeffer. – N. Y. : Oxford University Press, 1997. – 240 p.

397. Rajan, R. G. Power in the theory of a firm [Text] / R. G. Rajan, L. Zingales // Quarterly journal of economics. – 1998. – Vol. 113, iss. 2. – P. 41−49.

398. Romero, M. F. Social responsibility of the professional in economics, administrative and accounting sciences as a solution from transparency in business La responsabilidad social del profesional de las ciencias económicas, administrativas y contables como solución para la transparencia empresarial [Text] / M. F. Romero, A. M. Cano Morales // Espacios. – 2016. – No. 37(36). – P. 102−109.

399. Rossi, A. S. Caring and Doing for Others: Social Responsibility in the Domains of Family, Work, and Community [Text] / A. S. Rossi. – Chicago, IL : University of Chicago Press, 2011. – 288 p.

400. Salles, D. Responsibility based environmental governance [Text] / D. Salles // S.A.P.I.E.N.S. – 2011. – No. 4 (1). – P. 10−22.

401. Scott, W. R. Institutions and organizations : Foundations for organizational science [Text] / W. R. Scott. – 2nd ed. – L. : Sage Publications. Inc, 2000. – 308 p.

402. Sethi, S. P. Dimensions of corporate social performance [Text] / S. P. Sethi // Analytical framework. California Management Review. – 1975. – No. 17 (3). – P. 58−64.

403. Steurer, R. Corporations, stakeholders and sustainable development I : a theoretical exploration of business-society relations [Text] / R. Steurer, M. Langer, A. Konrad, A. Martinuzzi // Journal of Business Ethics. – 2005. – Vol. 61, no. 3. – P. 44−51.

404. The A to Z of Corporate Social Responsibility [Text] / ed. by W. Visser, M. Dirk, P. Manfred, T. Nick. – L. : Wiley, 2007. – 562 p.

405. The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility [Text] / ed. by A. Crane. – Oxford, 2008. – 640 p.

406. Tkachenko, I. N. A Stakeholder Approach: the Impact of Corporate Social Responsibility on Human Capital Development and Company Capitalization [Text] / I. N. Tkachenko, L. A. Ramenskaya, I. V. Pervukhina // CSR: University Builds the Country : Conference proceedings. – 2016. – P. 358−366.

407. Van Marrewijk, M. Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: between agency and communion [Text] / M. van Marrewijk // Journal of Business Ethics. – 2003. – Vol. 44, no. 2/3. – P. 48−52.

408. Van Marrewijk, M. European corporate sustain – ability framework for managing complexity and corporate change [Text] / M. van Marrewijk, T. Hardjono // Journal of Business Ethics. – 2003. – No. 44 (2/3). – P. 121−132.

409. Williamson, O. E. The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting [Text] / O. E. Williamson. – N. Y., 1985. – 284 p.

410. Zerk, J. A. Multinationals and Corporate Social Responsibility: Limitations and Opportunities in International Law [Text] / J. A. Zerk. – Cambridge, UK : Cambridge University Press, 2006. – 284 p.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

ИНСТИТУЦИОНАЛЬНАЯ МАТРИЦА ВМЕНЕННЫХ ОБЯЗАТЕЛЬСТВ КОРПОРАЦИИ НА ПРИМЕРЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ, СВЕРДЛОВСКОЙ ОБЛАСТИ И ГО «ПЕРВОУРАЛЬСК»

Собственники	Органы государственной власти	Органы местного самоуправления	НКО, включая учреждения культуры и искусства	Поставщики	Потребители	Наемные работники (персонал)	Окружающая среда
Экономические обязательства компании							
Федеральный уровень нормативно-правовой базы (Российская Федерация)							
Соблюдать права акционеров и собственников (п. 1 ст. 66 ГК РФ, п. 2 ст. 31, п. 2 ст. 32 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах», ч. 2 ст. 2 № 39-ФЗ «О рынке ценных бумаг», № 156-ФЗ)	Уплачивать законно установленные налоги, использовать на добровольной основе льготный налоговый режим, выполнять законные требования налоговых органов (ст. 23 НК РФ, ст. 19.7.6 КоАП РФ). Лицензирование, регистрация, предоставление сведений о предпринимательской деятельности; утверждение заключений, согласований в сфере предпринимательской де-	Уведомить о начале осуществления отдельных видов предпринимательской деятельности (ст. 8 № 294-ФЗ). Обязанности при осуществлении муниципального контроля (ст. 6 № 294-ФЗ)	Нет	Предоставлять российским юридическим лицам преимущественное право на участие в работах по соглашению в качестве подрядчиков, поставщиков, перевозчиков (ст. 7 № 225-ФЗ)	Добросовестно выполнять договорные обязательства перед потребителями (ст. 14.7, 14.8 КоАП РФ). Предоставлять товар надлежащего качества, гарантировать его безопасность и возместить ущерб в случае его нанесения (ст. 4, 7, 18, 29 Федерального закона № 2300-1). Распространять достоверную и добросовестную рекламу, не использовать в коммерческих целях социальную рекламу (№ 38-ФЗ)	Комплексные обязательства работодателя – ст. 22 ТК РФ. Выплачивать заработную плату не ниже установленного МРОТ (ст. 130 ТК РФ, № 82-ФЗ). Участие в заключении коллективного договора (ст. 5.28 КоАП РФ). Обеспечивать преимущественное право на трудоустройство гражданам Российской Федерации (№ 225-ФЗ, в отношении деятельности связанной с поиском, разведкой и добычей минерального сырья на российской территории). Не увольнять работников за участие в забастовке (ст. 5.34 и 20.26 КоАП РФ)	Раскрывать информацию путем обеспечения доступа к информации неограниченного круга лиц независимо от цели получения указанной информации (ПП РФ № 1140)

Собственники	Органы государственной власти	Органы местного самоуправления	НКО, включая учреждения культуры и искусства	Поставщики	Потребители	Наемные работники (персонал)	Окружающая среда
	ятельности; информационные обязательства в отношении уполномоченных органов государственного управления; выполнять законные требования по проведению плановых (внеплановых) проверок контролирующими органами; проводить негосударственную экспертизу проектной документации и результатов инженерных изысканий, а также регистрацию авторских и смежных прав только в аккредитованных организациях (ст. 3 № 294-ФЗ)						
Региональный уровень нормативно-правовой базы (Свердловская область)							
Участвовать в региональных инвестиционных проектах (Устав Свердловской области, ст. 97). Организациям, осуществляющим промышленное	Организациям, осуществляющим промышленное производство повышать свою конкурентоспособность на внутреннем и внешнем рынках Свердлов-	Содействовать занятости населения в рамках участия в реализации Программы создания новых рабочих мест в Свердловской области. Создание	Нет	Расширять предпринимательство в социально значимых сферах экономики области через участие в реализации областных государственных	Организациям, осуществляющим промышленное производство повышать свою конкурентоспособность на внутреннем и внешнем рынках Свердловской обла-	Содействовать реализации антикризисных мер по снижению напряженности на рынке труда субъектов Российской Федерации, предусмотренной Правительством Свердловской области (п. 2–4 гл. 1	Содействовать реализации антикризисных мер по снижению напряженности на рынке труда субъектов Российской Федерации, предусмот-

Собственники	Органы государственной власти	Органы местного самоуправления	НКО, включая учреждения культуры и искусства	Поставщики	Потребители	Наемные работники (персонал)	Окружающая среда
производство повышать свою конкурентоспособность на внутреннем и внешнем рынках Свердловской области (закон Свердловской области «О стратегии социально-экономического развития Свердловской области на 2016–2030 гг.» от 21.12.2015 г. № 151-ОЗ, § 16)	ской области (Закон Свердловской области «О стратегии социально-экономического развития Свердловской области на 2016–2030 гг.» от 21.12.2015 г. № 151-ОЗ, § 16). Повышать эффективность системы социального партнерства и ответственности сторон за выполнение принятых на себя обязательств (Указ Губернатора № 385-УГ)	экономически эффективных рабочих мест в перспективных отраслях экономики с учетом рынка труда муниципальных образований в Свердловской области через реализацию инвестиционных проектов. Приложение 5. Программа модернизации и создания новых рабочих мест на территории Свердловской области на период до 2020 г. (№ 591-ПП)		целевых программ (п. 1 ст. 96 Устава Свердловской области)	сти (закон Свердловской области «О стратегии социально-экономического развития Свердловской области на 2016–2030 гг.» от 21.12.2015 г. № 151-ОЗ, § 16)	№ 714-РП)	ренной Правительством Свердловской области (п. 2−4 гл. 1 № 714-РП). Содействовать занятости населения в рамках участия в реализации Программы модернизации и создания новых рабочих мест на территории Свердловской области на период до 2020 г. (№ 591-ПП)
Муниципальный уровень нормативно-правовой базы (ГО Первоуральск)							
Нет	Нет	Создание благоприятных условий для развития субъектов малого и среднего предпринимательства в городском округе Первоуральск (муниципальная программа «Поддержка малого и среднего предпринимательства в городском округе Первоуральск»	Нет	Обязательства перед муниципальными предприятиями и муниципальными учреждениями, выступающими в качестве поставщика товаров, работ или услуг, с учетом тарифов на предоставляемые ими услуги	Материально-техническое и организационное обеспечение деятельности органов местного самоуправления, в качестве поставщика товаров, услуг или работ для муниципальных нужд (Устав МО)	Нет	Участие в решении задач социально-экономического развития муниципального образования, включая: участие в программах муниципальных заимствований; в качестве налогоплательщика местных налогов и сборов; инвестиционное уча-

Собственники	Органы государственной власти	Органы местного самоуправления	НКО, включая учреждения культуры и искусства	Поставщики	Потребители	Наемные работники (персонал)	Окружающая среда
		на 2015−2020 гг.)					стие в программах развития городского округа, добросовестное участие в приватизации и аренде имущества, находящегося в муниципальной собственности; участие в мероприятиях межмуниципального сотрудничества (Устав МО)
Экологические обязательства компании							
Федеральный уровень нормативно-правовой базы (Российская Федерация)							
Предоставлять собственникам предложение об оснащении приборами учета используемых энергетических ресурсов (ст. 12 № 261-ФЗ). Соблюдать требования энергетической эффективности при проектировании, строительстве, реконструкции, капитальном ремонте зданий, строений, сооружений (ст. 10 № 261-ФЗ)	Проводить обязательную государственную экологическую экспертизу, т. е. установление соответствия намечаемой хозяйственной и иной деятельности экологическим требованиям (ст. 3 № 174-ФЗ). Проведение обязательного энергетического обследования для организаций, осуществляющих регулируемые ви-	Осуществлять меры по предотвращению и снижению загрязнения атмосферного воздуха в городских и сельских поселениях, обеспечению соответствия атмосферного воздуха в городских и сельских поселениях, санитарным правилам (ст. 20 № 52-ФЗ). Соблюдать неприкосновенность гидротехнического, водо-	Участвовать в общественной экологической экспертизе в ответ на право граждан и общественных объединений проводить ее – предоставлять информацию и т. д. (ст. 19−22 № 174-ФЗ)	Нет	Обеспечивать безопасность для здоровья человека выполняемых работ и оказываемых услуг; осуществлять производственный контроль за соблюдением санитарных правил и проведением санитарно-противоэпидемических (профилактических) мероприятий (ст. 11, 13 № 52-ФЗ). Изымать продукцию, несоответствующую требованиям санитарных	Проводить санитарно-гигиенические и противоэпидемиологические мероприятия по эксплуатации помещений, питьевой воде, питанию и обучению работников; осуществлять гигиеническое обучение работников (ст. 11 № 52-ФЗ)	Соблюдать требования неприкосновенности особо охраняемых территорий и объектов, имеющих природоохранное значение (ст. 7, 8, 9 ЛК РФ). Финансировать и реализовывать природоохранные мероприятия (ст. 8.6−8.8, 8.27–8.31, 8.35 КоАП РФ)

Собственники	Органы государственной власти	Органы местного самоуправления	НКО, включая учреждения культуры и искусства	Поставщики	Потребители	Наемные работники (персонал)	Окружающая среда
	ды деятельности нефтяной, газовой и др. (ст. 16 № 261-ФЗ). Соблюдать неприкосновенность пунктов государственных геодезических сетей и стационарных пунктов наблюдения за состоянием окружающей природной среды, режима их охраны и уведомление федерального органа исполнительной власти по геодезии и картографии или территориальных органов о повреждении выше названных пунктов (ст. 11 № 7-ФЗ). Вносить в установленные сроки плату за негативное воздействие на окружающую среду (ст. 1 ПП РФ № 632)	хозяйственного или водоохранного сооружения, устройства или установки, системы питьевого водоснабжения или системы водоотведения городов и сельских поселений (ст. 7.7 КоАП РФ). Организациям, находящимся на территории, на которой введено чрезвычайное положение, оказывать всемерную поддержку органам особого управления территорией (ст. 26 № 3-ФКЗ, ст. 14 № 68-ФЗ). Участвовать в финансовом и материально-техническом обеспечении общественной безопасности (ст. 10 № 69-ФЗ, № 68-ФЗ)			правил, из оборота или уничтожить ее (ст. 13 № 52-ФЗ). Соблюдать технические регламенты при производстве строительных работ (ст. 52 № 190-ФЗ)		

Собственники	Органы государственной власти	Органы местного самоуправления	НКО, включая учреждения культуры и искусства	Поставщики	Потребители	Наемные работники (персонал)	Окружающая среда
Региональный уровень НПБ (Свердловская область)							
Нет	Соблюдать региональное экологическое законодательство, включая установленные региональные нормативы и ограничения по природопользованию, требования по процедуре лицензирования, а также участвовать в реализации природоохранных мероприятий (п. 2 ст. 115 Устава Свердловской области). Обеспечение безаварийного функционирования потенциально опасных производственных объектов; вывод из эксплуатации устаревшего оборудования; внедрение современных экологически чистых ресурсо-, энергосберегающих технологий; увеличение объемов переработки отходов произ-	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	Проведение экологического мониторинга, забота об особо охраняемых природных территориях, переработка отходов производства и потребления, ответственное пользование участком недр, осуществление промысловой охоты (№ 123-ОЗ, № 25-ОЗ, № 12-ОЗ). Обеспечение безаварийного функционирования потенциально опасных производственных объектов; вывод из эксплуатации устаревшего оборудования; внедрение современных экологически чистых ресурсо-, энергосберегающих технологий; увеличение объемов переработки отходов производства и потребления (Закон

Собственники	Органы государственной власти	Органы местного самоуправления	НКО, включая учреждения культуры и искусства	Поставщики	Потребители	Наемные работники (персонал)	Окружающая среда
	водства и потребления (закон Свердловской области «О стратегии социально-экономического развития Свердловской области на 2016−2030 гг.» от 21.12.2015 г. № 151-ОЗ, § 27). Реализация в Свердловской области основных направлений государственной политики в сфере охраны труда (Закон Свердловской области от 22.10.2009 г. № 91-ОЗ «Об охране труда в Свердловской области»)						Свердловской области «О стратегии социально-экономического развития Свердловской области на 2016−2030 гг.» от 21.12.2015 г. № 151-ОЗ, § 27)
Муниципальный уровень нормативно-правовой базы (ГО Первоуральск)							
Нет	Организация и осуществление мероприятий по территориальной обороне и гражданской обороне, защите населения и территории городского округа от чрезвычайных ситуаций природного и техноген-	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	Экологический мониторинг параметров окружающей среды. Уменьшение риска стихийных бедствий и возникновения аварийных ситуаций на гидротехнических сооружениях.

Собственники	Органы государственной власти	Органы местного самоуправления	НКО, включая учреждения культуры и искусства	Поставщики	Потребители	Наемные работники (персонал)	Окружающая среда
	ного характера, включая поддержку в состоянии постоянной готовности к использованию систем оповещения населения об опасности, объектов гражданской обороны, создание и содержание в целях гражданской обороны запасов материально-технических, продовольственных, медицинских и иных средств (Устав ГО Первоуральск)						Создание условий для рационального использования лесов при сохранении их экологических функций и биологического разнообразия, а также повышение эффективности контроля за использованием и воспроизводством лесов (Муниципальная программа «Охрана окружающей среды» на территории городского округа Первоуральск на 2016−2018 гг.)
Социальные обязательства компании							
Федеральный уровень НПБ (Российская Федерация)							
Нет	Презумпция добросовестности юридических лиц (ст. 3 № 294-ФЗ, мероприятия по контролю за соблюдением государственных стандартов социального обслуживания).	Нет	Нет	Нет	Нет	Выполнять обязательства страхователя по обязательному социальному страхованию работников (ст. 15.32–15.34 КоАП РФ). Принимать на работу инвалидов в рамках установленной квоты (ст. 5.42 КоАП РФ). Предоставлять на безвозмездной основе услу-	Обязанности организаций в области защиты населения и территорий от чрезвычайных ситуаций (ст. 14 № 68-ФЗ)

Собственники	Органы государственной власти	Органы местного самоуправления	НКО, включая учреждения культуры и искусства	Поставщики	Потребители	Наемные работники (персонал)	Окружающая среда
	Устранение, выявленных и отмеченных в Предписании нарушений, регистрация и (или) снятие с учета страхователей-организаций в территориальных органах ПФР, в том числе находящихся по месту нахождения обособленных подразделений. Получение уведомления о размере страховых взносов на обязательное социальное страхование от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний; информационные обязательства в отношении уполномоченных органов государственного управления					ги по погребению или выплату социального пособия на погребение работнику (ст. 9, 10 № 8-ФЗ, ст. 5.41 КоАП РФ)	
Региональный уровень нормативно-правовой базы (Свердловская область)							
Нет	Реализация Программы поэтапного совер-	Нет	Нет	Нет	Нет	Совершенствовать условия и охрану труда работников в организа-	Нет

Собственники	Органы государственной власти	Органы местного самоуправления	НКО, включая учреждения культуры и искусства	Поставщики	Потребители	Наемные работники (персонал)	Окружающая среда
	шенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012−2018 гг., утв. распоряжением Правительства Российской Федерации от 26.11.2012 г. № 2190-р					циях Свердловской области, включая профилактическую работу по охране труда завершение аттестации рабочих мест по условиям труда и реализацию мероприятий по улучшению условий труда на основе ее результатов (ст. 6 № 91-ОЗ). Через механизмы социального партнерства содействовать повышению благосостояния и жизненного уровня трудящихся на основе увеличения объемов производства, осуществления мероприятий по технической модернизации и созданию новых производств (ст. 21 Устава Свердловской области, п. 7 Указа Губернатора Свердловской области № 385-УГ). Содействовать занятости населения в рамках участия в реализации Программы модернизации и создания новых рабочих мест на территории Свердловской области на период до 2020 г. (№ 591-ПП)	

Собственники	Органы государственной власти	Органы местного самоуправления	НКО, включая учреждения культуры и искусства	Поставщики	Потребители	Наемные работники (персонал)	Окружающая среда
Муниципальный уровень нормативно-правовой базы (ГО Первоуральск)							
Нет	Поддержка социально ориентированных некоммерческих организаций (муниципальная программа «Социальная поддержка граждан городского округа Первоуральск» на 2016 г. и плановый период 2017 и 2018 гг.)	Нет	Нет	Нет	Нет	Профилактика социально-значимых заболеваний (муниципальная программа «Социальная поддержка граждан городского округа Первоуральск» на 2016 г. и плановый период 2017 и 2018 гг.). Оказание дополнительных мер социальной поддержки отдельным категориям граждан (муниципальная программа «Социальная поддержка граждан городского округа Первоуральск» на 2016 г. и плановый период 2017 и 2018 гг.)	Нет

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

ОБЯЗАТЕЛЬСТВА КОРПОРАЦИЙ В СФЕРЕ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ НА УРОВНЕ УРАЛЬСКОГО ФЕДЕРАЛЬНОГО ОКРУГА

Стороны соглашений	Наименование нормативно-правового акта
	Соглашение о сотрудничестве между полномочным представителем Президента Российской Федерации в Уральском федеральном округе, Координационным советом отделений Российского союза промышленников и предпринимателей в Уральском федеральном округе, Ассоциацией территориальных объединений организаций профсоюзов Уральского федерального округа на 2015−2017 гг.
Экономические обязательства	
Профсоюзы	1. Разработать и реализовывать меры по предотвращению массовых увольнений работников. 2. Обеспечить постоянный контроль за своевременной и полной выплатой заработной платы и социальных отчислений на предприятиях и в организациях всех форм собственности. 3. Принимать согласованные меры по увеличению удельного веса оплаты труда в структуре затрат на производство и реализации продукции, поэтапному повышению минимальной тарифной ставки в размере не менее величины прожиточного минимума трудоспособного населения, устанавливаемого в субъектах Федерации. 4. Содействовать в пределах своей компетенции заключению региональных соглашений о минимальной заработной плате, предусматривающих установление минимальной заработной платы не ниже прожиточного минимума трудоспособного населения. принимать меры, направленные на обеспечение их реализации. 5. Добиваться безусловного выполнения коллективных договоров и соглашений, предусмотреть меры привлечения к ответственности лиц, виновных в неисполнении
Корпорации	1. Разработать и реализовать проекты и программы, направленные на сохранение темпов экономического развития предприятий и регионов округа, активизацию работы по повышению их инвестиционной привлекательности, поддержке научно-технических и инновационных проектов, внедрение эффективных механизмов стимулирования инвестиций и инноваций. 2. Осуществлять меры, направленные на развитие малого и среднего бизнеса. 3. Продолжить работу по привлечению новых участников трехсторонних соглашений, в первую очередь из числа вертикально интегрированных компаний, используя механизмы, побуждающие руководителей к членству в объединениях работодателей. 4. Обеспечивать своевременное переобучение работников дополнительным профессиям (специальностям) с отражением обязательств сторон в коллективных договорах и соглашениях в целях стабилизации рынка труда УрФО. 5. Принимать согласованные меры по снижению себестоимости продукции и увеличению доли заработной платы в структуре затрат

Стороны соглашений	Наименование нормативно-правового акта
	Соглашение о сотрудничестве между полномочным представителем Президента Российской Федерации в Уральском федеральном округе, Координационным советом отделений Российского союза промышленников и предпринимателей в Уральском федеральном округе, Ассоциацией территориальных объединений организаций профсоюзов Уральского федерального округа на 2015−2017 гг.
Полномочные представители Президента РФ в федеральных округах	1. Проводить политику, направленную на повышение уровня жизни населения, укрепление экономического положения территорий УрФО. 2. Выработать и реализовать меры по поддержке агропромышленного комплекса, направленные на восстановление и развитие сельскохозяйственного производства. 3. Осуществлять контроль за соблюдением лицами, осуществляющими фактическое управление предприятиями, законодательства в сфере социально-трудовых отношений. 4. Повышать уровень профессионального образования, подготовки, переподготовки и регулярного повышения квалификации работников для обеспечения инновационных отраслей кадрами надлежащей квалификации. 5. Предусмотреть в трехсторонних соглашениях безусловное выполнение социально-экономических показателей, определенных майскими (2012 г.) указами Президента Российской Федерации. 6. Содействовать принятию в субъектах УрФО минимальных потребительских бюджетов для применения их как социальных нормативов при прогнозировании изменений уровня жизни населения. 7. Осуществлять контроль за предельными индексами изменения размера платы граждан за жилое помещение и коммунальные услуги на территории УрФО. 8. Заключать в субъектах Российской Федерации региональные соглашения о минимальной заработной плате для всех категорий работников не ниже величины прожиточного минимума трудоспособного населения соответствующего субъекта Российской Федерации и осуществлять контроль за их реализацией. 9. Предусматривать и реализовывать меры, способствующие увеличению тарифных ставок и должностных окладов до величины прожиточного минимума трудоспособного населения соответствующего субъекта Российской Федерации как гарантированной части заработной платы работников бюджетной сферы. 10. Предусматривать и реализовывать меры, способствующие увеличению тарифных ставок и должностных окладов до величины прожиточного минимума трудоспособного населения соответствующего субъекта Российской Федерации как гарантированной части заработной платы работников бюджетной сферы. 11. Разработать механизм индексации заработной платы в связи с ростом потребительских цен на товары и услуги на всей территории УрФО и включать обязательства об индексации в региональные, территориальные, отраслевые соглашения и коллективные договоры
Социальные обязательства	
Профсоюзы	1. Содействовать реализации всех видов социального страхования работающих, обеспечению безусловной уплаты страховых взносов на обязательное государственное страхование. 2. Распространять практику проведения окружного конкурса профессионального мастерства «Славим человека труда». 3. Проводить работу по специальной оценке условий труда, учитывая сроки и результаты ранее проведенной аттестации рабочих мест, у всех работодателей УрФО в полном объеме, а также обязательные профилактические медицинские

Стороны соглашений	Наименование нормативно-правового акта
	Соглашение о сотрудничестве между полномочным представителем Президента Российской Федерации в Уральском федеральном округе, Координационным советом отделений Российского союза промышленников и предпринимателей в Уральском федеральном округе, Ассоциацией территориальных объединений организаций профсоюзов Уральского федерального округа на 2015−2017 гг.
	осмотры работников с предоставлением работающим в опасных и вредных условиях труда соответствующих компенсаций. 4. Обеспечивать условия для реализации права работников на участие в деятельности профсоюзной организации, исключить практику увольнения или иного ущемления прав работника на основании членства в профсоюзе либо принятия участия в профсоюзной деятельности в нерабочее время или рабочее время с согласия работодателя. 5. Создавать условия для финансирования ведения профсоюзной организацией культурно-массовой, физкультурно-оздоровительной и иной работы, конкретные размеры отчислений устанавливать коллективным договором или отдельным соглашением
Корпорации	1. Вовлекать предприятия малого и среднего бизнеса в систему социального партнерства в сфере труда, способствовать созданию на этих предприятиях первичных профсоюзных организаций. 2. Содействовать реализации прав работников на участие в управлении организацией, в том числе путем развития изобретательства и рационализаторства. 3. Создавать благоприятные условия для реализации права наемных работников на создание профсоюзов
Полномочные представители Президента РФ в федеральных округах	1. Осуществлять комплексный анализ состояния занятости населения на территории Уральского федерального округа и вырабатывать предложения по улучшению ситуации с учетом возможной миграции рабочей силы. 2. Содействовать заключению коллективных договоров и соглашений для эффективного развития социального партнерства. 3. Проводить мониторинг социально-экономического развития субъектов Российской Федерации, выявлять наиболее острые проблемы, информировать глав регионов и представителей сторон социального партнерства для выработки комплекса мер по их решению. Итоги реализации мер рассматривать на совместных заседаниях; содействовать выявлению и пресечению нарушений законодательства о труде на предприятиях и в организациях, расположенных на территории УрФО. 4. Содействовать выявлению и пресечению нарушений законодательства о труде на предприятиях и в организациях, расположенных на территории УрФО. 5. Обеспечивать условия для действия государственных гарантий бесплатной медицинской помощи, включая повышение эффективности использования ресурсов здравоохранения и доступности медицинских услуг, за счет расширения возможностей участия негосударственных медицинских организаций в программах обязательного медицинского страхования. 6. Содействовать сохранению ведомственных детских оздоровительных учреждений, включая направление рекомендаций муниципальным образованиям на территории УрФО по предоставлению налоговых льгот для предприятий-балансодержателей детских оздоровительных лагерей. 7. Содействовать развитию единого информационного пространства, направленного на улучшение информационного обеспечения населения, и внедрять новые информационные технологии для оперативного обмена информацией. 8. Разработать условия дополнительных гарантий оздоровления населения,

Стороны соглашений	Наименование нормативно-правового акта
	Соглашение о сотрудничестве между полномочным представителем Президента Российской Федерации в Уральском федеральном округе, Координационным советом отделений Российского союза промышленников и предпринимателей в Уральском федеральном округе, Ассоциацией территориальных объединений организаций профсоюзов Уральского федерального округа на 2015−2017 гг.
	постоянно проживающего на территории УрФО, в том числе оздоровления и отдыха детей и подростков в здравницах, расположенных в Российской Федерации. 9. Принимать согласованные меры по развитию молодежного движения и созданию условий для привлечения молодежи к участию в социально-экономической, политической и культурной жизни общества. 10. Способствовать реализации принципа социального партнерства, в том числе с отражением обязательств по реализации молодежной политики в трехсторонних соглашениях, территориальных и отраслевых соглашениях и коллективных договорах, заключаемых в субъектах Российской Федерации. 11. Содействовать разработке и реализации целевых программ в субъектах Российской Федерации, направленных на поддержку молодежи, обеспечение ее занятости, социальной защиты, качественного образования и профессионального обучения, решение жилищных проблем молодых семей, физическое и культурное воспитания молодежи. 12. Содействовать разработке проектов нормативных правовых актов субъектов Российской Федерации по вопросам регулирования социально-трудовых отношений. 13. Создавать благоприятные условия для организации инновационных рабочих мест, поддержки предпринимательства и развития малых и средних предприятий. 14. Осуществлять контроль за ходом специальной оценки рабочих мест с обсуждением сторонами социального партнерства возникающих проблем. 15. Содействовать позитивным преобразованиям в жилищно-коммунальном хозяйстве УрФО и подготовке кадров для управляющих компаний. 16. Обеспечивать условия для уставной деятельности профсоюзов и их выборных органов в организациях, не допускать случаев нарушения прав профсоюзов, установленных законодательством Российской Федерации. 17. Обеспечивать условия для осуществления государственного и профсоюзного контроля за соблюдением трудового законодательства. 18. Привлекать представителей молодежных организаций к разработке и совершенствованию нормативных правовых актов в сфере государственной и общественной поддержки, а также защиты прав и законных интересов молодых граждан. 19. Обобщать и распространять положительный опыт работы с молодежью и пропагандировать его в средствах массовой информации. 20. Содействовать введению в трехсторонние соглашения положений, предусматривающих прохождение практики студентами старших курсов учреждений профессионального образования на рабочих местах, планируемых для их последующего трудоустройства
Экологические обязательства	
Профсоюзы	1. Обеспечивать подготовку и принятие программ по улучшению условий и охраны труда, направленных на снижение производственного травматизма, в том числе со смертельным исходом, снижению количества и предотвращению профессиональных заболеваний

Стороны соглашений	Наименование нормативно-правового акта
	Соглашение о сотрудничестве между полномочным представителем Президента Российской Федерации в Уральском федеральном округе, Координационным советом отделений Российского союза промышленников и предпринимателей в Уральском федеральном округе, Ассоциацией территориальных объединений организаций профсоюзов Уральского федерального округа на 2015−2017 гг.
Корпорации	–
Полномочные представители Президента РФ в федеральных округах	1. Осуществлять совместный контроль и взаимодействие в области охраны труда, промышленной и экологической безопасности, здравоохранения. 2. Способствовать развитию в субъектах Российской Федерации системы сертификации предприятий по обеспечению безопасных условий труда

ПРИЛОЖЕНИЕ В

АКТИВНОСТЬ ФОРМАЛЬНОГО МЕЖОТРАСЛЕВОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ СОЦИАЛЬНЫХ И ЭКОЛОГИЧЕСКИХ ОБЯЗАТЕЛЬСТВ ОРГАНИЗАЦИЙ В СВЕРДЛОВСКОЙ ОБЛАСТИ

1. Соглашение между Федерацией профсоюзов Свердловской области, Региональным объединением работодателей «Свердловский областной Союз промышленников и предпринимателей» и Правительством Свердловской области на 2015–2017 гг.

2. Соглашение о взаимодействии между Государственной инспекцией труда в Свердловской области, Региональным объединением работодателей «Свердловский областной Союз промышленников и предпринимателей», Уральской торгово-промышленной палатой, Федерацией профсоюзов Свердловской области.

3. Соглашение о сотрудничестве Департамента Федеральной службы по надзору в сфере природопользования по Уральскому федеральному округу и некоммерческого партнерства «Союз малого и среднего бизнеса Свердловской области».

4. Отраслевое (тарифное) соглашение по агропромышленному комплексу Свердловской области на 2014−2017 гг.

5. Соглашение о регулировании социально-трудовых отношений в сфере малого и среднего предпринимательства Свердловской области на 2016−2018 гг.

6. Соглашение о сотрудничестве Департамента Федеральной службы по надзору в сфере природопользования по Уральскому федеральному округу и некоммерческого партнерства «Союз малого и среднего бизнеса Свердловской области».

7. Соглашение о минимальной заработной плате в Свердловской области.

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

МАТРИЦА АНАЛИЗА ОБЯЗАТЕЛЬСТВ СТОРОН В СОГЛАШЕНИЯХ РЕГИОНАЛЬНОГО ОТРАСЛЕВОГО УРОВНЯ ПО СВЕРДЛОВСКОЙ ОБЛАСТИ

Стороны и стейкхолдеры	Соглашение между Федерацией профсоюзов Свердловской области, Региональным объединением работодателей «Свердловский областной Союз промышленников и предпринимателей» и Правительством Свердловской области на 2015−2017 гг.
Экономические обязательства	
Работодатели, собственники перед сторонами социального партнерства	1. Содействуют экономическому росту путем: обеспечения равных конкурентных условий для хозяйствующих субъектов; создания условий и стимулов для модернизации и диверсификации производства товаров и услуг; внедрения эффективных механизмов привлечения инвестиций и стимулирования новаций; создания новых высокопроизводительных и модернизации существующих рабочих мест. 2. Принимают меры по предупреждению несостоятельности организаций, их финансовому оздоровлению. 3. Принимают меры, направленные на повышение роста производительности труда. 4. Предусматривают в коллективном договоре либо утверждают локальным нормативным актом Положение о наставничестве работников внебюджетных организаций
Органы государственной власти перед сторонами социального партнерства	1. Содействуют экономическому росту путем: выработки и реализации мер по обеспечению государственной поддержки приоритетных направлений развития экономики; проведения структурных реформ и содействия модернизации отраслей экономики; повышения эффективности государственного управления и бюджетных расходов. 2. Осуществляют деятельность по развитию инфраструктуры и информационной составляющей развития кооперационных связей в промышленном комплексе для повышения экономического потенциала региона. 3. Обеспечивают по запросу исполнительных органов государственной власти Свердловской области, профсоюзов и органов местного самоуправления муниципальных образований в Свердловской области предоставление информации, необходимой для совместной разработки прогноза и мониторинга социально-экономического развития Свердловской области. 4. Реализуют Программу поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012−2018 гг. 5. Реализуют комплекс мер по поддержке и повышению эффективности организаций реального сектора экономики Свердловской области, включая меры по сохранению и развитию высокотехнологичных и наукоемких производств.

Стороны и стейкхолдеры	Соглашение между Федерацией профсоюзов Свердловской области, Региональным объединением работодателей «Свердловский областной Союз промышленников и предпринимателей» и Правительством Свердловской области на 2015−2017 гг.
	6. Осуществляют государственное регулирование цен и тарифов
Органы МСУ перед сторонами социального партнерства	Выносят на рассмотрение Свердловской областной трехсторонней комиссии работу администраций муниципальных образований, имеющих задолженность бюджетных учреждений, финансируемых из местных бюджетов, перед хозяйствующими субъектами
Предприятия перед НКО, включая учреждения образования и культуры	Нет
Предприятия по отношению к поставщикам	Нет
Предприятия по отношению к потребителям	Нет
Профсоюзы по отношению к сторонам социального партнерства	1. Осуществляют совместные мероприятия по контролю за соблюдением законодательства в области социально-трудовых отношений. 2. Содействие системной организации нормирования труда. 3. Повышение уровня оплаты труда в бюджетной сфере и постепенное приближение ее размера к средней заработной плате по области. 4. Осуществляют контроль за уровнем заработной платы, сроками ее выплаты. 5. Принимают меры по недопущению задолженности по заработной плате и необоснованному снижению уровня заработной платы. 6. Обеспечивают своевременную выплату заработной платы в сроки, установленные коллективным договором, не реже чем каждые полмесяца. 7. Разрабатывают и закрепляют в коллективных договорах формы и системы оплаты труда и материального стимулирования работников организаций. 8. Индексируют заработную плату работников в соответствии с ростом потребительских цен. 9. Содействуют включению в коллективные договоры и соглашения обязательств по проведению мероприятий, направленных на сохранение объемов работ, создание новых рабочих мест, повышение квалификации. 10. Проводят мероприятия, содействующие профессиональному росту, образованию, научно-техническому творчеству и рационализаторству работающей молодежи
Экологические обязательства	
Работодатели, собственники перед сторонами социального партнерства	1. Проводят смотры-конкурсы по ресурсосбережению, в том числе энергосбережению. 2. Обеспечивают улучшение условий труда, в том числе на основе технического перевооружения. 3. Участвуют в разработке и согласовании проектов локальных актов об охране труда на предприятии. 4. Организуют подготовку и проведение мероприятий по реабилитации здоровья работающих, проживающих на экологически неблагополучных территориях Свердловской области. 5. Используют возможности негосударственных фондов: пенсион-

Стороны и стейкхолдеры	Соглашение между Федерацией профсоюзов Свердловской области, Региональным объединением работодателей «Свердловский областной Союз промышленников и предпринимателей» и Правительством Свердловской области на 2015−2017 гг.
	ного, социального и медицинского страхования для повышения социальной защищенности своих работников
Органы государственной власти перед сторонами социального партнерства	1. Осуществляют государственную экспертизу условий труда. 2. Обеспечивают разработку и реализацию планов мероприятий по проведению специальной оценки условий труда рабочих мест в государственных учреждениях Свердловской области
Органы МСУ перед сторонами социального партнерства	Нет
Работодатели перед НКО, включая учреждения образования и культуры	Нет
Работодатели в отношении поставщиков	Нет
Работодатели в отношении потребителей	Нет
Профсоюзов перед сторонами социального партнерства	1. Организуют и проводят областные смотры, конкурсы, тематические выставки по прогрессивным формам организации работ по охране труда и экологии. 2. Обеспечивают безопасные условия труда. 3. Совместно с профсоюзным комитетом ежегодно разрабатывают план мероприятий, направленный на улучшение условий и охраны труда. 4. Обеспечивают создание службы охраны труда или вводят в штат специалиста по охране труда в каждой организации с численностью более 50 работников. 5. Обеспечивают обязательное социальное страхование работников от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний. 6. Осуществляют ежегодное обследование условий на рабочих местах с повышенным риском профессиональных заболеваний и травмоопасности. 7. Организовывают режим питания путем оборудования пунктов горячего питания, либо выделения мест приема пищи. 8. Осуществляют дополнительное страхование от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний
Работодатели перед окружающей средой и населением в целом	Нет
Социальные обязательства	
Работодатели, собственники перед сторонами социального партнерства	Нет
Органы государственной власти перед сторонами социального партнерства	1. Разрабатывают и реализуют комплекс организационных и финансовых мер по реализации приоритетных национальных проектов. 2. Организуют проведение мероприятий, связанных с обеспечением отдыха, оздоровления и занятости детей и подростков в соответствии с постановлением Правительства Свердловской области

Стороны и стейкхолдеры	Соглашение между Федерацией профсоюзов Свердловской области, Региональным объединением работодателей «Свердловский областной Союз промышленников и предпринимателей» и Правительством Свердловской области на 2015−2017 гг.
Органы МСУ перед сторонами социального партнерства	1. Своевременно и в полном объеме информируют органы государственной службы занятости населения о наличии свободных рабочих мест
Работодатели перед НКО, включая учреждения образования и культуры	1. Развивают лечебную и материальную базу имеющихся на балансе предприятий лечебных учреждений, в том числе здравпунктов. 2. Принимают меры по сохранению, а также восстановлению и строительству объектов социальной сферы
Работодатели перед поставщиками	Нет
Работодатели перед потребителями	Нет
Профсоюзы перед сторонами социального партнерства	1. Осуществляют меры социальной защиты работников. 2. В случае угрозы массового увольнения работников разрабатывают совместно с государственной службой занятости населения на основе взаимных консультаций программу мероприятий, направленных на содействие занятости населения. 3. Предоставляют увольняемым по сокращению численности или штата работникам возможность переобучения новым профессиям. 4. Предоставляют гарантии работающим женщинам. 5. Участвуют совместно с организациями здравоохранения и лечебно-профилактическими учреждениями в проведении дополнительной диспансеризации работников предприятий. 6. Содействуют решению жилищных проблем работников. 7. Принимают меры по созданию и оборудованию на предприятиях помещений для оказания медицинской помощи
Работодатели перед окружающей средой и населением в целом	1. Участвуют в реализации государственной программы Свердловской области «Содействие занятости населения Свердловской области до 2020 г.», утвержденной постановлением Правительства Свердловской области от 21.10.2013 г. № 1272-ПП «Об утверждении государственной программы Свердловской области „Содействие занятости населения Свердловской области до 2020 г.“». 2. Разрабатывают предложения по содействию трудоустройству и закреплению на рабочих местах выпускников образовательных организаций среднего профессионального и высшего образования, впервые ищущих работу. 3. Выявляют потребность в кадрах и организуют профессиональную подготовку, переподготовку, повышение квалификации работников. 4. Организуют систему и проводят обучающие семинары для работающей молодежи предприятий, организаций. 5. Обеспечивают соблюдение установленных квот для приема на работу инвалидов. 6. Развивают различные формы молодежного самоуправления. 7. Организуют оздоровление, отдых и временное трудоустройство детей, подростков и студенческой молодежи в каникулярный период, содействуют развитию молодежного туризма. 8. Проводят работу, направленную на поддержку благополучной семьи и ответственного родительства.

Стороны и стейкхолдеры	Соглашение между Федерацией профсоюзов Свердловской области, Региональным объединением работодателей «Свердловский областной Союз промышленников и предпринимателей» и Правительством Свердловской области на 2015−2017 гг.
	9. Обеспечивают проведение мероприятий по формированию у населения навыков здорового образа жизни и здорового питания. 10. Способствуют развитию физической культуры и спорта. 11. Разрабатывают и реализуют мероприятия по обеспечению жильем молодых семей. 12. Обеспечивают реализацию мер социальной поддержки молодым специалистам, окончившим образовательные организации высшего образования или профессиональные образовательные организации и впервые поступившим на работу в год окончания образовательной организации в государственные и муниципальные образовательные организации, расположенные в Свердловской области, в соответствии с постановлением Правительства Свердловской области от 24.08.2006 г. № 731-ПП «О размере единовременного пособия на обзаведение хозяйством специалистам, поступившим на работу в областные государственные и муниципальные организации Свердловской области»

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

ОБЯЗАТЕЛЬСТВА КОРПОРАЦИИ В СИСТЕМЕ КСО НА ТЕРРИТОРИАЛЬНОМ УРОВНЕ ФОРМАЛЬНОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ НА ПРИМЕРЕ АО «ПНТЗ» И АДМИНИСТРАЦИИ ГО ПЕРВОУРАЛЬСК

Название соглашения	Обязательства		
	экономические	социальные	экологические
Соглашение между Советом председателей профсоюзных комитетов городского округа Первоуральск, Территориальным объединением работодателей «Первоуральский Совет директоров и предпринимателей» и Администрацией городского округа Первоуральск на 2017–2019 гг.	Экономическое развитие; развитие рынка труда и сферы занятости населения; обеспечение заработной платы, доходов и уровня жизни населения; развитие промышленности и предпринимательства	Обеспечение занятости населения города; регулирование оплаты и создания благоприятных условий труда; создание необходимых социальных условий жизни горожан и поддержание жизненного уровня; обеспечение взаимодействия и социального партнерства; защиты молодежи, укрепления семьи, заботы о материнстве и детстве	Охрана труда, окружающей среды и обеспечение промышленной и экологической безопасности
Соглашение о взаимодействии при проведении оценки регулирующего воздействия между Администрацией городского округа Первоуральск и Свердловским областным отделением Общероссийской общественной организацией малого и среднего предпринимательства «Опора России» № 32/16 от 09.12.2016 г.	Развитие предпринимательства	–	–
Соглашение о социально-экономическом партнерстве между Группой ЧТПЗ и администрации Первоуральского городского округа от 10.07.2014 г.	Развитие рынка труда и сферы занятости населения	Обеспечение занятости населения города	–

Название соглашения	Обязательства		
	экономические	социальные	экологические
Соглашение о сотрудничестве и взаимодействии в прогнозировании потребности и последующего трудоустройства выпускников учебных заведений системы среднего профессионального образования между Первоуральским металлургическим колледжем, ПАО «Челябинский трубопрокатный завод» и Администрацией ГО Первоуральск	Развитие рынка труда и сферы занятости населения	Развитие социального партнерства; обеспечение занятости населения города	–
Соглашение о сотрудничестве между Правительством Свердловской области, ОАО «Первоуральский новотрубный завод», ФГАОУ ВПО «Уральский федеральный университет имени первого Президента РФ Б. Н. Ельцина» и ГАОУ СПО СО «Первоуральский металлургический колледж» от 01.12.2015 г. № 02-25/43УрФУ/206	Развитие кадрового потенциала и формирование эффективной системы высококвалифицированных специалистов, обеспечение условий для устойчивого экономического роста и развития промышленного потенциала Свердловской области	Опережающая подготовка кадровых ресурсов, эффективная реализация творческих возможностей молодежи	–
Соглашение о намерениях по совместной разработке и введении дуальной модели профессионального образования от 08.11.2012	Совершенствование системы подготовки специалистов. Обеспечение кадровых потребностей	–	–
Соглашение о сотрудничестве в области непрерывного образования от 03.03.2015 г. № 35-04/92	–	Кадровое обеспечение, подготовка, переподготовка и повышение квалификации кадров	–
Соглашение о сотрудничестве и взаимодействии в прогнозировании потребности и последующего трудоустройства выпускников учебных заведений системы СПО между Первоуральским металлургическим колледжем, ПАО «Челябинский трубопрокатный завод» и Администрацией городского округа Первоуральск от 2016 г.	В сфере развития рынка труда и сферы занятости населения	Развитие социального партнерства	–

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

СТРУКТУРНЫЙ АНАЛИЗ УСТАВА АО «ПНТЗ»

Структурный элемент типового устава акционерного общества	АО «ПНТЗ»
Дата утверждения действующей редакции Устава	2017
1. Общие положения	+
2. Фирменное наименование и место нахождения общества	+
3. Цель и предмет деятельности общества	+
4. Правовое положение общества	+
5. Ответственность общества	+
6. Филиалы и представительства	–
7. Участие общества в коммерческих организациях, дочерние и зависимые общества	–
8. Уставный капитал	+
9. Размер уставного капитала, млн р.	486/24 340 086
10. Акции общества	+
11. Реестр акционеров	+
12. Акционеры общества. Права и обязанности акционеров	+
13. Дивиденды	+
14. Облигации и другие ценные бумаги общества	+
15. Структура органов общества:	+
общее собрание акционеров	+
совет директоров	+
коллегиальный исполнительный орган (правление)	–
единоличный исполнительный орган (генеральный директор, управляющая организация, управляющий)	+
16. Общее собрание акционеров	+
порядок проведения общего собрания	+
17. Совет директоров общества	+
Количество членов совета директоров, чел.	–
18. Исполнительный орган общества	+
19. Ответственность членов совета директоров и исполнительного органа общества	+
Корпоративный секретарь	–
20. Контроль за финансово-хозяйственной деятельностью общества:	+
ревизионная комиссия	+
аудитор общества	+
счетная комиссия	–
21. Фонды общества (резервный фонд)	–
22. Размер резервного фонда, % от уставного капитала	–
23. Учет и отчетность, предоставление обществом информации акционерам	+
24. Аффилированные лица общества	–
25. Реорганизация и ликвидация общества	+
26. Социальные и трудовые гарантии	–

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ КОЛЛЕКТИВНОГО ДОГОВОРА АО «ПНТЗ» ПО СРАВНЕНИЮ С ТИПОВЫМ ФЕДЕРАЛЬНЫМ МАКЕТОМ

ПНТЗ	Акционерное общество «Первоуральский новотрубный завод»

Структурные элементы договоров	Типовой	АО «ПНТЗ»
Срок действия последней редакции договора	–	2017–2020
1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ	+	+
1.1. Отчетность (информация) о выполнении договора:	+	
по итогам каждого квартала		
по итогам полугодия 2017–2020 гг.		
по итогам года		+
Взаимные обязательства сторон	+	+
2. ОПЛАТА ТРУДА	+	+
2.1. Минимальный месячный размер заработной платы работникам, отработавшим месячную норму рабочего времени и выполнившим нормы труда	+	Не ниже 1,3 величины прожиточного минимума в регионе
2.2. Доля постоянной зарплаты, %, не ниже	–	70
2.3. Установление надбавок, доплат в зависимости от стажа и квалификации	+	+
2.4. Оплата простоя не по вине работника и работодателя, не менее	–	2/3 тарифа
2.5. Оплата простоя по вине работодателя, не менее	–	2/3 средней заработной платы
3. ТРУДОВОЙ ДОГОВОР	+	+
4. ВОПРОСЫ ЗАНЯТОСТИ,	+	+
4.1. Обязательства работодателя предоставить рабочие места выпускникам школ и ПТУ	+	–
4.2. Обязательства работодателя предоставить рабочие места инвалидам	+	–
4.3. Меры поддержки занятности при спаде производства:	+	+
снижение административно-управленческих расходов	+	–
временное приостановление приема работников	+	–
предоставление приоритетного права на подрядные работы	+	–
предоставление отпуска без сохранения заработной платы	+	–
предоставление работнику возможности установления графика работы с неполной рабочей неделей или неполным рабочим днем	+	+
временный перевод работника на другие работы в соответствии с ТК РФ	+	+
предоставление работнику с его согласия ежегодного отпуска в период, не предусмотренный графиком	+	–

Структурные элементы договоров	Типовой	АО «ПНТЗ»
расторжение трудового договора по соглашению сторон	+	–
недопущение сокращения двух членов семьи, не достигших пенсионного возраста	–	–
4.4. Право на оставление на работе при сокращении штата:	–	+
работников, воспитывающих детей-инвалидов		–
работников предпенсионного возраста (2 года до получения права выхода на пенсию)		–
членов профсоюза		–
награжденных государственными наградами		+
имеющих стаж непрерывной работы в Обществе не менее 15 лет		–
являющихся одинокими матерями и отцами		
получивших производственную травму, профзаболевание в период работы в Обществе		–
супруги которых имеют статус безработного или являются пенсионерами, имеющим иждивенцев		+
совмещающих работу с учебой (заочная, вечерняя форма обучения), если обучение совпадает с интересами предприятия		+
инвалидов Великой Отечественной войны и инвалидов боевых действий по защите Отечества		+
работников, получивших или перенесших лучевую болезнь и другие заболевания, связанные с радиационным воздействием вследствие чернобыльской катастрофы или с работами по ликвидации последствий катастрофы на Чернобыльской АЭС		+
работников, признанных инвалидами вследствие чернобыльской катастрофы, из числа лиц, предусмотренных п. 2 ст. 14 Закона РФ «О социальной защите граждан, подвергшихся воздействию радиации вследствие катастрофы на Чернобыльской АЭС»		+
работников, имеющих удостоверения участников ликвидации последствий на Чернобыльской АЭС		–
4.5. Дополнительные льготы для уволенных по сокращению штата по решению сверх норм ТК	–	–
5. РАБОЧЕЕ ВРЕМЯ И ВРЕМЯ ОТДЫХА	**+**	**+**
5.1. Обучение и повышение квалификации	–	+
6. ОХРАНА ТРУДА И ЗДОРОВЬЯ	**+**	**+**
6.1. Перечень профессий и должностей, на которых работники обеспечивается бесплатной спецодеждой, спецобувью и другими средствами индивидуальной защиты	+	+
6.2. Затраты на охрану труда не менее доли от суммы затрат на производство, %	+	–
6.3. Выдача спецодежды, спецобуви, средств индивидуальной защиты	+	+
6.4. Выдача смывающих и обезвреживающих средств	+	+
6.5. Выдача молока или эквивалента работающим на вредных производствах	+	+

Структурные элементы договоров	Типовой	АО «ПНТЗ»
6.6. Обеспечение функционирования системы управления охраной труда и промышленной безопасностью в соответствии с требованиями МС OHSAS 18001	–	–
6.7. Питьевой режим	+	+
6.8. Предварительные и периодические медицинские осмотры	+	+
6.9. Инструктажи, обучение по охране труда	+	+
6.10. Корпоративная система добровольного медицинского страхования работников	–	+
6.11. Проведение флюорографии	–	–
6.12. Сезонная витаминизация	–	–
6.13. Проведение регулярного анализа производственного травматизма, общей и профессиональной заболеваемости, пожарной безопасности, природоохранной деятельности, выполнения мероприятий Соглашения по охране труда	–	+
6.14. Возмещение морального вреда при производственной травме или гибели на производстве (семье)	–	+
7. СОЦИАЛЬНЫЕ ЛЬГОТЫ И ГАРАНТИИ	**+**	**+**
7.1. Улучшение жилищных условий работников	+	–
7.2. Организация питания	+	+
7.3. Трудовое соревнование	–	–
7.4. Социальная защита уровня жизни работников, социальное страхование	+	+
7.5. Добровольные корпоративные социальные программы по оздоровлению и вакцинации	+	+
7.6. Социальные гарантии и льготы беременным женщинам	–	+
7.7. Содействие в освоении земельных участков	+	–
7.8. Выдача ссуд на приобретение товаров народного потребления, молодым семьям, на приобретение жилья	+	–
7.9. Материальная помощь военнослужащим, вернувшимся в организацию	+	+
7.10. Материальная помощь работникам	+	+
7.11. «Социальные отпуска» – оплачиваемые и без содержания	+	+
7.12. Негосударственное пенсионное обеспечение работников и пенсионеров	–	
7.13. Поддержка неработающих пенсионеров (ветеранов)	+	+
7.14. Ремонт квартир (жилья) для ветеранов	–	–
7.15. Семьям на похороны неработающих пенсионеров по старости	+	–
7.16. Приобретение путевок на санаторно-курортное лечение	+	+
7.17. Обеспечение путевками в детские оздоровительные лагеря	+	+
7.18. Компенсация женщинам по уходу за ребенком до 1,5 лет/до 3 лет	+	+
7.19. Новогодние подарки детям	+	+
7.20. Оплата содержания детей работников в ДДОУ (частичная, полная)	+	+
7.21. Оплата обучения в платных образовательных учреждениях (частичная, полная)	+	+
7.22. Подарки детям на 1 сентября, за отличную учебу	+	–

Структурные элементы договоров	Типовой	АО «ПНТЗ»
7.23. Премии к Новому году, профессиональным праздникам	+	–
7.24. Бесплатные юбилеи работникам	+	–
7.25. Компенсации стоимости питания	+	–
7.26. Бесплатное питание работникам в ночной смене, вахтовикам, на вредном производстве	+	–
7.27. Предоставление транспорта работникам	+	–
7.28. Продажа товаров, предоставление услуг на территории предприятия ниже рыночных	+	–
7.29. Создание условий для занятий физкультурой и спортом	+	+
7.30. Культурно-просветительская работа	+	+
8. ГАРАНТИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРОФСОЮЗНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	+	+
8.1. Предоставление в бесплатное пользование помещения, охрану, ремонт, отопление, освещение, уборку помещения	+	+
8.2. Оплата труда председателя профкома, цехкомов, предоставление дополнительных отпусков неосвобожденным работникам, сохранение зарплаты на время профсоюзных мероприятий, учебы, конференций, оплата командировок	+	+
9. ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ	+	+
10. ПРИЛОЖЕНИЯ К КОЛЛЕКТИВНОМУ ДОГОВОРУ		
10.1. Правила внутреннего трудового распорядка	+	+
10.2. Положение о системе и формах оплаты труда	+	+
10.3. Положения о премировании работников организации	+	+
10.4. Положение и план-график проведения аттестации руководителей, специалистов и служащих	+	–
10.5. Положение о порядке и условиях выплаты вознаграждения по итогам годовой работы	+	–
10.6. Положение о порядке и условиях выплаты вознаграждения за выслугу лет	+	+
10.7. Перечень работ (производств), на которых предоставляется бесплатное лечебно-профилактическое питание	+	–
10.8. Перечень работ (производств), на которых работники получают бесплатно молоко или другие равноценные пищевые продукты	+	–
10.9. Перечень профессий и должностей, на которых работникам бесплатно выдается мыло, смывающие и обезвреживающие средства; нормы расходования этих средств	+	–
10.10. Порядок обеспечения жильем работников организации	+	–
10.11. Положение о выдаче ссуд организации работникам	+	–
10.12. Порядок обязательного и дополнительного страхования работников	+	–
10.13. Положение о присвоении почетных званий	+	–
10.14. Положение о чествовании работников в связи с юбилеями со дня рождения, юбилеями трудовой деятельности в организации, уходом на пенсию	+	+
10.15. Структура планов социального развития подразделений	–	–

Структурные элементы договоров	Типовой	АО «ПНТЗ»
10.16. Положение о порядке увольнения, трудоустройства работников, предоставления гарантий и компенсаций в случае сокращения численности штата работников	–	–
10.17. Положение о порядке заключения ученических договоров на переобучение работников без отрыва от производства, о стипендиях	–	–
10.18. Положение о комиссии по социальному страхованию	–	–
10.19. Положение о порядке предоставления «социального» отпуска	–	–
10.20. Положения о награждении грамотами с указанием соответствующих льгот	–	–
10.21. Положение о статусе пенсионера, ветерана предприятия	–	–
10.22. Корпоративные социальные программы	–	
10.23. Молодежь		+
10.24. Смета использования прибыли на выплаты социального характера	–	–
10.25. Положение о единовременном пособии при увольнении работников, достигших пенсионного возраста по соглашению сторон	–	+
10.26. Положение о перевозке работников ведомственными автобусами	–	–
10.27. Положение о порядке учета работников, нуждающихся в жилье	–	–
10.28. Положение о выплате единовременной материальной помощи одному из родителей при рождении ребенка	–	–
10.29. Положение о выплате единовременного выходного пособия при расторжении трудового договора работнику, имеющему профессиональное заболевание	–	–

ПРИЛОЖЕНИЕ И

ОБЯЗАТЕЛЬСТВА КОМПАНИИ, ПРИНЯТЫЕ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ЗАКЛЮЧЕНИЯ СОГЛАШЕНИЙ С ОРГАНАМИ ВЛАСТИ И ОБЩЕСТВЕННЫМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ

Наименование соглашения и дата подписания	Стороны соглашения	Основные обязательства компании
Договор безвозмездного пользования имуществом (ссуды) от 02.09.2011 г. № 12376	ОАО «Первоуральский новотрубный завод», ГБОУ СПО СО «Первоуральский металлургический колледж»	Безвозмездное предоставление помещения во владение и пользование
Дополнительное соглашение № 1 от 27.01.2012 г. к договору безвозмездного пользования имуществом (ссуды) от 02.09.2011 г. № 12376	ОАО «Первоуральский новотрубный завод», ГБОУ СПО СО «Первоуральский металлургический колледж»	Безвозмездное предоставление помещения во владение и пользование
О намерениях по совместной разработке и введении дуальной модели профессионального образования от 08.11.2012 г.	Министерство общего и профессионального образования Свердловской области, ОАО «Первоуральский новотрубный завод» и ГАОУ СПО СО «Первоуральский металлургический колледж»	Финансирование из собственных средств мероприятий, ответственность за реализацию которых возложена на компанию. Взаимодействие с предприятиями для распространения полученного опыта по обеспечению кадровыми ресурсами
Договор безвозмездного пользования (ссуды) от 13.08.2013 г. № 1342	ОАО «Первоуральский новотрубный завод», ГАОУ СПО СО «Первоуральский металлургический колледж»	Передача в безвозмездное пользование (ссужение) имущества для ведения образовательной деятельности. Осуществление текущего и капитального ремонта имущества
Договор на организацию и проведение производственной практики от 23.06.2014 г. № 1609	ОАО «Челябинский трубопрокатный завод», ГАОУ СПО СО «Первоуральский металлургический колледж»	Предоставление перечня специальностей, количество мест для прохождения практики. Принятие студентов и организация их практики. Назначение руководителя практики из числа высококвалифицированных специалистов. Обеспечение рабочими местами, оборудованием, спецодеждой

Наименование соглашения и дата подписания	Стороны соглашения	Основные обязательства компании
Договор о сетевой форме реализации образовательных программ среднего профессионального образования от 01.09.2014 г.	ГАОУ СПО СО «Первоуральский металлургический колледж», ОАО «Первоуральский новотрубный завод»	Своевременная и качественная реализация части образовательной программы. Обеспечение образовательного процесса необходимыми ресурсами. Предоставление помещений и материально-технической базы для проведения занятий. Согласование программ теоретического обучения и практик. Участие в процессе оценки результатов освоения ОК и ПК в период обучения. Обеспечение текущего учета и документирования результатов освоения обучающимися. Осуществление текущей и промежуточной аттестации обучающихся
Соглашение о сотрудничестве от 15.10.2014 г. № 38/2014	Управление образования ГО Первоуральск, ГАОУ СПО СО «Первоуральский металлургический колледж», ОАО «Первоуральский новотрубный завод»	Осуществление профориентационной деятельности. Организация кружков технического творчества на бесплатной основе. Проведение экскурсий в ОЦ, цех № 4 ОАО «ПНТЗ», воинскую часть «Горный Щит». Участие в разработке и реализации сетевых образовательных программ
Соглашение о сотрудничестве в области организации непрерывного образования от 03.03.2015 г. № 35-04/92	ОАО «Челябинский трубопрокатный завод», ОАО «Первоуральский новотрубный завод», ФГАОУ ВПО «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина», Управление образования ГО Первоуральск, ГАОУ СПО СО «Первоуральский металлургический колледж»	Организация профориентационной работы. Формирование заказа на подготовку студентов по специальностям и направлениям. Согласование требований к результатам обучения. Организация всех видов практик. Обеспечение участия ведущих специалистов в работе ГЭК. Содействие в развитии и модернизации учебной и материально-технической базы колледжа и университета
Соглашение о сотрудничестве от 01.12.2015 г. № 02-25/43УрФУ/206	Правительство Свердловской области, ОАО «Первоуральский новотрубный завод», ФГАОУ ВПО «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина», ГАОУ	Развитие материально-технической базы колледжа и университета. Информационно-консультационная поддержка. Участие в реализации образовательных программ. Участие в разработке, корректировке рабочих учебных планов

Наименование соглашения и дата подписания	Стороны соглашения	Основные обязательства компании
	СПО СО «Первоуральский металлургический колледж»	
О сотрудничестве и взаимодействии в прогнозировании потребности и последующего трудоустройства выпускников учебных заведений системы среднего профессионального образования, 2016 г.	ГАПОУ СО «Первоуральский металлургический колледж», ПАО «Челябинский трубопрокатный завод», Администрация ГО Первоуральск	Определение перечня востребованных специальностей и профессий (ежегодно). Планирование трудоустройства выпускников колледжа. Участие в разработке, корректировке и утверждении программы дуального обучения, рабочего учебного плана, годового календарного графика. Участие в обсуждении анализа результатов и эффективности реализации плана потребности в рабочих кадрах, формирование предложений и направлений по улучшению и оптимизации работы
Соглашение о сотрудничестве от 02.06.2017 г.	ПАО «ЧТПЗ», Министерство образования науки РФ и Агентство стратегических инициатив	Предоставление информации в части опыта и результатов апробации инициатив, направленных на улучшение системы СПО. Информирование об актуальных проблемах в сфере СПО, выработка предложений, направленных на популяризацию рабочих профессий и продвижение практикоориентированной (дуальной) модели подготовки кадров. Внесение предложений по вопросам совершенствования НПА в сфере СПО
Соглашение о сотрудничестве от 10.07.2017 г. № 1884	Союз «Агентство развития профессиональных сообществ и рабочих кадров «Молодые профессионалы (Ворлдскиллс Россия)», ПАО «Челябинский трубопрокатный завод»	Ежегодное проведение форсайт-сессий для выделения необходимых для развития производственного процесса профессий будущего. Подготовка отчета по результатам внедрения профессии будущего в производственный процесс. Осуществление поиска эффективных внедренных инновационных процессов в промышленном сегменте на международном уровне. Проведение апробации профессий будущего в рамках Корпоративного чемпионата компании. Создание новых компетенций по результатам проведенного анализа производственных процессов, форсайт-сессий и иных мероприятий.

Наименование соглашения и дата подписания	Стороны соглашения	Основные обязательства компании
		Создание команд участников и экспертов (преподавателей) по нововведенным компетенциям. Осуществление частичного оснащения нововведенных компетенций FutureSkills. Внедрение при необходимости образовательных программ по нововведенным компетенциям FutureSkills на базе Образовательного центра ПАО «ЧТПЗ»
Соглашение о сотрудничестве от 10.07.2017 г. № 1893	Союз «Агентство развития профессиональных сообществ и рабочих кадров «Молодые профессионалы (Ворлдскиллс Россия)», ПАО «Челябинский трубопрокатный завод»	Направление представителей ПАО «ЧТПЗ», прошедших соответствующую требованиям действующих методик, регламентов и положений Союза подготовку, для участия в оценке результатов демонстрационного экзамена по компетенциям, согласованным сторонами. Признание результатов демонстрационного экзамена по стандартам «Ворлдскиллс Россия» в качестве объективной и независимой оценки качества подготовки кадров. Согласование размещения на Паспорте компетенций (Skills Passport), выдаваемом по итогам демонстрационного экзамена, средства индивидуализации предприятия (логотипа). Предоставление Союзу информации об имеющихся вакантных рабочих местах
Соглашение о взаимодействии и сотрудничестве по развитию Национальной системы квалификаций и системы независимой оценки квалификации в трубной металлургической отрасли промышленности от 12.07.2017 г.	ПАО «Челябинский трубопрокатный завод», АНО «Национальное агентство развития квалификаций»	Проведение апробации новых механизмов развития национальной системы квалификаций, форм и организационно-правовых инструментов взаимодействия со сферой профессионального образования, лучших отечественных и зарубежных практик. Обобщение и оформление корпоративного опыта применения профессиональных стандартов, независимой оценки квалификаций, механизмов взаимодействия с образовательными организациями. Участие в создании системы мониторинга основных параметров национальной системы квалификаций. Участие в проведении анализа и обеспечении использования лучшего опыта в области развития национальной системы квалификаций.

Наименование соглашения и дата подписания	Стороны соглашения	Основные обязательства компании
		Участие в обсуждении с организациями работодателей, профсоюзами, региональными органами исполнительной актуальных вопросов развития национальной системы квалификации, включая вопросы независимой оценки квалификации. Организация внедрения в практику разработок, полученных в ходе реализации соглашения. Содействие распространению опыта в области независимой оценки квалификаций, развитию сети центров оценки квалификаций

ПРИЛОЖЕНИЕ К

КОРПОРАТИВНАЯ НОРМАТИВНАЯ БАЗА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ АО «ПНТЗ»

Наименование документа	Стейкхолдеры документа	Область регламентации деятельности
Устав АО «ПНТЗ» от 26.05.2017 г.	ПАО «Челябинский трубопрокатный завод», акционеры, совет директоров, единоличный исполнительный орган (генеральный директор), ревизионная комиссия, аудиторы, деловые партнеры	Правовой статус Общества, права и обязанности акционеров, управление и контроль Общества, сделки, контроль за финансово-хозяйственной деятельностью, учет и отчетность, ведение документации, реорганизация и ликвидация
Кодекс делового поведения и этики Группы ЧТПЗ, 2017 г.	Сотрудники, руководители, подчиненные, деловые партнеры, институт государства, общество	Стандарты ответственного отношения, корпоративное поведение, взаимодействие с внешними аудиториями
Политика интегрированной системы менеджмента	Акционеры, клиенты, окружающая среда, работники Общества	Полное удовлетворение возрастающих требований и ожиданий потребителей продукции. Сбалансированный учет требований акционеров, интересов персонала ПАО «ЧТПЗ» и общества в целом. Снижение техногенного воздействия на окружающую среду и предотвращение ее загрязнения. Осуществление своей деятельности в соответствии с требованиями нормативных документов и законодательных актов в области охраны окружающей среды, охраны здоровья, труда и обеспечения промышленной безопасности. Предотвращение и минимизация возникновения чрезвычайных ситуаций, несчастных случаев и ухудшения здоровья персонала. Повышение информационной безопасности

Наименование документа	Стейкхолдеры документа	Область регламентации деятельности
Политика по управлению персоналом Группы ЧТПЗ, 2017 г.	Школьники, студенты ББМ, работники Общества	Выявление потребности в персонале, подбор и назначение на должности, развитие и обучение, оценка персонала, вознаграждение, увольнение
Коллективный договор ОАО «ПНТЗ» на 2017−2020 гг. от 15.03.2017 г.	Работники Общества, первичная профсоюзная организация, ОАО «ПНТЗ»	Система взаимоотношений между работниками, работодателем, направленная на обеспечение согласования интересов работников и работодателя, социально-трудовые отношения
Стандарт предприятия СТП СМ 159-В1-2015 «Управление персоналом» 2015 г.	Работники Общества, отдел кадров, отдел организационного управления, отдел оплаты труда, отдел подбора персонала, отдел охраны окружающей среды и промсанитарии, отдел систем менеджмента и сертификации, отдел охраны окружающей среды и промышленной санитарии, структурные подразделения, центр обучения и развития персонала, сторонние организации	Обеспечение структурных подразделений Общества персоналом требуемой квалификации в необходимом количестве в соответствии со штатным расписанием, подбор персонала, обучение персонала
Регламент от 25.11.2016 г. № Р 03.1.044/2-2016-0 «Подбор персонала»	Работники Общества, Дирекция по безопасности, Управление развития персонала, Управление по работе с персоналом, отдел подбора персонала, отдел организации и оплаты труда, СМИ	Обеспечение потребности Общества в персонале путем реализации эффективных процедур подбора и оценки персонала
Регламент от 08.12.2016 г. № Р 03.1.057-2016-0 «Адаптация персонала»	Новые сотрудники, наставники, дирекция по безопасности, дирекция по персоналу, отдел кадров, Управление развития персонала, центр обучения и развития персонала.	Введение единой процедуры адаптации вновь принятых работников Общества
Положение от 31.10.2016 г. № 03.2.052/1-2016-0 «Об обучении и развитии персонала»	Работники Общества, наставники, преподаватели, Ростехнадзор, Управление развития персонала	Установление единого порядка и условий организации обучения и развития персонала Общества. Обучение и развитие персонала через создание и функционирование единой системы профессионального и развивающего обучения в соответствии с трудовым кодексом РФ и со стратегией Общества
Положение от 19.08.2015 г. № П 03.2.028-2015-0 «О непрерывном профессиональном обучении персонала Общества»	Работники Общества, преподаватели, наставники, инструкторы производственного обучения, Образовательный центр, Ростехнадзор, центр обучения и развития персонала	Установление единого порядка и условий организации профессионального обучения персонала Общества

Наименование документа	Стейкхолдеры документа	Область регламентации деятельности
Распоряжение от 06.06.2007 г. № Р-Ц53-147 «Об оценке персонала»	Работники Общества, центр обучения и развития персонала	Организация и проведение процедуры оценки персонала
Положение от 01.03.2017 г. № П-П 03.2014 «О порядке планирования набора абитуриентов, распределения на практику студентов, трудоустройства и стажировки выпускников проекта „Будущее белой металлургии“»	Работники Общества, обучающиеся и выпускники ГАПОУ СО «ПМК», отдел подбора персонала, отдел организации и охраны труда, УББМ, управление развития персонала, центр подготовки персонала	Установление единых требований при взаимодействии подразделений Общества в процессе подготовки рабочих кадров в рамках проекта «Будущее белой металлургии»
Положение № П-П 03.2.044 «О наставничестве»	Работники Общества, выпускники ББМ, инструкторы, кураторы практики, наставники, обучающиеся ГАПОУ СО «ПМК», педагогические работники, абитуриенты, стажеры, Центр подготовки персонала	Деятельность работников Общества, выполняющих функционал наставников при обучении и развитии практикантов, стажеров и вновь принятых и перемещаемых в должности работников
Положение от 28.04.2017 г. № П-П 03.2.049 «О доплате за наставничество в Обществе»	Работники Общества, наставники, обучающиеся ГАПОУ СО «ПМК», руководители практики, отдел организации и оплаты труда, УМО, УПУ УББМ	Определение видов наставничества, установления порядка начисления и размеров доплаты работникам, выполняющим функции наставников при обучении и развитии практикантов
Положение об ассоциации выпускников образовательного проекта Группы ЧТПЗ «Будущее белой металлургии» от 27.06.2016	Выпускники ГАПОУ СО «ПМК», обучавшиеся по программе «Будущее белой металлургии», студенты ГАПОУ СО «ПМК», школьники, администрация предприятий Группы ЧТПЗ	Права и обязанности членов Ассоциации, структура и управление, направления деятельности
Положение от 15.03.2017 г. № П-П 03.2.018 «О социальном пакете работников»	Работники Общества, группа обеспечения социальных гарантий, отдел организации и оплаты труда, отдел кадров, ЗАО «МЦ ЧТПЗ», комиссия по распределению материальной помощи, Фонд социального страхования РФ, выпускники Программы ББМ	Определение порядка действий и правил предоставления социальных гарантий в соответствии с Коллективным договором
Положение от 09.03.2017 г. № П-П 03.2.017 «Об организации добровольного медицинского страхования работников ОАО „ПНТЗ“»	Работники Общества, задействованные в процессе обеспечения программы ДМС, ЗАО «МЦ ЧТПЗ», первичная профсоюзная организация, ЛПУ	Определение порядка действий и правил предоставления ДМС работника Общества

Наименование документа	Стейкхолдеры документа	Область регламентации деятельности
Положение от 29.12.2015 г. № П 03.02.062-213-2 «О программе „Молодая семья“»	Работники Общества, дочерних обществ в возрасте до 35 лет, группа обеспечения социальных гарантий, ДОУ, объекты социального назначения Общества	Определение условий участия в программе, порядок включения и исключения из программы, предоставление льгот
Положение от 01.08.2016 г. № П 03.2.020/1-2015-2 «Об оплате труда и премировании работников структурных подразделений ОАО „ПНТЗ“»	Работники структурных подразделений Общества, стажеры, ГАПОУ СО «ПМК», отдел организации и оплаты труда	Установление общих для работников структурных подразделений Общества условий оплаты труда и премирования
Положение от 01.04.2016 г. № П 03.2.042-2014-2 «О Порядке выплаты единовременного вознаграждения за выслугу лет работникам Общества»	Работники Общества, отдел оплаты труда	Дополнительная мотивация на удержание в Обществе ключевого производственного персонала
Положение от 01.10.2015 г. № П 03.2.038-2015-0 «О проведении корпоративного конкурса „Золотой фонд“»	Работники Общества, дирекция по персоналу, руководители структурных подразделений	Признание высоких профессиональных достижений и поощрение лучших работников по итогам года
Положение от 04.07.2011 г. № П-П-УП-022 «О присвоении звания „Заслуженный работник ПНТЗ“»	Работники Общества, отдел кадров, профсоюзный комитет, руководители структурного подразделения	Присвоение почетного звания за многолетнюю и безупречную работу особо отличившимся работникам за заслуги в разработке и внедрению новейших технологий, обеспечение высокоэффективного функционирования производства и активно участвующим в общественной жизни Общества
Положение от 24.04.2017 г. № П-П 03.2.046 «О присвоении почетного звания „Трудовая династия ПНТЗ“»	Работники Общества, первичная профсоюзная организация, Совет ветеранов, отдел кадров, СМИ	Определение условий участия и порядка присвоения почетного звания
Положение от 29.08.2014 г. № П 03.2.014-214-1 «О выплате единовременного пособия при увольнении по собственному желанию в связи с выходом на трудовую пенсию»	Работники Общества, отдел организации и оплаты труда, отдел кадров, первичная профсоюзная организация, наставники	Поощрение и награждение работников при увольнении по собственному желанию в связи с выходом на трудовую пенсию

Наименование документа	Стейкхолдеры документа	Область регламентации деятельности
Инструкция от 30.12.2016 г. № И 04.069-2016-0 «О приеме персонала на работу в ОАО „ПНТЗ“»	Работники Общества, руководители структурного подразделения, студенты ПМК, выпускники ББМ, отдел кадров, отдел организации и оплаты труда, отдел подбора персонала, частная охранная организация, ГАПОУ СО «ПМК»	Соблюдение норм действующего трудового законодательства, совершенствование процесса приема персонала в Общество
Инструкция от 01.10.2016 г. № 4 04.041-2016-0 «О переводе персонала на другую постоянную работу в ОАО „ПНТЗ“»	Работники Общества, руководители структурного подразделения, отдел кадров, отдел организации и оплаты труда, отдел подбора персонала, отдел по ГО, ЧС и СР, центр обучения и развития персонала	Соблюдение норм действующего трудового законодательства, совершенствование процесса перевода персонала
Инструкция от 23.01.2017 г. № П-И 04.003 «О порядке применения дисциплинарных взысканий за нарушение трудовой дисциплины»	Работники Общества, ЗАО «МЦ ЧТПЗ», частная охранная организация, руководители структурных подразделений, отдел кадров	Определение порядка применения дисциплинарных взысканий к работникам Общества
Инструкция от 27.12.2016 г. № И 04.059-2016-0 «О порядке сокращения численности или штата работников»	Работники Общества, отдел кадров, ГКУ СЗН СО «ПЦЗ», отдел подбора персонала, руководители структурного подразделения	Соблюдение норм действующего трудового законодательства, совершенствование процесса оптимизации численности
Инструкция от 01.09.2016 г. № И 04.034-2016-0 «О порядке увольнения (прекращения трудового договора) по инициативе работника»	Работники Общества, отдел кадров, отдел организации и оплаты труда, отдел подбора персонала, руководители структурного подразделения	Соблюдение норм действующего трудового законодательства, совершенствование процесса прекращения трудового договора
Правила внутреннего трудового распорядка ОАО «ПНТЗ» от 28.12.2016 г.	Работники Общества, первичная профсоюзная организация, ОАО «ПНТЗ»	Порядок приема и увольнения работников, основные права, обязанности и ответственность сторон трудового договора, режим работы, время отдыха, применяемые к работникам меры поощрения и взыскания и другие вопросы, связанные с регулированием социально-трудовых отношений

ПРИЛОЖЕНИЕ Л

СТАНДАРТ ОРГАНИЗАЦИИ № П-СТО 02.2.006
УПРАВЛЕНИЕ СИСТЕМОЙ ДУАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ. ТРЕБОВАНИЯ

УТВЕРЖДАЮ
Генеральный директор
_____Б. Г. Коваленков
16.10.2017 г.

СТАНДАРТ ОРГАНИЗАЦИИ

№ П-СТО 02.2.006

Управление системой дуального образования. Требования

Первоуральск, 2017 г.

1. Информационная карта

1.1 Дата введения в действие документа	16.10.2017
1.2 Дата окончания срока действия документа	15.10.2022
1.3 Информация о документе, взамен которого введен данный документ	Нет

2. Общие положения

Бизнес-процесс	Управление системой дуального образования
Цель издания документа	Описание требований к элементам и процессам системы дуального образования в рамках корпоративной образовательной программы Группы ЧТПЗ «Будущее белой металлургии» (установление правил взаимодействия между ними для достижения наилучших результатов в сфере обеспечения производств высококвалифицированными кадрами)
Область применения	Стандарт предназначен для использования на корпоративном (локальном) уровне и может быть использован для формирования сквозной модели подготовки кадров «школа – колледж – вуз – работодатель» в рамках формирования системы кадрового обеспечения промышленного роста
Ответственный за контроль	Начальник управления по реализации программы «Будущее белой металлургии» (№ 70)
Ответственный за внесение изменений	Руководитель направления по системе дуального образования

3. Термины, определения, обозначения и сокращения

3.1. Термины и определения

Термин	Определение термина
Адаптация персонала	Комплексный процесс вхождения вновь принятых работников разных категорий в должность, профессию, коллектив, организацию
Белая металлургия	Философия преображения личности, рабочей среды, производственного пространства и социума
Выпускник ББМ	Лицо, получившее диплом о среднем профессиональном образовании в рамках корпоративной образовательной программы Группы ЧТПЗ «Будущее белой металлургии», успешно прошедшее практику на производстве и получившее квалификацию по рабочей профессии

Термин	Определение термина
Группа ЧТПЗ	Группа компаний, включающая в себя три основные группы Обществ: 1) ПАО «ЧТПЗ» и подконтрольные ему Общества (трубный дивизион); 2) АО «Римера» и подконтрольные ему Общества (нефтесервисный дивизион); 3) ООО «Мета» и подконтрольные ему Общества (ломозаготовительный дивизион)
Дневник практики	Отчетный документ, содержащий результаты освоения программы практики
Дуальное образование	Совместная образовательная деятельность образовательной организации и работодателя, направленная на практическое формирование компетенций и квалификаций в соответствии с ФГОС и требованиями работодателя
Инструктор	Работник Общества, осуществляющий производственное обучение; категория наставника в рамках корпоративной программы наставничества
Заинтересованные стороны (стейкхолдеры) ББМ	Внешние и внутренние структуры, лица и группы лиц, оказывающие влияние на систему, а также испытывающие влияние со стороны системы ББМ
Качество образования	Комплексная характеристика образовательной деятельности и подготовки обучающегося, выражающая степень их соответствия федеральным государственным образовательным стандартам, образовательным стандартам, федеральным государственным требованиям и (или) потребностям физического или юридического лица, в интересах которого осуществляется образовательная деятельность, в том числе степень достижения планируемых результатов образовательной программы (Федеральный закон от 29.12.2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании»)
Квалификация	Уровень знаний, умений, профессиональных навыков и опыта работы работника (ст. 195.1 ТК РФ)
Кодекс делового поведения и этики	Внутренний документ Группы ЧТПЗ, обязательный для соблюдения всеми сотрудниками. Содержит формулировки миссии, ценностей компании, базовых правил и принципов, которыми руководствуется компания и ее сотрудники
Компетенция	Способность применять знания, умения и практический опыт для успешной трудовой деятельности
Контрольные цифры приема	Количество мест для приема поступающих на обучение в образовательную организацию по определенным специальностям и профессиям, в соответствие с которыми выделяются бюджетные субсидии для финансирования образовательной организации. Формируются на основании потребности работодателя(-ей) в персонале требуемой квалификации. Оформляются в виде документа, согласованного с работодателем(-ями)
Куратор практики	Работник Общества, отвечающий за процесс организации, контроля и проведения практик в структурном подразделении (цехе)
Куратор группы от образовательной организации	Работник образовательной организации, осуществляющий воспитательные и координационные функции в рамках учебного процесса и внеучебной работы
Куратор группы от работодателя	Работник Общества, осуществляющий сопровождение учебной и воспитательной работы группы студентов

Термин	Определение термина
Методическое обеспечение	Совокупность методических материалов, обеспечивающих реализацию образовательной программы
Миссия Группы ЧТПЗ	«Разделяя идеи белой металлургии – философии преображения, мы несем успех и процветание клиентам и обществу»
Модель компетенций	Перечень компетенций для руководителей, специалистов и рабочих, соответствующих четырем уровням развития сотрудников. Модель компетенций служит для оценки уровня компетенций персонала, постановки задач и измерения результативности программ развития персонала
Модульная программа обучения	Образовательная программа среднего профессионального образования, построенная на модульном принципе формирования дисциплин с ориентацией на требования производства к компетенциям выпускников ББМ
Модуль	Логически завершенная часть образовательной программы, в рамках которой изучается несколько дисциплин, учебных курсов и разделов, объединенных одной целью
Наставник	Работник Общества, осуществляющий процесс профессионального обучения и адаптации; человек, обладающий всей полнотой знаний собственной профессии, отрасли и ее истории, производства, культуры (философии белой металлургии), способный передать эти знания на основе ответственности и сопричастности
Наставничество	Непрерывно функционирующая система преемственности профессионализма, ответственности и корпоративных ценностей, способствующая повышению эффективности бизнеса
Обучающийся (студент)	Физическое лицо, осваивающее образовательную программу
Оценка	Комплекс мероприятий, направленных на выявление соответствия требованиям
Оценка результатов обучения	Процедура определения соответствия индивидуальных образовательных достижений обучающихся и выпускников профессионального образования требованиям потребителей образовательных услуг
Педагог (педагогический работник)	Физическое лицо, которое состоит в трудовых, служебных отношениях с организацией, осуществляющей образовательную деятельность, и выполняет обязанности по обучению, воспитанию обучающихся и (или) организации образовательной деятельности (Федеральный закон от 29.12.2012 г. № 273-ФЗ)
Подготовка	Осуществление мероприятий по отработке совокупности профессиональных компетенций
Поступающий (абитуриент)	Лицо, подавшее документы для поступления в образовательную организацию
Практикант	Студент колледжа, проходящий практику, в том числе осваивающий рабочую профессию
Практика	Вид учебной деятельности, направленной на формирование, закрепление, развитие практических навыков и компетенций в процессе выполнения определенных видов работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью (Федеральный закон от 29.12.2012 г. № 273-ФЗ). Виды практики: – учебная практика (ППКРС, ППССЗ); – производственная практика (ППКРС);

Термин	Определение термина
	– производственная практика (по профилю специальности) (ППССЗ); – производственная практика (преддипломная) (ППССЗ). Учебная и производственная практики (кроме преддипломной) могут проводиться параллельно с теоретическими занятиями (рассредоточено) или в специально выделенный период (концентрированно)
Программа практики	Документ, содержащий информацию о порядке прохождения практики и освоения профессиональных компетенций
Программа «Будущее белой металлургии»	Корпоративная образовательная программа Группы ЧТПЗ по подготовке персонала по профессиям и специальностям
Процесс	Совокупность действий, повторяемых во времени, с конкретным началом и концом, целью которых является создание ценности для внешних и внутренних клиентов
Профессиональный стандарт	Документ, раскрывающий с позиций объединений работодателей (и (или) профессиональных сообществ) содержание профессиональной деятельности в рамках определенного вида экономической деятельности, а также требования к квалификации работников
Профессиональное образование	Организованный процесс овладения определенными видами профессиональной деятельности, обеспечивающий развитие социально и профессионально значимых качеств личности
Профессиональное обучение	Организованный процесс освоения компетенций, необходимых для выполнения определенных трудовых функций
Работник	Лицо, состоящее в трудовых отношениях с работодателем, соответствующее требованиям должности
Разряд	Порядковое место в тарифно-квалификационной системе России, определяющее уровень квалификации работника
Студент ББМ	Студент образовательной организации, включенный корпоративную образовательную программу Группы ЧТПЗ «Будущее белой металлургии»
Участники системы дуального образования	Структурные подразделения Общества, внешние организации, группы лиц и лица, непосредственно участвующие в процессах обучения, подготовки и трудовой адаптации студентов корпоративной образовательной программы «Будущее белой металлургии»
Федеральный государственный образовательный стандарт (ФГОС)	Нормативный документ, определяющий совокупность требований к результатам освоения основной образовательной программы, ее структуре и условиям реализации
Ценности белой металлургии	Здоровье, надежность, сопричастность, созидание и достижение. Все они равноправны и направлены на достижение благополучия человека, личности – наших сотрудников, клиентов, наших детей и семей

3.2 Обозначения и сокращения

Сокращение/обозначение	Расшифровка
БМ	Белая металлургия
ББМ	Будущее белой металлургии
ДО	Дуальное образование
Договор	Договор о сетевой форме реализации образовательных программ среднего профессионального образования между образовательной организации и работодателем, заключенный на основании ст. 15 Федерального закона от 29.12.2012 г. № 273-ФЗ
КЦП	Контрольные цифры приема
Общество	Акционерное общество «Первоуральский новотрубный завод»
ПИР	Производственная инструкция рабочего
ПР	Профориентационная работа
ППКРС	Программа подготовки квалифицированных рабочих, служащих
ППССЗ	Программа подготовки специалистов среднего звена
СПО	Среднее профессиональное образование
ФГОС	Федеральный государственный образовательный стандарт
JuniorSkills	Программа ранней профориентации, основ профессиональной подготовки и состязаний школьников в профессиональном мастерстве Российской Федерации
WorldSkills	Международное некоммерческое движение, целью которого является повышение престижа рабочих профессий и развитие профессионального образования путем гармонизации лучших практик и профессиональных стандартов во всем мире посредством организации и проведения конкурсов профессионального мастерства как в каждой отдельной стране, так и в мире в целом

4. Перечень ссылочных документов

Вид, дата и номер документа	Заголовок документа
Федеральный закон от 29.12.2012 г. № 273-ФЗ	Об образовании в Российской Федерации
ТК РФ от 30.12.2001 г. № 197-ФЗ	Трудовой кодекс Российской Федерации
Постановление Правительства РФ от 14.08.2013 г. № 697	Об утверждении перечня специальностей и направлений подготовки, при приеме на обучение по которым поступающие проходят обязательные предварительные медицинские осмотры (обследования) в порядке, установленном при заключении трудового договора или служебного контракта по соответствующей должности или специальности
Профессиональный стандарт педагога, утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 08.09.2015 г. № 608н	Педагог профессионального обучения, профессионального образования и дополнительного профессионального образования
Приказ от 20.01.2017 г. № 003	О введении в действие кодекса делового поведения и этики

5. Основные сведения

5.1. Принципы и подходы к подготовке рабочих кадров на основе системы дуального образования

5.1.1. Система дуального образования формируется и развивается на основе принципов качества и социальной ответственности, направленных на выявление и удовлетворение требований и ожиданий потребителей и заинтересованных сторон корпоративной образовательной программы «Будущее белой металлургии».

5.1.2. При осуществлении подготовки кадров применяются системный и процессный подходы, направленные на постоянное улучшение системы и достижение запланированных результатов.

5.2. Элементы системы дуального образования

5.2.1. К элементами системы ДО относятся участники и заинтересованные стороны (стейкхолдеры).

5.2.2. К участникам системы ДО относятся:

– структурные подразделения: управление по реализации программы «Будущее белой металлургии» (№ 70), структурные производственные подразделения (цехи), участвующие в производственном обучении и трудовой адаптации студентов ББМ;

– внешние организации: образовательные организации, учебные центры, заключившие с Обществом договор о сетевой реализации программ;

– лица и группы, принимающие участие в реализации образовательного процесса: поступающие (абитуриенты), обучающиеся (студенты), выпускники, руководители образовательных подразделений и центров, педагоги (включая преподавателей, кураторов, мастеров производственного обучения), наставники;

– коллегиальные органы управления образовательных организаций, предусмотренные уставами данных организаций, консультативные органы образовательных организаций, в состав которых входят представители Общества, созданные в рамках реализации соглашений между Обществом и образовательными организациями.

5.2.3. К заинтересованным сторонам системы ДО относятся: акционеры и руководящий состав Общества; органы власти и местного самоуправления; отраслевые союзы и ассоциации; общественные и некоммерческие организации; профсоюзы; население городов присутствия Группы ЧТПЗ; семьи абитуриентов, студентов и выпускников ББМ.

6. Требования

6.1. Требования к участникам системы дуального образования

6.1.1. Все участники системы ДО должны:

– следовать философии БМ и миссии Группы ЧТПЗ;

– разделять ценности Группы ЧТПЗ;

– соблюдать Кодекс делового поведения и этики Группы ЧТПЗ;

– способствовать повышению престижа рабочих профессий и ценности высококвалифицированного труда;

– всецело способствовать воспитанию студентов в духе патриотизма, вовлеченности в развитие местного сообщества и территории, бережного отношения к здоровью и окружающей среде.

6.1.2. Заинтересованные стороны и партнеры системы ДО должны поддерживать и уважать принципы и ценности Общества.

6.1.3. Образовательные организации, реализующие ДО или элементы ДО, должны:

– иметь необходимые разрешительные документы (в том числе соответствующие лицензии) и вести деятельность в соответствии с законодательством Российской Федерации;

– иметь коллектив педагогов, отвечающих требованиям настоящего стандарта (подп. 6.1.6);

– подписать договор о сетевой реализации образовательных программ;

– скорректировать учебный план в соответствии с условиями и содержанием практического обучения и производственной практики на рабочих местах;

– вводить в лицензию на осуществление образовательной деятельности новые профессии и специальности по требованию Общества;

– организовывать учебный процесс в соответствии с требованиями Общества, не противоречащими требованиям ФГОС СПО;

– организовывать стажировки преподавателей в производственных подразделениях Общества;

– согласовывать учебные планы и расписание занятий с управлением по реализации программы «Будущее белой металлургии» (№ 70);

– совместно разрабатывать и согласовывать методическое обеспечение образовательного процесса;

– вести прозрачную и честную систему учета и расходования средств Общества, пожертвованных на осуществление образовательных и социальных программ;

– соблюдать конфиденциальность в отношении информации, которая стала известна в рамках реализации программ ДО;

– способствовать профессиональному росту и личностному развитию обучающихся.

6.1.4. Поступающие на Программу ББМ должны:

– иметь основное общее образование;

– пройти обязательные предварительные медицинские осмотры (обследования) в порядке, установленном при заключении трудового договора по соответствующей должности или специальности (на основании постановления Правительства РФ от 14.08.2013 г. № 697);

– иметь технические способности и системное мышление;

– активно участвовать в профориентационных программах, включая кружки технического творчества, профпробы, чемпионаты JuniorSkills и т. д.;

– быть ориентированными на производства и иметь желание работать по специальности (профессии);

– иметь представление о карьерной карте выпускника ББМ;

– иметь позитивное отношение к рабочим профессиям и уважение к людям труда;

– быть готовыми работать в команде;

– быть нацеленными на достижение высоких результатов в обучении и производственной работе.

6.1.5. Студенты ББМ должны:

– стремиться к достижению высоких профессиональных результатов – овладению профессиональными навыками, приобретению высоких квалификационных разрядов, победам на профессиональных соревнованиях;

– владеть компетенциями и демонстрировать приверженность производственной системе «Белая металлургия»;

– соблюдать учебную и трудовую дисциплину;

– соблюдать правила промышленной безопасности и охраны труда;

– соблюдать правила поведения и дресс-код Общества и Программы ББМ, бережно относиться к рабочей и специальной одежде;

– стремиться к высоким показателям в учебе;

– уважать преподавателей, наставников и кураторов групп;

– бережно относиться к оборудованию, инструментам и материалам, используемым в реализации образовательно-производственного процесса;

– вносить вклад в развитие коллектива, местного сообщества, территории;

– заботиться о здоровье и окружающей среде.

6.1.6. Выпускники ББМ должны:

– успешно пройти государственную итоговую аттестацию в соответствии с ФГОС СПО, включая демонстрационный экзамен в соответствии с регламентами WorldSkills (в случае наличия данного требования к итоговой аттестации);

– успешно сдать квалификационные экзамены или пройти оценку на соответствие профессиональным стандартам;

– соответствовать второму уровню модели компетенций Группы ЧТПЗ;

– иметь представление о карьерной карте выпускника ББМ на предприятиях Группы ЧТПЗ;

– быть информированными о деятельности Ассоциации выпускников ББМ.

6.1.7. Педагоги Программы ББМ должны:

– соответствовать требованиям профессионального стандарта «Педагог профессионального обучения, профессионального образования и дополнительного профессионального образования»;

– работать в единой команде для достижения высокого качества обучения студентов Программы ББМ;

– разделять и транслировать цели и ценности Группы ЧТПЗ, философии и производственной системы «Белая металлургия»;

– планово и регулярно проходить стажировки на производствах Общества;

– знать технологические процессы и оборудование основных производств ЧТПЗ, условия рабочих мест студентов и выпускников Программы ББМ;

– знать требования к профессиям и специальностям, в том числе требования профессиональных стандартов и ПИР;

– на регулярной основе взаимодействовать с наставниками в цехах, с кураторами групп от колледжа и Общества;

– принимать активное участие в разработке и развитии методической базы ДО;

– применять современные практико-ориентированные и активные методы обучения;

– быть гибкими и готовыми к изменениям;

– сопровождать молодых педагогов, передавать им свой опыт и знания;

– непрерывно повышать свою квалификацию, в том числе путем самообразования и научной работы.

6.1.8. Наставники Программы ББМ должны:

– быть способными и желать передавать знания о собственной профессии, производстве и отрасли на основе ответственности и сопричастности;

– выступать носителями профессиональных навыков и компетенций для практикантов ББМ;

– нести персональную ответственность за качество подготовки и итоговые профессиональные компетенции практикантов;

– нести ответственность за качество обучения методам и безопасным приемам работы при всех видах профессионального обучения, всемерно содействовать соблюдению правил промышленной безопасности и охраны труда практикантов;

– предоставлять обратную связь практикантам;

– взаимодействовать с педагогами, кураторами и руководителями практики;

– ответственно относиться к документальному оформлению процесса и результатов практики;

– освоить программу обучения и развития наставников и пройти соответствующую оценку;

– служить проводниками философии и производственной системы «Белая металлургия»;

– выступать примером высокой трудовой дисциплины и приверженности качеству.

6.2. Требования к управляющим органам системы дуального образования и взаимодействию с заинтересованными сторонами

6.2.1. Для эффективного управления системой ДО должны быть сформированы коллегиальные органы управления[1], в том числе на основе государственно-частного партнерства, в которых должны быть представлены основные участники системы ДО.

6.2.2. Количество органов управления, их структуру, состав, полномочия и функционал определяют совместно учредители и руководство образовательных организаций и Общество в соответствии с требованиями действующего законодательства.

6.2.3. Взаимодействие с внешними заинтересованными сторонами должно быть организовано на системной и публичной основе с целью выявления дополнительных требований, возможностей и рисков для системы ДО.

6.3. Перечень процессов системы дуального образования

Система ДО строится на основе совместной реализации Обществом и образовательной организацией следующих основных и вспомогательных (обеспечивающих) процессов и подпроцессов (раздел 9):

– П 1. Деятельность по управлению качеством образования.

– П 2. Проектирование и разработка образовательных программ.

– ПП 2.1. Прогнозирование потребностей в рабочих кадрах и формирование заказа работодателя системе образования.

– ПП 2.2. Методическое обеспечение учебного процесса.

– П 3. Реализация основной образовательной программы среднего профессионального образования.

– ПП 3.1. Прием студентов.

– ПП 3.2. Реализация модулей образовательной программы.

– ПП 3.3. Организация и проведение практик.

– П 4. Вспомогательные (обеспечивающие) процессы:

– ПП 4.1. Профориентационная работа.

– ПП 4.2. Подготовка и развитие педагогов.

– ПП 4.3 Подготовка и развитие наставников.

– ПП 4.4. Трудоустройство и адаптация выпускников.

– П 5. Измерение и контроль результативности:

– ПП 5.1. Оценка и мониторинг результативности.

– ПП 5.2. Внутренние аудиты.

---

[1] Коллегиальные органы могут быть созданы в форме Наблюдательного совета, Управляющего совета или иного совещательного органа с участием образовательной организации и работодателей.

6.4. Требования к процессам системы дуального образования

6.4.1. Процессы и подпроцессы системы должны быть идентифицированы путем определения входов, этапов (алгоритмов) реализации и выходов (результатов) процессов.

6.4.2. Определение входов процессов должно включать:

– законодательные требования, содержащиеся в нормативно-правовых документах федерального и регионального уровня;

– требования работодателя, представленные в виде плана подготовки и трудоустройства выпускников ББМ по определенным специальностям, КЦП, учебного плана, графиков учебных модулей и практик и др.;

– требования обучающихся и их родителей, составленные на основе результатов анкетирования, протоколов заседания родительского комитета (совета, собрания).

6.4.3. За каждым процессом должно быть закреплено ответственное лицо от образовательной организации и от работодателя (раздел 7).

6.4.4. Участниками процессов являются представители групп – участников системы ДО (подп. 6.1).

6.4.5. Деятельность по процессу должна быть документирована.

На основе входящих требований заказчиков (государства и работодателя, граждан), заинтересованных сторон к квалифицированным рабочим кадрам должны быть разработаны локальные нормативные акты, обеспечивающие выполнение требований к этапам и результатам процесса.

Итоги реализации этапов процесса должны быть отражены в отчетной документации и записях ответственных лиц.

6.4.6. Процессы должны быть обеспечены необходимыми ресурсами: материально-техническими, финансовыми, кадровыми.

Ответственным лицом процесса должны быть запланированы необходимые финансовые и материально-технические ресурсы для реализации процесса.

Квалификация персонала, занятого в реализации процесса, должна соответствовать задачам процесса.

6.4.7. Каждый процесс должен иметь методику оценки результативности этапов процесса (самообследование, внутренний аудит, мониторинг) и конечного результата на выходе процесса. Информация, полученная по итогам оценки, используется для анализа процесса.

6.4.8. Выводы анализа процесса должны содержать план корректирующих и предупреждающих действий, предложения по совершенствованию процессов.

6.5. Требования к измерению результатов и отчетности

6.5.1. Участники системы ДО должны обеспечить прозрачность и подотчетность друг другу и всем заинтересованным сторонам системы ББМ.

6.5.2. Мониторинг и оценка результативности процессов и оценка элементов системы осуществляются согласно процессу «Оценка и мониторинг результативности». Результаты оценки и мониторинга должны быть сведены в отчет по итогам учебного года, позволяющий рассчитать данные в соответствии с системой ключевых показателей эффективности системы ДО.

6.5.3. Перечень показателей результативности процессов и ключевых показателей эффективности системы ДО подлежит актуализации не чаще, чем один раз в год, и должен быть утвержден начальником управления по реализации Программы ББМ.

6.5.4. Отчет должен быть утвержден коллегиальными органами управления системой ДО.

7. Матрица распределения ответственности за выполнение требований настоящего СТО

Наименование операции	Наименование должности руководителя* подразделения, ответственного за выполнение операции														
	Работодатель										Образовательная организация (ОО)				
	Начальник управления по реализации Программы ББМ	Руководитель направления по системе ДО	Руководитель управления по работе с персоналом	Руководитель методической службы	Начальник учебной части	Руководитель учебно-производственного участка	Начальник цеха	Руководитель направления по ПОР	Дирекция по маркетингу и коммуникации	Руководитель направления по обеспечению операционной деятельности	Руководитель ОО	Заместитель руководителя ОО по учебной работе	Заместитель руководителя ОО по методической работе	Заместитель руководителя ОО по производственной работе	Заместитель руководителя ОО по воспитательной работе
П 1. Деятельность по управлению качеством образования	**К**	**О**		**У**	**У**	**У**				**У**	**О**	**У**	**У**	**У**	**У**
П 2. Проектирование и разработка образовательных программ															
ПП 2.1. Прогнозирование потребностей в рабочих кадрах и формирование заказа работодателя системе образования	К	У	О	У		У	У	У			К			О	У
ПП 2.2 Методическое обеспечение учебного процесса.		К		О	У	У	У	У			К	У	О	У	
П 3. Реализации основной образовательной программы СПО															
ПП 3.1. Прием студентов	К	У		У	О			У			К	О	У	У	У
ПП 3.2. Реализация модулей образовательной программы	К	У	У	У	О	У	У	У	У	У	К	О	У	У	У
ПП 3.3. Организация практик	К	У	У		У	О	У	У		У	К		У	О	У
ПП 3.3. Организация практик	К	У	У		У	О	У	У		У	К		У	О	У
П 4. Вспомогательные (обеспечивающие) процессы															
ПП 4.1. Профориентационная работа	К	У			У	У	У	О	У	У	К	У	У	У	О

Наименование операции	Наименование должности руководителя* подразделения, ответственного за выполнение операции														
	Работодатель										Образовательная организация (ОО)				
	Начальник управления по реализации Программы ББМ	Руководитель направления по системе ДО	Руководитель управления по работе с персоналом	Руководитель методической службы	Начальник учебной части	Руководитель учебно-производственного участка	Начальник цеха	Руководитель направления по ПОР	Дирекция по маркетингу и коммуникации	Руководитель направления по обеспечению операционной деятельности	Руководитель ОО	Заместитель руководителя ОО по учебной работе	Заместитель руководителя ОО по методической работе	Заместитель руководителя ОО по производственной работе	Заместитель руководителя ОО по воспитательной работе
ПП 4.2. Подготовка и развитие педагогов	К	У		У	О						К	У	О	У	У
ПП 4.3. Подготовка и развитие наставников	К	У	У			О					К			У	У
ПП 4.4. Трудоустройство и адаптация выпускников	К	У	О			У	У				К	У	У	О	У
П 5. Измерение и контроль результативности															
ПП 5.1. Оценка и мониторинг результативности	К	О	У	У	У	У	У	У	У	У	К	О	У	У	К
ПП 5.2. Внутренние аудиты	К	О	У	У	У	У	У	У	У	У	К	О	У	У	К

Примечание.

* При отсутствии руководителя ответственность за выполнение требований настоящего СТО возлагается на работника, исполняющего его обязанности.

О – ответственный за процесс (лицо, организующее работу по процессу и отвечающее за качество реализации процесса и его результативность);

У – участвует в процессе (лицо, вовлеченное в процесс и выполняющее определенные функции в рамках процесса);

К – контролирует процесс (лицо, осуществляющее контроль качества и результативности процесса).

8. Схема взаимодействия

<table>
<tr><td></td><td>Управляющее воздействие:
установление требований к элементам и процессам системы дуального образования АО «ПНТЗ», правил взаимодействия между ними для достижения наилучших результатов в сфере обеспечения производств высококвалифицированными кадрами</td><td></td></tr>
<tr><td rowspan="2">Вход процесса:
требования заказчиков (государства, работодателя, граждан), ожидания заинтересованных сторон к квалифицированным специалистам и рабочим</td><td>Процесс: Дуальное образование</td><td rowspan="2">Выход процесса:
удовлетворенность заказчиков (государства, работодателя, граждан), заинтересованных сторон; квалифицированные специалисты и рабочие</td></tr>
<tr><td>Цель процесса:
обеспечение качества и эффективности подготовки квалифицированных кадров для производств АО «ПНТЗ» на основе модели дуального образования в рамках корпоративной образовательной программы «Будущее белой металлургии».
Владелец процесса:
начальник управления по реализации проекта «Будущее белой металлургии»</td></tr>
<tr><td></td><td>Ресурсы:
руководители и специалисты работодателя и образовательной организации; педагоги, преподаватели, мастера, наставники, инструкторы; оборудованные учебные кабинеты, лаборатории и мастерские; производственное оборудование</td><td></td></tr>
</table>

Директор по персоналу  С. А. Кузьминых

ПРИЛОЖЕНИЕ М

ПЕРЕЧЕНЬ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЛЯ ОЦЕНКИ И МОНИТОРИНГА СИСТЕМЫ ДУАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

Номер с учетом периодичности отчета	Код подпроцесса	Наименование показателя	Единица изменения	Периодичность обновления данных	Ответственный за внесение данных
101	ПП 3.2	Общее количество обучающихся в ОО (в разрезе специальностей и профессий, курсов, групп и студентов)	Чел.	1 раз в месяц	Зам. руководителя ОО по УР
102	ПП 3.2	Количество обучающихся очной формы, включенных в проект ББМ (в разрезе специальностей и профессий, курсов, групп и студентов)	Чел.	1 раз в месяц	Зам. руководителя ОО по УР
103	ПП 3.2	Доля обучающихся по проекту ББМ	%	1 раз в месяц	Зам. руководителя ОО по УР
104	ПП 3.2	Успеваемость (по дисциплинам и практикам) в разрезе курсов, групп и студентов	Балл	1 раз в месяц	Зам. руководителя ОО по УР
105	ПП 3.2	Количество задолженностей по дисциплинам и практикам	Ед.	1 раз в месяц	Зам. руководителя ОО по УР
106	ПП 3.2	Количество пропусков занятий	Ед.	1 раз в месяц	Зам. руководителя ОО по УР
107	ПП 3.2	Количество студентов, направленных для участия в значимых мероприятиях (чемпионатах, конференциях, стажировках) за счет работодателя (с указанием специальности и профессии, курса, группы, результата)	Чел.	1 раз в месяц	Зам. руководителя ОО по ВР
108	ПП 3.2	Количество студентов, постоянно занятых в секциях, кружках, дополнительном образовании	Чел.	1 раз в месяц	Зам. руководителя ОО по ВР
109	ПП 3.2	Участие студентов во внеучебной работе, волонтерство	Активности	1 раз в месяц	Зам. руководителя ОО по ВР

Номер с учетом периодичности отчета	Код подпроцесса	Наименование показателя	Единица изменения	Периодичность обновления данных	Ответственный за внесение данных
110	ПП 4.4	Текущее общее количество трудоустроенных выпускников ББМ в цехах АО «ПНТЗ»	Чел.	1 раз в месяц	Начальник УРП
111	ПП 4.4	Количество уволившихся выпускников (с указанием причины увольнения)	Чел.	1 раз в месяц	Начальник УРП
112	ПП 4.1	Количество школьников, вовлеченных в профориентационную работу в течение месяца	Чел.	1 раз в месяц	Руководитель направления по ПР
113	ПП 4.1	Общее количество реализованных профориентационных мероприятий, в том числе экскурсий, лекций в школах и т. п.	Шт.	1 раз в месяц	Зам. руководителя ОО по ВР
114	ПП 4.1	Количество проведенных экскурсий на предприятие для школьников	Шт.	1 раз в месяц	Руководитель направления по ПР
115	ПП 4.1	Количество учащихся, посетивших экскурсии на предприятие	Чел.	1 раз в месяц	Руководитель направления по ПР
116	ПП 4.3	Объем стимулирующих выплат наставникам (факт)	Р.	1 раз в месяц	Отдел оплаты труда
117	ПП 3.2	Размер среднемесячной стимулирующей выплаты преподавателям ББМ	Тыс. р.	1 раз в месяц	Руководитель направления по обеспечению ОД
201	ПП 2.2	Доля учебно-методических документов (РП, Карта УПМ, Карта ЛПЗ УПМ, Карта КИМ УПМ), прошедших экспертизу, от количества запланированных	%	1 раз в семестр	Руководитель МС
202	ПП 2.2	Доля учебно-методических комплексов, обеспечивающих учебно-практические модули (УМК УПМ), утвержденных УМО, от количества запланированных	%	1 раз в семестр	Руководитель МС
203	ПП 3.2	Наличие статусов ОО на уровне РФ	Ед.	1 раз в семестр	Зам. руководителя ОО по МР
204	ПП 3.2	Наличие статусов ОО на уровне субъекта РФ («Ведущий колледж»)	Ед.	1 раз в семестр	Зам. руководителя ОО по МР
205	ПП 3.2	Наличие статуса ОО «СЦК WorldSkills»	Ед.	1 раз в семестр	Зам. руководителя ОО по МР

Номер с учетом периодичности отчета	Код подпроцесса	Наименование показателя	Единица изменения	Периодичность обновления данных	Ответственный за внесение данных
206	ПП 3.2	Наличие статусов ОО, присвоенных ведущими общественными организациями и объединениями работодателей	Ед.	1 раз в семестр	Зам. руководителя ОО по МР
207	ПП 3.2	Наличие наград ОО и завода (присвоенных только юридическими лицами) в конкурсах и соревнованиях российского и международного уровней	Ед.	1 раз в семестр	Зам. руководителя ОО по МР
208	ПП 4.2	Выполнение индивидуальных планов развития педагогов и стажеров ББМ	Ед./%	1 раз в семестр	Зам. руководителя ОО по МР
209	ПП 3.2	Количество обучающихся по программам топ-50 (в разрезе специальностей и профессий, курсов, групп и студентов)	Чел.	1 раз в семестр	Зам. руководителя ОО по УР
210	ПП 3.2	Доля обучающихся по программам топ-50	%	1 раз в семестр	Зам. руководителя ОО по УР
211	ПП 3.2	Доля студентов, имеющих средний и высокий рейтинг	%	1 раз в семестр	Зам. руководителя ОО по УР
212	ПП 3.2	Сумма денежных средств, направленных работодателем на социальную поддержку студентов	Р.	1 раз в семестр	Руководитель напр. по обеспечению ОД
213	ПП 3.3	Количество студентов, участвующих в чемпионатах WorldSkills (с указанием специальности и профессии, курса, группы, результата)	Чел.	1 раз в семестр	Руководитель направления по ПР
214	ПП 3.3	Количество студентов, имеющих призовые места на чемпионатах WorldSkills (с указанием специальности и профессии, курса, группы, результата)	Чел.	1 раз в семестр	Руководитель направления по ПР
215	ПП 3.2	Общее количество преподавателей ОО, включенных в проект ББМ	Чел.	1 раз в семестр	Зам. руководителя ОО по УР
216	ПП 3.2	Количество штатных преподавателей ОЦ	Чел.	1 раз в семестр	Руководитель УЧ ОЦ
217	ПП 3.2	Количество преподавателей-совместителей ОЦ	Чел.	1 раз в семестр	Руководитель УЧ ОЦ

Номер с учетом периодичности отчета	Код подпроцесса	Наименование показателя	Единица изменения	Периодичность обновления данных	Ответственный за внесение данных
218	ПП 3.2	Количество штатных преподавателей и мастеров ПО ОО	Чел.	1 раз в семестр	Зам. руководителя ОО по УР
219	ПП 3.2	Количество штатных преподавателей и мастеров ПО ОО ББМ	Чел.	1 раз в семестр	Зам. руководителя ОО по УР
220	ПП 3.2	Количество преподавателей-совместителей ОО	Чел.	1 раз в семестр	Зам. руководителя ОО по УР
221	ПП 3.2	Количество преподавателей-совместителей ОО ББМ	Чел.	1 раз в семестр	Зам. руководителя ОО по УР
222	ПП 3.2	Количество и доля преподавателей и мастеров ПО по категориям (высшая, первая, соответствие должности, не аттестованы)	Чел./%	1 раз в семестр	Руководитель кадровой службы ОО
223	ПП 3.2	Количество и доля преподавателей и мастеров ПО, имеющих высшее образование по профилю деятельности	Чел./%	1 раз в семестр	Руководитель кадровой службы ОО
224	ПП 3.2	Количество и доля преподавателей, имеющих среднее профессиональное образование по профилю деятельности	Чел./%	1 раз в семестр	Руководитель кадровой службы ОО
225	ПП 3.2	Количество и доля преподавателей и мастеров ПО, имеющих профильное педагогическое образование	Чел./%	1 раз в семестр	Руководитель кадровой службы ОО
226	ПП 3.2	Средний возраст преподавателей ОО	Лет	1 раз в семестр	Руководитель кадровой службы ОО
227	ПП 3.2	Средний возраст преподавателей ОЦ	Лет	1 раз в семестр	Руководитель кадровой службы ОО
228	ПП 3.2	Доля стажеров ББМ, по которым принято решение о закрепления их как педагогов, от общего числа стажеров ББМ	%	1 раз в семестр	Руководитель УЧ ОЦ
229	ПП 3.2	Количество административного персонала ОО, сопровождающего проект ББМ	Чел.	1 раз в семестр	Экономист ОО
230	ПП 3.2	Количество административного персонала ОЦ, сопровождающего проект ББМ	Чел.	1 раз в семестр	Руководитель напр. по обеспечению ОД

Номер с учетом периодичности отчета	Код подпроцесса	Наименование показателя	Единица изменения	Периодичность обновления данных	Ответственный за внесение данных
231	ПП 3.2	Общий годовой размер фонда выплат сотрудникам ОО, занятым в Программе ББМ (преподаватели, административный и прочий персонал)	Тыс. р.	1 раз в семестр	Руководитель напр. по обеспечению ОД
232	ПП 3.2	Количество и доля преподавателей, получающих дополнительное социальное и медицинское обслуживание от работодателя	Чел./%	1 раз в семестр	Руководитель напр. по обеспечению ОД
233	ПП 3.2	Удовлетворенность преподавателей и мастеров ПО ББМ	%	1 раз в семестр	Руководитель УЧ ОЦ
234	ПП 3.3	Общее количество мастеров производственного обучения ПМК и ОЦ, включенных в проект ББМ	Чел.	1 раз в семестр	Зам. руководителя ОО по УР
235	ПП 3.3	Количество программ практик, прошедших утверждение УМО	Ед.	1 раз в семестр	Руководитель УПУ
236	ПП 3.3	Количество мастеров производственного обучения ОЦ	Чел.	1 раз в семестр	Руководитель УЧ ОЦ
237	ПП 3.3	Количество мастеров производственного обучения совместителей ОЦ	Чел.	1 раз в семестр	Руководитель УЧ ОЦ
238	ПП 3.3	Количество мастеров производственного обучения ПМК	Чел.	1 раз в семестр	Зам. руководителя ОО по УР
239	ПП 3.3	Количество мастеров производственного обучения ПМК ББМ	Чел.	1 раз в семестр	Зам. руководителя ОО по УР
240	ПП 3.3	Количество мастеров производственного обучения совместителей ПМК	Чел.	1 раз в семестр	Зам. руководителя ОО по УР
241	ПП 3.3	Количество мастеров производственного обучения совместителей ПМК ББМ	Чел.	1 раз в семестр	Зам. руководителя ОО по УР
242	ПП 3.2	Объем финансовых средств работодателя, потраченных на командирование педагогов и сотрудников ОО для участия в значимых мероприятиях (чемпионаты, конференции, стажировки)	Р.	1 раз в семестр	Руководитель напр. по обеспечению ОД

Номер с учетом периодичности отчета	Код подпроцесса	Наименование показателя	Единица изменения	Периодичность обновления данных	Ответственный за внесение данных
243	ПП 3.2	Объем финансовых средств работодателя, потраченных на командирование студентов для участия в значимых мероприятиях (чемпионаты, конференции, стажировки)	Р.	1 раз в семестр	Руководитель напр. по обеспечению ОД
244	ПП 3.3	Доля студентов, получивших повышенный квалификационный разряд по рабочей профессии	%	1 раз в семестр	Зам. руководителя ОО по УПР
245	ПП 3.3	Доля студентов, получивших более двух профессий от общего числа обучающихся профессиям	%	1 раз в семестр	Зам. руководителя ОО по УПР
246	ПП 3.3	Количество и доля студентов, допущенных до производственной практики, от общего числа студентов курса (в разрезе специальностей, курсов, групп)	Чел./%	1 раз в семестр	зам. руководителя ОО по УПР
247	ПП 3.3	Количество студентов, проходящих (прошедших) производственную практику в цехах АО «ПНТЗ»	Чел.	1 раз в семестр	Зам. руководителя ОО по УПР
248	ПП 3.3	Количество студентов, проходящих (прошедших) производственную практику на прочих предприятиях	Чел.	1 раз в семестр	Зам. руководителя ОО по УПР
249	ПП 3.3	Количество студентов, получивших более двух рабочих профессий	%	1 раз в семестр	Зам. руководителя ОО по УПР
250	ПП 3.3	Количество профессиональных навыков и квалификаций студента (факт от плана)	%	1 раз в семестр	Руководитель УПУ
251	ПП 4.1	Количество педагогов и мастеров ПО, вовлеченных в работу кружков технического творчества для школьников	Чел.	1 раз в семестр	Руководитель направления по ПР
252	ПП 4.2	Количество преподавателей и мастеров ПО ОО, прошедших повышение квалификации в отчетном периоде (план и факт)	Чел.	1 раз в семестр	Зам. руководителя ОО по МР
253	ПП 4.2	Количество преподавателей и мастеров ПО ОО, прошедших повышение квалификации (в том числе стажировки) в отчетном периоде за счет работодателя (план и факт)	Чел.	1 раз в семестр	Зам. руководителя ОО по МР
254	ПП 4.2	Количество преподавателей и мастеров ПО ОО, прошедших оценку на соответствие профессиональному стандарту «Педагог профессионального обучения…» (план и факт)	Чел.	1 раз в семестр	Зам. руководителя ОО по МР

Номер с учетом периодичности отчета	Код подпроцесса	Наименование показателя	Единица изменения	Периодичность обновления данных	Ответственный за внесение данных
255	ПП 4.2	Количество преподавателей и мастеров ПО, имеющих статус эксперта WorldSkills	Чел.	1 раз в семестр	Руководитель направления по ПР
256	ПП 4.2	Объем финансовых средств работодателя, потраченных на оплату повышения квалификации педагогов и сотрудников ОЦ	Р.	1 раз в семестр	Руководитель напр. по обеспечению ОД
257	ПП 4.2	Объем финансовых средств работодателя, потраченных на оплату повышения квалификации педагогов и сотрудников ОО	Р.	1 раз в семестр	Руководитель направления по обеспечению ОД
258	ПП 4.3	Количество наставников, прошедших отбор по категориям: инструктор, мастер-инструктор, наставник, эксперт (пул наставников)	Чел.	1 раз в семестр	Руководитель ЦПП
259	ПП 4.3	Количество наставников, реально осуществляющих наставничество над практикантами, в отчетный период	Чел.	1 раз в семестр	Руководитель ЦПП
260	ПП 4.3	Выполнение программы обучения наставников	%	1 раз в семестр	Руководитель ЦПП
261	ПП 4.3	Количество наставников, прошедших обучение в отчетный период	Чел.	1 раз в семестр	Руководитель ЦПП
262	ПП 4.3	Результаты оценки деятельности наставников (доля наставников, имеющих по итогам супервизии средний и высокий рейтинг)	%	1 раз в семестр	Руководитель УПУ
301	ПП 2.2	Наличие коллегиального органа, рассматривающего и утверждающего методические и дидактические материалы, необходимые для методического обеспечения учебного процесса	Имеется / не имеется	1 раз в год	Руководитель напр. по системе ДО
302	ПП 3.2	Наличие соглашений о ГЧП	Ед.	1 раз в год	Руководитель направления по системе ДО
303	ПП 3.2	Наличие соглашений о сетевой реализации образовательных программ	Ед.	1 раз в год	Руководитель направления по системе ДО

Номер с учетом периодичности отчета	Код подпроцесса	Наименование показателя	Единица изменения	Периодичность обновления данных	Ответственный за внесение данных
304	ПП 3.2	Бюджет (обеспеченность ресурсами) (годовой план/годовой факт)	Тыс. р.	1 раз в год, февраль	Руководитель направления по обеспечению ОД
305	ПП 4.1	Наличие соглашений с образовательными организациями (школы, ДОУ)	Ед.	1 раз в год	Руководитель направления по ПР
306	ПП 3.2	Общий годовой размер фонда выплат преподавателям ОО, занятым в Программе ББМ, факт	Тыс. р.	1 раз в год	Руководитель направления по обеспечению ОД
307	ПП 2.1	Наличие актуализироанного в текущем году перспективного (прогнозного) плана, отражающего потребность работодателя в конкретных профессиональных навыках специалистов среднего звена и рабочих	Имеется / не имеется	1 раз в год, октябрь	Начальник УРП
308	ПП 2.1	Наличие согласованных с работодателем контрольных цифр приема	Имеется / не имеется	1 раз в год, январь	Зам. руководителя ОО по УР
309	ПП 2.1	Наличие согласованных с работодателем контрольных цифр приема по профессиям, входящим в топ-50	Имеется / не имеется	1 раз в год, январь	Зам. руководителя ОО по УР
310	ПП 2.1	Количество профессий и специальностей/профессий к приему (в разрезе специальностей и профессий)	Шт.	1 раз в год, декабрь	Зам. руководителя ОО по УР
311	ПП 2.1	Выполнение согласованных с работодателем контрольных цифр приема	%	1 раз в год	Зам. руководителя ОО по УР
312	ПП 3.1	Общий средний балл аттестата по приему	Балл	1 раз в год	Ответственный секретарь
313	ПП 3.1	Средний балл аттестата: а) по специальностям; б) по профессиям	Балл	1 раз в год	Ответственный секретарь
314	ПП 3.1	Конкурс приема обучающихся в ОО (в разрезе специальностей и профессий – СПО, НПО)	Чел. на место	1 раз в год	Ответственный секретарь
315	ПП 3.1	Объем финансовых средств, затраченных на подготовку и проведение приемной кампании	Р.	1 раз в год, август	Руководитель напр. по обеспечению ОД

Номер с учетом периодичности отчета	Код подпроцесса	Наименование показателя	Единица изменения	Периодичность обновления данных	Ответственный за внесение данных
316	ПП 3.1	Степень достижения планируемых показателей по результатам приемной кампании	%	1 раз в год	Зам. руководителя ОО по УР
317	ПП 3.1	Удовлетворенность родителей абитуриентов работой приемной комиссии	%	1 раз в год, август	Руководитель УЧ ОЦ
318	ПП 3.1	Удовлетворенность абитуриентов работой приемной комиссии	%	1 раз в год, август	Руководитель УЧ ОЦ
319	ПП 3.2	Наличие действующей балльно-рейтинговой системы оценки студентов, согласованной с требованиями Стандарта ДО	Имеется /не имеется	1 раз в год	Зам. руководителя ОО по УР
320	ПП 3.2	Количество выпускников ОО (мужчин, женщин)	Чел. (м/ж)	1 раз в год	Начальник УРП
321	ПП 3.2	Количество выпускников, сдавших ГИА в форме демонстрационного экзамена	Чел.	1 раз в год	Зам. руководителя ОО по УПР
322	ПП 3.3	Количество выпускников ББМ, получивших разряд по основной рабочей профессии	Чел.	1 раз в год	Руководитель ЦПП
323	ПП 3.3	Количество выпускников ББМ, получивших повышенный разряд по основной рабочей профессии	Чел.	1 раз в год	Руководитель ЦПП
324	ПП 3.3	Количество выпускников ББМ, получивших разряд по второй рабочей профессии	Чел	1 раз в год	Руководитель ЦПП
325	ПП 3.3	Количество выпускников ББМ, получивших разряд по третьей рабочей профессии	Чел.	1 раз в год	Руководитель ЦПП
326	ПП 3.2	Результат ГИА: средний балл (в разрезе специальностей и профессий, курсов, групп и студентов)	Балл	1 раз в год	Зам. руководителя ОО по УР
327	ПП 3.2	Результат освоения программы: средний балл диплома (в разрезе специальностей и профессий, курсов, групп и студентов)	Балл	1 раз в год	Зам. руководителя ОО по УР
328	ПП 3.2	Результат освоения программы: количество дипломов с отличием (в разрезе специальностей и профессий, курсов, групп и студентов)	%	1 раз в год	Зам. руководителя ОО по УР

Номер с учетом периодичности отчета	Код подпроцесса	Наименование показателя	Единица изменения	Периодичность обновления данных	Ответственный за внесение данных
329	ПП 3.2	Общий годовой размер пожертвований работодателя в ОО в рамках Соглашения о сетевой реализации ОП	Тыс. р.	1 раз в год	Руководитель направления по обеспечению ОД
330	ПП 3.2	Удовлетворенность студентов качеством оказанных образовательных услуг (по курсам обучения)	%	1 раз в год	Руководитель УЧ ОЦ
331	ПП 3.2	Удовлетворенность работодателей качеством подготовки выпускников в разрезе специальностей и профессий, курсов, групп и студентов	%	1 раз в год	Руководитель УЧ ОЦ
332	ПП 4.4	Удовлетворенность выпускников	%	1 раз в год	Руководитель УЧ ОЦ
333	ПП 4.1	Количество поступающих из школ, с которыми у работодателя есть соглашение о сотрудничестве в области профориентации	Шт.	1 раз в год	Руководитель направления по ПР
334	ПП 4.1	Территориальный охват участников экскурсий на предприятие, всего МО, в том числе Свердловской области	Шт.	1 раз в год	Руководитель направления по ПР
335	ПП 4.1	Количество поступающих, ранее обучавшихся в кружках ОЦ	Чел.	1 раз в год	Руководитель направления по ПР
336	ПП 4.1	Количество учащихся школ, прошедших подготовку к чемпионатам JuniorSkills на базе (и с поддержкой) ОЦ	Чел.	1 раз в год	Руководитель направления по ПР
337	ПП 4.1	Количество участников чемпионатов JuniorSkills, проведенных на площадке ОЦ	Чел.	1 раз в год	Руководитель направления по ПР
338	ПП 4.1	Количество призовых мест на национальных чемпионатах JuniorSkills, подготовленных с участием ОЦ	Шт.	1 раз в год	Руководитель направления по ПР
339	ПП 4.1	Территориальный охват приемной кампании (количество МО, откуда пришли поступающие)	Шт.	1 раз в год	Руководитель направления по ПР
340	ПП 4.1	Объем финансовых средств, направленных работодателем на реализацию профориентационных проектов и мероприятий	Тыс. Р.	1 раз в год	Руководитель напр. по обеспечению ОД

Номер с учетом периодичности отчета	Код подпроцесса	Наименование показателя	Единица изменения	Периодичность обновления данных	Ответственный за внесение данных
341	ПП 4.2	Доля педагогов ББМ, принявших участие в конкурсе «Педагогическая высота», от общего числа педагогов ББМ	%	1 раз в год	Зам. руководителя ОО по МР
342	ПП 4.3	Наличие корпоративного Положения о наставничестве, включая систему материального и нематериального стимулирования	Имеется / не имеется	1 раз в год	Руководитель направления по системе ДО
343	ПП 4.3	Наличие утвержденного компанией профиля наставника, отвечающего требованиям системы дуального образования	Имеется / не имеется	1 раз в год	Руководитель направления по системе ДО
344	ПП 4.3	Уровень удовлетворенности наставников	%	1 раз в год	Руководитель УПУ
345	ПП 4.3	Уровень удовлетворенности практикантов по итогам взаимодействия с наставниками	%	1 раз в год	Руководитель УПУ
346	ПП 4.4	Доля трудоустроенных выпускников (от выпуска)	%	1 раз в год	Начальник УРП
347	ПП 4.4	Количество уволившихся выпускников в отчетный период (с указанием причины увольнения)	Чел.	1 раз в год	Начальник УРП
348	ПП 4.4	Наличие нарушений ОТ и ПБ	Шт.	1 раз в год	Начальник УРП
349	ПП 4.4	Уволены за нарушение ОТ и ПБ	Чел.	1 раз в год	Начальник УРП
350	ПП 4.4	Проходит обучение в вузе (в том числе уволенный)	Чел.	1 раз в год	Начальник УРП
351	ПП 4.4	Количество выпускников, состоящих в программе «СБМ»	Чел.	1 раз в год	Начальник УРП
352	ПП 4.4	Количество выпускников, отработавших один и более года на производстве	Чел.	1 раз в год	Начальник УРП
353	ПП 4.4	Количество выпускников, повысивших разряд по профессии в отчетном периоде	Чел.	1 раз в год	Начальник УРП
354	ПП 4.4	Количество и доля выпускников, положительно охарактеризованных цехом	Чел./%	1 раз в год	Начальник УРП
355	ПП 4.4	Количество и доля выпускников, выдвинутых на цеховую доску почета	Чел./%	1 раз в год	Начальник УРП
356	ПП 4.4	Количество и доля выпускников, достигших карьерного роста в отчетный период	Чел./%	1 раз в год	Начальник УРП

Номер с учетом периодичности отчета	Код подпроцесса	Наименование показателя	Единица изменения	Периодичность обновления данных	Ответственный за внесение данных
357	ПП 4.4	Количество и доля выпускников, ставших наставниками	Чел./%	1 раз в год	Начальник УРП
358	ПП 4.4	Количество членов Ассоциации выпускников, том числе членов Совета Ассоциации и Актива	Чел.	1 раз в год	Руководитель Ассоциации
359	ПП 4.4	Выпускники – участники чемпионатов WorldSkills (принимали участие, являются победителями)	Чел.	1 раз в год	Руководитель направления по ПР
360	ПП 4.4	Количество выпускников, отслуживших в армии и вернувшихся на производство в отчетный период	Чел.	1 раз в год	Начальник УРП
361	ПП 4.4	Служат в отчетном периоде в ВЧ «Горный Щит»	Чел.	1 раз в год	Начальник УРП
362	ПП 4.4	Служат в отчетном периоде в других ВЧ	Чел.	1 раз в год	Начальник УРП
363	ПП 4.4	Окончили службу и трудоустроились в компанию в отчетном периоде	Чел.	1 раз в год	Начальник УРП
364	ПП 4.4	Окончили службу и не трудоустроились в компанию	Чел.	1 раз в год	Начальник УРП
365	ПП 4.4	Удовлетворенность выпускников после периода адаптации	%	1 раз в год	Начальник УРП
366	ПП 5.1	Удовлетворенность заинтересованных сторон – органов власти, общественных организаций, союзов взаимодействием с ЧТПЗ в части реализации Программы ББМ	%	1 раз в год	Руководитель направления по системе ДО
367	ПП 5.1	Удовлетворенность стейкхолдеров деятельностью системы ДО за период	%	1 раз в год	Руководитель направления по системе ДО

ПРИЛОЖЕНИЕ Н

МАТРИЦА КОМПЕТЕНЦИЙ ПЯТИЛЕТНЕГО ПЛАНА ТРУДОУСТРОЙСТВА ВЫПУСКНИКОВ ББМ

ПОТРЕБНОСТЬ ЦЕХОВ №№ 8, 23: ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ НАВЫКИ ВЫПУСКНИКОВ ББМ

ГРУППА ЧТПЗ

№ п/п	профессия	год	навыки																		
			настройка оборудования	осмотр оборудования	управление оборудованием	2 группа электробезопасности	3 группа электробезопасности	наладка оборудования	ремонт оборудования	техобслуживание оборудование	монтаж/демонтаж оборудования	диагностика оборудования	сварка, газорезка	станочные работы	гидравлика	пневматика	программирование контролеров	управление краном с пола	контроль продукции	сортировка	управление погрузчиком
	а	б	в	г	д	е	ж	з	и	к	л	м	н	о	п	р	с	т	у	ф	х
1	технолог (стан)	2016																			
2		2020																			
3	технолог (отделка)	2016																			
4		2020																			
5	технолог (контролер)	2016																			
6		2020																			
7	крановщик	2016																			
8		2020																			
9	слесарь	2016																			
10		2020																			
11	электромонтер	2016																			
12		2020																			
13	сварщик	2016																			
14		2020																			
15	станочник	2016																			
16		2020																			
17	технолог (металлург)	2016																			
18		2020																			

навыки в 2016 году

дополнительные навыки в 2020 г.

дополнительные навыки мехатроников в 2020 г.

7

ПРИЛОЖЕНИЕ П

АНКЕТЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ОПРОСА ПО УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН КОРПОРАТИВНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ «БУДУЩЕЕ БЕЛОЙ МЕТАЛЛУРГИИ» АО «ПНТЗ»

АНКЕТА № 1
по оценке удовлетворенности ***педагогов*** организацией и реализацией корпоративной образовательной программы «Будущее белой металлургии»

1. Пожалуйста, оцените в целом Вашу удовлетворенность работой в корпоративной образовательной программе АО «ПНТЗ» «Будущее белой металлургии» в 2017 г.:

1.1. Отлично
1.2. Хорошо
1.3. Удовлетворительно
1.4. Неудовлетворительно

2. Оцените соответствие студентов Программы ББМ требованиям преподавателя по нижеизложенным критериям по 5-балльной шкале:

Код	Критерий оценки студентов	Балл				
2.1	Теоретическая подготовка	1	2	3	4	5
2.2	Практические навыки	1	2	3	4	5
2.3	Корпоративная культура, поведение	1	2	3	4	5
2.4	Личные качества	1	2	3	4	5
2.5	Уровень мотивации к работе на предприятии	1	2	3	4	5

3. Если сравнивать студентов 2017 г. со студентами 2015 и 2016 гг., то их подготовка и мотивация к обучению стала:

3.1. Лучше, чем в прошлые годы
3.2. Такая же, ничего не изменилось
3.3. Хуже, чем в прошлые годы

4. Оцените Вашу удовлетворенность взаимодействием с руководством и сотрудниками Образовательного центра ПНТЗ:

4.1. Отлично
4.2. Хорошо
4.3. Удовлетворительно
4.4. Неудовлетворительно

5. Оцените Вашу удовлетворенность взаимодействием с сотрудниками и преподавателями Первоуральского металлургического колледжа и Образовательного центра ПНТЗ:

Код	Сотрудники и педагоги ББМ	Балл				
4.1	Директор ПМК	1	2	3	4	5
4.2	Начальник управления ББМ	1	2	3	4	5
4.3	Зам. директора ПМК	1	2	3	4	5
4.4	Зам. директора ПМК	1	2	3	4	5
4.5	Зам. директора ПМК	1	2	3	4	5
4.6	Зам. директора ПМК	1	2	3	4	5
4.7	Начальник учебной части ОЦ	1	2	3	4	5
4.8	Начальник учебно-производственного участка	1	2	3	4	5
4.9	Руководитель направления по системе дуального образования, председатель УМО	1	2	3	4	5
4.10	Руководитель направления по операционной деятельности	1	2	3	4	5
4.12	Ведущий специалист по системе WorldSkills	1	2	3	4	5
4.13	Руководитель по реализации проектов	1	2	3	4	5
4.14	Методист	1	2	3	4	5
4.15	Методист	1	2	3	4	5

Спасибо за ответы!

АНКЕТА № 2

по оценке удовлетворенности ***студентов*** качеством образования
в рамках корпоративной образовательной программы «Будущее белой металлургии»

1. Пожалуйста, оцените в целом Вашу удовлетворенность обучения по Программе ББМ в 2016−2017 гг.:

1.1. Отлично
1.2. Хорошо
1.3. Удовлетворительно
1.4. Неудовлетворительно

2. Оцените сами себя: по Вашему мнению, насколько Вы соответствуете требованиям производства по следующим критериям по 5-балльной шкале?

Код	Критерий оценки студентов	Балл				
2.1	Теоретическая подготовка	1	2	3	4	5
2.2	Практические навыки	1	2	3	4	5
2.3	Корпоративная культура, поведение	1	2	3	4	5
2.4	Личные качества	1	2	3	4	5
2.5	Уровень мотивации к работе на предприятии	1	2	3	4	5

3. Если сравнивать Вашу учебу в колледже в 2016−2017 гг. с учебой в прошлые годы, то можно сказать, что:

3.1. Стало учиться интереснее и полезнее, чем в прошлые годы
3.2. Все осталось так же, ничего не изменилось
3.3. Все стало хуже, чем в прошлые годы

4. Напишите, что конкретно изменилось, по Вашему мнению:

5. Оцените Вашу удовлетворенность взаимодействием с сотрудниками и преподавателями Первоуральского металлургического колледжа и Образовательного центра ПНТЗ:

Код	Сотрудники и педагоги ББМ	Балл				
4.1	Директор ПМК	1	2	3	4	5
4.2	Начальник управления ББМ	1	2	3	4	5
4.3	Начальник учебно-производственного участка	1	2	3	4	5
4.4	Педагоги ПМК	1	2	3	4	5
4.5	Педагоги и мастера производственного обучения ОЦ	1	2	3	4	5
4.6	Ваш классный руководитель	1	2	3	4	5
4.7	Ваш «классный папа»	1	2	3	4	5

Благодарим Вас за ответы!

АНКЕТА № 3

по оценке удовлетворенности ***родителей студентов***
корпоративной образовательной программы «Будущее белой металлургии»

1. Пожалуйста, скажите, откуда Вы узнали про Проект «Будущее белой металлургии»?

1.1. Интернет
1.2. Телевидение, радио
1.3. Наружная реклама
1.4. Рассказали знакомые, родственники
1.5. Рассказали представители завода на родительских собраниях
1.6. Я сам(а) являюсь сотрудников АО «ПНТЗ»

2. Чье мнение и рекомендации повлияли более всего на Ваше решение направить Вашего ребенка для обучения в Первоуральский металлургический колледж по программе «Будущее белой металлургии»?

2.1. Мнение знакомых, родственников
2.2. Выступление представителей завода на школьных мероприятиях, уроках
2.3. Рекомендации руководства и учителей школы
2.4. Мое мнение или опыт работы на АО «ПНТЗ»
2.4. Это самостоятельное и осознанное решение моего ребенка

3. Оцените, пожалуйста, работу приемной комиссии по 5-балльной шкале:

Код	Критерий оценки работы приемной комиссии	Балл				
3.1	Удобство расположения приемной комиссии	1	2	3	4	5
3.2	Оперативность работы сотрудников приемной комиссии (как быстро Вы получили ответы на интересующие Вас вопросы и заполнили необходимые документы)	1	2	3	4	5
3.3	Компетентность специалистов приемной комиссии (на все ли вопросы специалисты ответили понятно и в полном объеме)	1	2	3	4	5

4. Чего Вы ожидаете от учебы Вашего ребенка в Первоуральском металлургическом колледже?

4.1. Получение глубоких технических знаний
4.2. Приобретение профессиональных навыков и востребованной специальности
4.3. Гарантированное трудоустройство и перспективную карьеру на заводе
4.4. Решение социальных вопросов (жилье, стипендия, возможность подработки)
4.5. Возможность получения в перспективе высшего образования

5. Видите ли Вы возможности карьерного роста и профессионального развития для Вашего ребенка на Первоуральском новотрубном заводе?

5.1. Да, я вижу для моего ребенка широкие перспективы профессионального успеха и развития
5.2. На сегодняшний день я сомневаюсь в перспективах моего ребенка на заводе
5. 3. Я не вижу перспектив моего ребенка на заводе, ему просто нужно получить диплом

Благодарим Вас за ответы!

АНКЕТА № 4

по оценке удовлетворенности ***наставников*** качеством подготовки выпускников корпоративной образовательной программы «Будущее белой металлургии»

1. Пожалуйста, оцените в целом Вашу удовлетворенность уровнем подготовки практикантов Программы ББМ, проходивших практику в Вашем цехе в 2017 г.:

1.1. Отлично
1.2. Хорошо
1.3. Удовлетворительно
1.4. Неудовлетворительно

2. Оцените соответствие студентов, выходящих на практику, требованиям производства по нижеизложенным критериям по 5-балльной шкале:

Код	Критерий оценки студентов	Балл				
2.1	Теоретическая подготовка	1	2	3	4	5
2.2	Практические навыки	1	2	3	4	5
2.3	Корпоративная культура, поведение	1	2	3	4	5
2.4	Личные качества	1	2	3	4	5
2.5	Уровень мотивации к работе на предприятии	1	2	3	4	5

3. Если сравнивать практикантов 2017 г. с практикантами 2015 и 2016 гг., то их подготовка стала:

3.1. Лучше, чем в прошлые годы
3.2. Такая же, ничего не изменилось
3.3. Хуже, чем в прошлые годы

4. Оцените Вашу удовлетворенность взаимодействием с сотрудниками Образовательного центра ПНТЗ по вопросам организации практик:

4.1. Отлично
4.2. Хорошо
4.3. Удовлетворительно
4.4. Неудовлетворительно

5. Оцените Вашу удовлетворенность курсом обучения наставников, который Вы прошли:

Код	Блок обучения	Балл				
2.1	«Обучение безопасным способам производства»	1	2	3	4	5
2.2	«Эффективное наставничество»	1	2	3	4	5
2.3	Семинар «Организация практик»	1	2	3	4	5

Благодарим Вас за ответы!

АНКЕТА № 5

по оценке удовлетворенности ***абитуриентов***
корпоративной образовательной программы «Будущее белой металлургии»

1. Пожалуйста, скажите, откуда Вы узнали о проекте «Будущее белой металлургии»?

1.1. Интернет
1.2. Телевидение, радио
1.3. Наружная реклама
1.4. Рассказали друзья, знакомые
1.5. Рассказали представители завода на школьных мероприятиях, уроках
1.6. Участвовал в экскурсиях и мероприятиях Образовательного центра ПНТЗ
1.7. Рассказали родители (родственники)

2. Чье мнение и рекомендации повлияли более всего на Ваше решение подать заявление о приеме в Первоуральский металлургический колледж по программе «Будущее белой металлургии»?

2.1. Мнение друзей, знакомых
2.2. Выступление представителей завода на школьных мероприятиях, уроках
2.3. Рассказы мастеров во время экскурсий в цеха и Образовательный центр
2.4. Рекомендации родителей (родственников)
2.5. Ничье, это мое самостоятельное и осознанное решение

3. Оцените, пожалуйста, работу приемной комиссии по 5-балльной шкале:

Код	Критерий оценки работы приемной комиссии	Балл				
3.1	Удобство расположения приемной комиссии	1	2	3	4	5
3.2	Оперативность работы сотрудников приемной комиссии (как быстро Вы получили ответы на интересующие Вас вопросы и заполнили необходимые документы)	1	2	3	4	5
3.3	Компетентность специалистов приемной комиссии (на все ли вопросы специалисты ответили понятно и в полном объеме)	1	2	3	4	5

4. Чего Вы ожидаете от учебы в Первоуральском металлургическом колледже?

3.1. Получение глубоких технических знаний
3.2. Приобретение профессиональных навыков и востребованной специальности
3.3. Гарантированное трудоустройство и перспективную карьеру на заводе
3.4. Решение социальных вопросов (жилье, стипендия, возможность подработки)
3.5. Возможность получения в перспективе высшего образования

5. Видите ли Вы для себя возможности карьерного роста и профессионального развития на Первоуральском новотрубном заводе?

5.1. Да, я вижу для себя широкие перспективы профессионального успеха и развития
5.2. На сегодняшний день я сомневаюсь в своих перспективах на заводе
5.3. Я не вижу своих перспектив на заводе, мне просто нужно получить диплом

Благодарим Вас за ответы!

АНКЕТА № 6

по оценке удовлетворенности ***родителей абитуриентов***
корпоративной образовательной программы «Будущее белой металлургии»

1. Пожалуйста, скажите, откуда Вы узнали о проекте «Будущее белой металлургии»?

1.1. Интернет
1.2. Телевидение, радио
1.3. Наружная реклама
1.4. Рассказали знакомые, родственники
1.5. Рассказали представители завода на родительских собраниях
1.6. Я сам(а) являюсь сотрудников АО «ПНТЗ»

2. Чье мнение и рекомендации повлияли более всего на Ваше решение направить Вашего ребенка для обучения в Первоуральский металлургический колледж по программе «Будущее белой металлургии»?

2.1. Мнение знакомых, родственников
2.2. Выступление представителей завода на школьных мероприятиях, уроках
2.3. Рекомендации руководства и учителей школы
2.4. Мое мнение или опыт работы на АО «ПНТЗ»
2.4. Это самостоятельное и осознанное решение моего ребенка

3. Оцените, пожалуйста, работу приемной комиссии по 5-балльной шкале:

Код	Критерий оценки работы приемной комиссии	Балл				
3.1	Удобство расположения приемной комиссии	1	2	3	4	5
3.2	Оперативность работы сотрудников приемной комиссии (как быстро Вы получили ответы на интересующие Вас вопросы и заполнили необходимые документы)	1	2	3	4	5
3.3	Компетентность специалистов приемной комиссии (на все ли вопросы специалисты ответили понятно и в полном объеме)	1	2	3	4	5

4. Чего Вы ожидаете от учебы Вашего ребенка в Первоуральском металлургическом колледже?

4.1. Получение глубоких технических знаний
4.2. Приобретение профессиональных навыков и востребованной специальности
4.3. Гарантированное трудоустройство и перспективную карьеру на заводе
4.4. Решение социальных вопросов (жилье, стипендия, возможность подработки)
4.5. Возможность получения в перспективе высшего образования

5. Видите ли Вы возможности карьерного роста и профессионального развития для Вашего ребенка на Первоуральском новотрубном заводе?

5.1. Да, я вижу для моего ребенка широкие перспективы профессионального успеха и развития
5.2. На сегодняшний день я сомневаюсь в перспективах моего ребенка на заводе
5.3. Я не вижу перспектив моего ребенка на заводе, ему просто нужно получить диплом

Благодарим Вас за ответы!

АНКЕТА № 7

по оценке удовлетворенности ***внешних стейкхолдеров***
корпоративной образовательной программы «Будущее белой металлургии»

1. Пожалуйста, выразите ваше общее мнение о корпоративной образовательной программе Группы ЧТПЗ программы «Будущее белой металлургии» в 2017 г.:

1.1. Отлично
1.2. Хорошо
1.3. Удовлетворительно
1.4. Неудовлетворительно

2. Оцените, пожалуйста, Ваше отношение к системе дуального образования, внедряемой Группой ЧТПЗ в Первоуральске, по нижеизложенным критериям по 5-балльной шкале, где 1 – совсем неактуально, 5 – очень актуально:

Код	Критерий актуальности	Балл				
2.1	Актуальность дуального образования для российских предприятий	1	2	3	4	5
2.2	Вложение частных инвестиций в систему образования	1	2	3	4	5
2.3	Обеспечение молодежи гарантированным трудоустройством по специальности	1	2	3	4	5
2.4	Роль бизнеса в воспитании и повышении культурного уровня и здорового образа жизни молодежи	1	2	3	4	5
2.5	Обновление персонала предприятий квалифицированными рабочими	1	2	3	4	5

3. Если сравнивать студентов Программы ББМ со студентами других колледжей, то можно сказать, что:

3.1. Студенты программы отличаются от студентов других колледжей в лучшую сторону
3.2. Студенты программы ничем не отличаются от студентов других колледжей
3.3. Студенты программы отличаются от студентов других колледжей в худшую сторону

4. Оцените Вашу удовлетворенность взаимодействием с руководством и сотрудниками Программы ББМ:

Код	Руководство и сотрудники Программы ББМ	Балл				
4.1	Директор ПМК Антипина Ольга Феликсовна	1	2	3	4	5
4.2	Начальник управления программы ББМ Матвеева Диана Юрьевна	1	2	3	4	5
4.3	Руководитель направления по системе дуального образования Полякова Анна Геннадьевна	1	2	3	4	5
4.4	Начальник учебно-производственного участка Фионов Иван Александрович	1	2	3	4	5
4.5	Педагоги ПМК	1	2	3	4	5
4.6	Педагоги и мастера производственного обучения ОЦ	1	2	3	4	5

5. Ваши рекомендации по повышению качества дуального образования:

Благодарим Вас за ответы!

АНКЕТА № 8

по оценке удовлетворенности ***выпускников*** качеством образования
в рамках корпоративной образовательной программы «Будущее белой металлургии»

1. Пожалуйста, оцените в целом Вашу удовлетворенность обучением по Программе ББМ в 2017 г.:

1.1. Отлично
1.2. Хорошо
1.3. Удовлетворительно
1.4. Неудовлетворительно

2. Оцените по 5-балльной шкале соответствие основных блоков обучения по Программе ББМ Вашим ожиданиям:

Код	Критерий оценки выпускника	Балл				
2.1	Теоретическая подготовка	1	2	3	4	5
2.2	Прохождение практик в ОЦ и на предприятии	1	2	3	4	5
2.3	Обучение корпоративной культуре «Белая металлургия»	1	2	3	4	5
2.4	Дополнительные занятия, факультативы, тренинги, участие в чемпионатах WorldSkills	1	2	3	4	5
2.5	Спортивные, культурные мероприятия, выставки, волонтерская работа	1	2	3	4	5

3. Если сравнивать обучение в колледже в 2017 г. с обучением в колледже в 2015 и 2016 гг., то Ваше обучение стало:

3.1. Лучше и интереснее, чем в прошлые годы
3.2. Такое же, ничего не изменилось
3.3. Хуже и менее интересное, чем в прошлые годы

4. Оцените Вашу удовлетворенность взаимодействием с сотрудниками и преподавателями Первоуральского металлургического колледжа и Образовательного центра ПНТЗ:

Код	Сотрудники и педагоги Программы ББМ	Балл				
4.1	Директор ПМК	1	2	3	4	5
4.2	Начальник управления ББМ	1	2	3	4	5
4.4	Педагоги ПМК	1	2	3	4	5
4.5	Педагоги и мастера производственного обучения ОЦ	1	2	3	4	5

5. Видите ли Вы для себя возможности карьерного роста и профессионального развития на Первоуральском новотрубном заводе?

5.1. Да, я вижу для себя широкие перспективы профессионального успеха и развития
5.2. На сегодняшний день я сомневаюсь в своих перспективах на заводе
5.3. Я не вижу своих перспектив на заводе и планирую искать другую работу

Благодарим Вас за ответы!

АНКЕТА № 9

по оценке удовлетворенности ***работодателя*** качеством подготовки выпускников корпоративной образовательной программы «Будущее белой металлургии»

1. Пожалуйста, оцените в целом Вашу удовлетворенность уровнем подготовки выпускников Программы ББМ 2017 г.:

1.1. Отлично
1.2. Хорошо
1.3. Удовлетворительно
1.4. Неудовлетворительно

2. Оцените соответствие выпускников требованиям производства по нижеизложенным критериям по 5-балльной шкале:

Код	Критерий оценки выпускника	Балл				
2.1	Теоретическая подготовка	1	2	3	4	5
2.2	Практические навыки	1	2	3	4	5
2.3	Корпоративная культура	1	2	3	4	5
2.4	Личные качества	1	2	3	4	5
2.5	Уровень мотивации к работе на предприятии	1	2	3	4	5

3. Если сравнивать выпускников 2017 г. с выпускниками 2015 и 2016 гг., то их подготовка стала:

3.1. Лучше, чем в прошлые годы
3.2. Такая же, ничего не изменилось
3.3. Хуже, чем в прошлые годы

4. Оцените Вашу удовлетворенность взаимодействием с сотрудниками и преподавателями Первоуральского металлургического колледжа и Образовательного центра ПНТЗ:

Код	Сотрудники и педагоги ББМ	Балл				
4.1	Директор ПМК	1	2	3	4	5
4.2	Начальник управления ББМ	1	2	3	4	5
4.4	Педагоги ПМК	1	2	3	4	5
4.5	Педагоги и мастера производственного обучения ОЦ	1	2	3	4	5

Благодарим Вас за ответы!

ПРИЛОЖЕНИЕ Р

МЕТОДИКА СУПЕРВИЗИИ НАСТАВНИКОВ

Требуемые элементы компетенций наставника	Вопросы для оценки элемента
Знает сведения о своем наставляемом практиканте (ФИО, возраст, специальность, группа)	Как зовут Вашего практиканта(-ов)? На каком курсе и по какой специальности он учится?
Знает требования к практиканту по внешнему виду (специальная одежда, средства индивидуальной защиты), контролирует и обеспечивает соответствие этих требований у своего практиканта	Как должен выглядеть практикант? Присутствуют ли во внешнем виде практиканта отклонения от требований к специальной одежде, средствам индивидуальной защиты?
Осознает и правильно формулирует цель нахождения практиканта в цехе, цель производственной практики	Для чего практикант находится в цехе? Какова цель производственной практики?
Отслеживает нахождение практиканта на участке, в цехе в течение смены (всегда знает где практикант и чем он занят)	Где сейчас находится практикант, чем он занимается? Соответствует ли его занятие заданию на смену?
Знает и называет свои задачи, как наставника, в соответствии с Положением о наставничестве (и памяткой наставника)	Какие задачи Вы как наставник должны решать в соответствии с Положением и выданной Вам памяткой?
Знает и называет свои действия как наставника в соответствии с регламентом практик (и памяткой наставника). Знает и рассказывает своими словами цикл наставничества	Какие действия Вы должны выполнять в соответствии с Регламентом практики и выданной Вам памяткой? Что такое цикл наставничества? Как Вы пользуетесь этим циклом в своей работе с практикантом?
Имеет на рабочем месте памятку наставника по своей категории	Есть ли у Вас памятка наставника? Покажите, пожалуйста, пользуетесь ли Вы ею в работе? Полезна ли она Вам?
Уважительно относится к процессу документирования практик, понимает ценность сохранения знаний в виде записей	Для чего нужны документы и записи по практикам? Какими документами Вы пользуетесь при работе с практикантом? Покажите эти документы. Как они называются? Получается ли у Вас вовремя и качественно заполнять документы?
Демонстрирует заинтересованность в дальнейшей работе с практикантами	Довольны ли Вашими результатами работы с практикантом? Есть ли интерес/желание и дальше обучать практикантов?

Требуемые элементы компетенций наставника	Вопросы для оценки элемента
Имеет личные мотивы работать с молодежью и передавать свои знания и опыт практикантам	Вам нравится быть наставником? Что Вам лично дает наставничество? Что Вам нравится в работе наставника?
Демонстрирует ценность здоровья практиканту – не курит, не нарушает охрану труда, занимается спортом	Случались ли на Вашем на участке травмы? Что Вы делаете для того, чтобы травм не было? Вы курите? Занимаетесь ли Вы спортом в свободное время? Каким?
Демонстрирует ценность сопричастности – вовлечен в общественную жизнь цеха, волонтерство, конкурсы профмастерства, кружки качества и прочие активности	В какие проекты цеха, завода, города Вы вовлечены (кружки качества, конкурсы профмастерства и т. п.)?
Взаимодействует с другими наставниками в цехе, находится с постоянном деловом контакте с ними, понимает их роль, обращается за информацией и поддержкой	Кто еще с Вашего участка/цеха является наставником? Обмениваетесь ли Вы мнениями, опытом? Помогает ли это Вам в работе со студентами?
Понимает систему выплат за выполнение функций наставничества и знает, к кому обратиться за разъяснениями	Понятна ли Вам система выплат за наставничество? Расскажите кратко о том, какое Вы получаете вознаграждение? К кому Вы можете обратиться в цехе за разъяснениями? Довольны ли Вы материальным поощрением за наставничество?
Проявляет заинтересованность в дальнейшем развитии своих качеств наставника, обучении, обмене опыта с другими наставниками	Проходили ли Вы тренинги по наставничеству? Хотели бы Вы продолжить ваше развитие в качестве наставника? Какие навыки наставника Вам хотелось бы усилить или изучить?
Участвовал в экспертизе кратких программ практик	По каким профессиям Вы проводили экспертизу кратких программ практик? Что Вы думаете по поводу такого подхода к документированию практик?
Имеет на рабочем месте краткую программу практик, ориентируется в ней, использует ее в работе (для разработки недельных планов практики)	Покажите, пожалуйста, по каким кратким программам Вы строите обучение практикантов на Вашем производственном участке. Для чего нужны эти программы? Как Вы используете эти программы?
В установленные сроки разработал комплект недельных планов практики	Сколько комплектов недельных планов Вы разработали за 2017 г.? Было ли сложно работать над этой задачей? А сейчас, после получения опыта разработки программ, Ваше отношение к ним изменилось? Какую пользу приносят эти программы?

Требуемые элементы компетенций наставника	Вопросы для оценки элемента
Своевременно реагировал и в установленные сроки корректировал недельные планы в соответствии с замечаниями начальника УПУ и методистов ОЦ	Были ли (есть ли) у Вас сложности со своевременным реагированием на замечания представителей ОЦ к Вашим недельным планам? Сколько недельных планов Вы еще должны доработать? Какая основная сложность в доработке этих планов?
Имеет на рабочем месте комплект недельных планов в систематизированном и актуальном виде	Покажите, пожалуйста, комплекты недельных планов, по которым Вы работаете. В каком виде они хранятся (электронном, печатном)? Как они систематизированы? Кто имеет доступ к ним?
Каждую неделю выдает недельные планы практики мастерам-инструкторам	Сколько недельных планов сейчас в работе у Ваших мастеров? По каким профессиям? Когда и как происходит передача недельных планов мастерам (на оперативке, по почте и т. д.)? Какие вопросы задают мастера Вам при получении плана? Что Вы им отвечаете?
Взаимодействует на регулярной основе с мастерами, разъясняет им цели и задачи практик и наставничества, задачи каждой недели практики	Для чего необходимо регулярно взаимодействовать с мастерами и инструкторами по вопросам практик? Как обычно Вы это делаете? Какие задачи у мастеров в процессе реализации практик? Какие задачи у инструкторов?
Ориентируется в текущем статусе организации и проведения практик – знает о ходе, проблемах и обратной связи о студенте от инструкторов и мастеров	На каком этапе сейчас находятся студенты в ходе освоения профессий? Как Вы оцениваете результаты обучения студентов на вашем участке? Что Вы делаете для того, чтобы обеспечить высокий результат? Какие проблемы были выявлены в ходе Вашего взаимодействия с мастерами и инструкторами?
На регулярной основе отчитывается о ходе реализации практики начальнику цеха, получает от него обратную связь	Как и где Вы отчитываетесь начальнику цеха о ходе практик? Какие вопросы он задает? Какие поручения он дал Вам на последнем обсуждении практик? Что Вы сейчас делаете для выполнения этих поручений?
Имеет идеи и предложения о совершенствовании программ и процессов организации практики, высказывает их ответственному по обучению, начальнику цеха	Какие у Вас есть идеи и предложения о совершенствовании организации практик? Кому Вы уже высказывали идеи? Получили ли Вы поддержку Ваших предложений?