

На правах рукописи



Полякова Анна Геннадьевна

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

Специальность 08.00.05 –
Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент)

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Екатеринбург – 2018

Работа выполнена на кафедре корпоративной экономики и управления бизнесом
Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Уральский государственный экономический университет»

Научный руководитель: доктор экономических наук, профессор
Ткаченко Ирина Николаевна (Россия),
заведующий кафедрой корпоративной экономики
и управления бизнесом ФГБОУ ВО «Уральский
государственный экономический университет»,
г. Екатеринбург

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, доцент
Батаева Бэла Саидовна (Россия),
профессор департамента корпоративных финансов
и корпоративного управления ФГБОУ ВО
«Финансовый университет при Правительстве
Российской Федерации», г. Москва

доктор экономических наук, профессор
Дементьева Алла Геннадиевна (Россия),
профессор кафедры менеджмента, маркетинга
и внешнеэкономической деятельности
им. И. Н. Герчиковой ФГАОУ ВО «Московский
государственный институт международных
отношений (университет) Министерства
иностраннных дел Российской Федерации»,
г. Москва

Ведущая организация: ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет
имени первого Президента России Б. Н. Ельцина»,
г. Екатеринбург

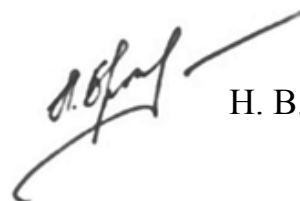
Защита диссертации состоится 13 февраля 2019 г. в 12:00 на заседании
объединенного диссертационного совета Д 999.118.02 при ФГБОУ ВО «Уральский
государственный экономический университет», ФГАОУ ВО «Южно-Уральский
государственный университет (национальный исследовательский университет)»
по адресу: 620144, г. Екатеринбург, ГСП-985, ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45,
ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет», зал диссер-
тационных советов (ауд. 150).

Отзывы на автореферат, заверенные гербовой печатью, просим направлять
по адресу: 620144, г. Екатеринбург, ГСП-985, ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45,
ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет», уче-
ному секретарю объединенного диссертационного совета Д 999.118.02. Факс
(343) 257-71-47.

С диссертацией можно ознакомиться в научной библиотеке ФГБОУ ВО
«Уральский государственный экономический университет». Автореферат разме-
щен на официальном сайте ВАК при Минобрнауки России: <http://vak.ed.gov.ru> и на
сайте ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет»:
<http://science.usue.ru>.

Автореферат разослан « ____ » _____ 2018 г.

Ученый секретарь диссертационного совета,
кандидат экономических наук, доцент



Н. В. Брыксина

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Компании корпоративного типа оказывают наиболее существенное влияние на экономику, экологическую обстановку и социальную среду прежде всего через социальные инвестиции в формирование и развитие человеческого капитала. В связи с этим целесообразно рассматривать их в качестве объекта исследования корпоративной социальной ответственности (КСО). 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 процесс подготовки производственного персонала вовлечены многочисленные группы стейкхолдеров, заинтересованных в деятельности компании и оказывающих влияние на образовательный процесс. 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.

В настоящей диссертации исследуются и совершенствуются теоретические и методологические положения менеджмента корпоративной социальной ответственности на примере компаний корпоративного типа, осуществляющих деятельность в сфере подготовки производственного персонала.

Степень разработанности проблемы. В настоящее время в экономической теории такими отечественными и зарубежными учеными, как В. П. Акимкин, А. Б. Анкудинов, Б. С. Батаева, Ж. С. Беляева, И. Ю. Беляева, Ю. Е. Благов, 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. Ключева, 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, 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. Боуэн, М. Фридман, У. Фридерик, Дж. МакГуир, С. Сети.

Вопросами формирования моделей КСО занимались А. Е. Костин, А. Кэрролл, Е. Н. Харитоновна, которые представили структуру КСО через анализ различных направлений деятельности и уровни управления корпорациями. отече-

ственные ученые М. И. Либоракина, С. А. Литовченко, 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, поэтому не предлагаются конкретные механизмы внедрения КСО в менеджмент компаний, не рассматриваются проблемы формирования организационно-экономического механизма управления социальной ответственностью компаний корпоративного типа.

Корпоративные социальные инвестиции как основной механизм реализации концепции КСО изучались такими авторами, как И. С. Агафонова, Ю. Т. Багирова, Е. В. Балацкий, 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, 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.

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 известных ученых, среди которых: Б. М. Балоян, С. В. Баранова, С. Н. Бояркина, Н. И. Буковцова, В. И. Ваганова, Д. Е. Дашеев, Е. И. Васенин, Е. Ю. Выгузова, Э. Р. Гайнев, В. Г. Гладких, Р. В. Данилов, Т. Ю. Дорохова, Е. Ю. Есенина, Ю. М. Зубарев, Т. К. Клименко, А. А. Листвин, Н. В. Матвеев, А. С. Мисюреев, А. Г. Михайлова, Т. Ф. Ремингтон, И. Я. Рувенный, А. И. Сатдыков, О. А. Смолина, А. И. Таюрский, В. А. Тешев, Н. А. Туранина, Л. А. Федорова, Т. В. Царева, С. С. Чеботарев, 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.

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 ответ-

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

- идентифицировать процесс управления корпоративной социальной ответственностью 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 неoinституциональной парадигмы и системного анализа. Методологической базой исследования по-

служили 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 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 КСО 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 сторонами, что позволяет проводить анализ, аудит и разработку систем управления корпоративной социальной ответственностью (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 и программах повышения квалификации при подготовке специалистов в области экономики и управления.

Самостоятельную практическую значимость имеют этапы создания и последующего развития комплексной системы управления корпоративной социальной ответственностью, 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.

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), конференции «Эффекты внедрения практико-ориентированной (дуальной) модели подготовки высококвалифицированных рабочих кадров» (Екатеринбург, 2016), в рамках Московского международного салона образования (Москва, 2017, 2018), на Международном форуме «Global Mentory» (Москва, 2017), Всероссийском форуме «Национальная система квалификаций России – 2017» (Москва, 2017), Петербургском международном экономическом форуме (Санкт-Петербург, 2017, 2018), Всероссийском форуме «Наставник» (Москва, 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.

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» (ББМ) – 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 и управления бизнесом 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 в 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 205 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 ответственность» 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 социальной ответственности в сфере подготовки производственного персонала промышленной 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.

ОСНОВНЫЕ НАУЧНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ДИССЕРТАЦИОННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

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 КСО 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 сторонами, что позволяет проводить анализ, аудит и разработку систем управления корпоративной социальной ответственностью.

Анализ категориального аппарата, моделей и теорий, связанных с концепцией корпоративной социальной ответственности, позволил автору выделить одно из базовых понятий КСО – «обязательство», которое позволяет применить для

дальнейшего исследования методологию институциональной экономики и нормативно-правовой анализ условий формирования системы менеджмента КСО.

Автором была выработана, логически и эмпирически (на основе анализа нормативно-правовой и локальной нормативной базы компаний корпоративного типа) обоснована модель корпоративной социальной ответственности как института, включающая три основных уровня (и способа) закрепления обязательств компании по отношению к заинтересованным сторонам (рисунок 1).



Рисунок 1 – Институциональная пирамида корпоративной социальной ответственности

Авторскую модель КСО, представленную на рисунке 1, необходимо рассматривать снизу вверх – от основания к вершине. Нижний базовый уровень составляют формальные нормы, закрепленные федеральными, региональными и муниципальными нормативными правовыми актами. Это законодательно закрепленные обязательства компании, которые являются базой 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», 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 этих сферах, выстроенная в порядке выполнения обязательств, начиная с базового уровня

с движением вверх к уровню чистой филантропии, составляет институциональный механизм корпоративной социальной ответственности. С помощью данного механизма запускается процесс деятельности в рамках КСО – от требований к исполнению обязательств, подотчетности стейкхолдерам. Таким образом, институт КСО представляет собой структуру обязательств, а институциональный механизм придает динамику их установлению, исполнению и контролю со стороны стейкхолдеров. Импортируемые из других национальных социально-экономических систем институты КСО в виде международных стандартов, регламентов и соглашений, по мнению автора, оказывают влияние и имеют потенциал воздействия на всех уровнях модели.

Указанная 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, экологических и социальных проблем.* Поэтапное выстраивание представленных в институциональной модели уровней КСО с момента создания корпорации и в период ее развития – от базиса к вершине пирамиды – осуществляется в периоды жизненного цикла корпорации.

Выделение обязательства в качестве единицы КСО, а также структурирование уровней обязательств в модели КСО исходя из природы возникновения этих обязательств отличает авторские модель и определение понятия КСО от моделей и дефиниций КСО других исследователей. Представленная автором модель призвана служить теоретико-методологической основой исследований для анализа и описания национальных моделей корпоративной социальной ответственности, для исследования структуры обязательств компаний отдельных отраслей, отдельных сфер ответственности (например, экологической), для формирования корпоративной модели КСО. С помощью институциональной модели КСО можно проводить анализ и аудит комплекса обязательств компании перед заинтересованными сторонами на входе и выходе процесса управления КСО с целью оценки их результативности и эффективности (рисунок 2).

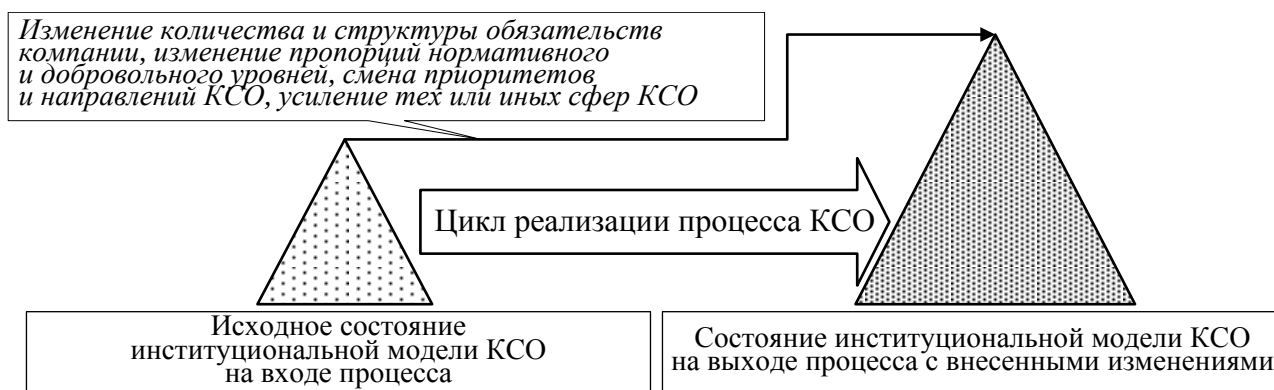


Рисунок 2 – Преобразование институциональной пирамиды в ходе реализации процесса управления КСО

Указанная модель применима к любому типу организаций и может быть использована для анализа и построения систем менеджмента социальной ответственности в различных компаниях корпоративного типа.

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.

Процессный подход признан базой современных подходов к управлению и является основой всех международных стандартов для систем менеджмента, таких как ISO 9001, ISO 14001, ISO 31000, AA1000SES, IQNet SR 10, GRI Standard и др.

Целью менеджмента социальной ответственности является системное управление стратегическим развитием и операционной деятельностью компании исходя из концепции КСО с учетом обязательств перед заинтересованными сторонами, установленных законом и принятых добровольно в рамках переговоров с ними.

Основой процесса управления КСО (рисунок 3) является взаимодействие с заинтересованными сторонами для выявления их требований и ожиданий, реагирования на эти требования и ожидания в виде принятия и выполнения компанией обязательств, совпадающих с ее видением, этикой и целями, а также подкреплённых ресурсами на реализацию корпоративных социальных инвестиций, направленных на исполнение принятых обязательств. Достигнутые договоренности развивают второй уровень институциональной пирамиды КСО, формируя сеть социальных контрактов компании, являющихся основой устойчивости бизнеса.

Таким образом, представленный процесс управления включает институциональную основу контрактации КСО и позволяет от цикла к циклу дорабатывать и совершенствовать корпоративную институциональную структуру социальной ответственности.

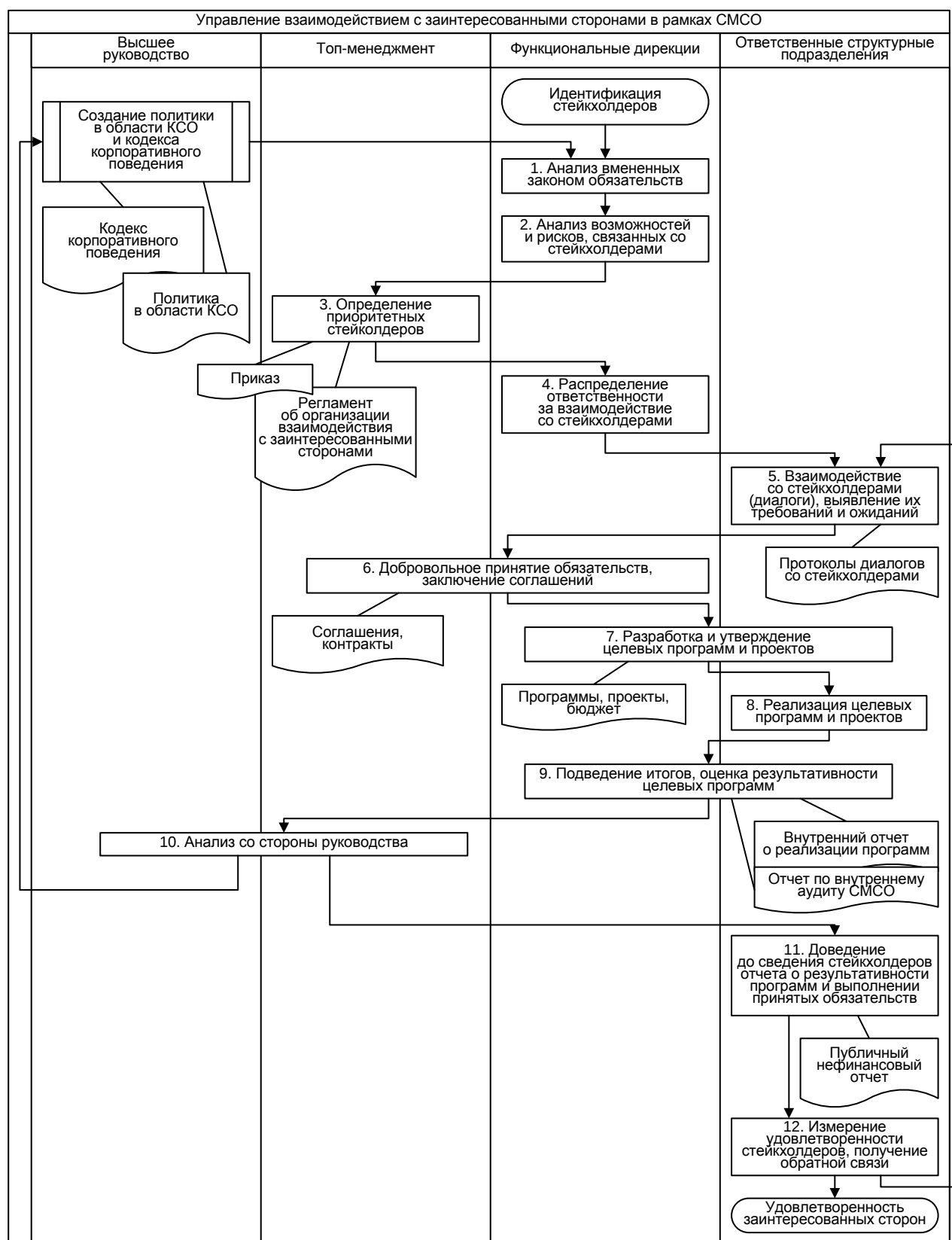


Рисунок 3 – Процесс взаимодействия с заинтересованными сторонами в рамках системы менеджмента социальной ответственности (СМСО) компании

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.

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. Выделение такой подсистемы обосновано активностью социальных инвестиций компаний корпоративного типа Российской Федерации, направленных на обучение и развитие персонала, являющегося основой трудового капитала и носителем профессиональных квалификаций и интеллектуальных ресурсов компании. Такие корпоративные инвестиции, как правило, осуществляются как встречные государственным в рамках соглашений о совместной (сетевой) реализации образовательных программ с государственными образовательными организациями.

До 2017 г. в российской нормативной базе, научной литературе и в практике менеджмента компаний отсутствовали описанные нормы, методы или алгоритмы функционирования дуального образования как корпоративного бизнес-процесса или подсистемы корпоративной социальной ответственности. Разработанный автором подход и методика внедрения были применены впервые. Оригинальность методики состоит в привнесении в область добровольной деятельности компаний корпоративного типа по подготовке производственного персонала, лишь частично регулируемой нормами государства, институциональной методологии КСО и процессного подхода при формировании системы менеджмента.

Методика внедрения системы менеджмента интегрированных процессов управления КСО и дуального образования предполагает следующие этапы:

- установление свода требований к системе дуального образования со стороны основных заказчиков и заинтересованных сторон;
- создание организационной структуры управления дуальным образованием;
- разработка, утверждение и внедрение комплекса локальных нормативных актов дуального образования;
- обучение, развитие и оценка персонала структурных подразделений промышленной компании и образовательной организации (ОО) – участников системы дуального образования;

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

Разработка, апробация и внедрение системы управления практико-ориентированным (дуальным) образованием на основе процесса управления КСО проведена автором в компании корпоративного типа АО «ПНТЗ» (Первоуральск, Свердловская область) в сотрудничестве с государственным профессиональным образовательным автономным учреждением «Первоуральский металлургический колледж». Корпоративная образовательная программа дуального образования носит наименование «Будущее белой металлургии».

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 1).

Интеграция процессов КСО и подготовки кадров формирует междисциплинарный подход к управлению этими процессами и влечет доработку локального пласта норм, требуемых участникам этих процессов для регулирования своего взаимодействия и отслеживания достигаемого прогресса в области дуального образования и трудоустройства подготовленных работников (рисунок 4).

Процесс дуального образования строится на основе совместной реализации работодателем и образовательной организацией основных и вспомогательных (обеспечивающих) процессов и подпроцессов, осуществляемых участниками системы во взаимодействии с заинтересованными сторонами.

Для функционирования системы дуального образования на АО «ПНТЗ» построена организационная структура Департамента по реализации программы «Будущее белой металлургии», сформирован соответствующий комплект локальных нормативных актов, распределяющих ответственность и регулирующих деятельность компании по взаимодействию с государственной образовательной организацией в рамках основных и обеспечивающих процессов дуального образования. Указанные локальные нормативные акты достраивают корпоративную институциональную структуру КСО в сфере подготовки производственного персонала компании корпоративного типа.

Таблица 1 – 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	→	<i>Государство:</i> законодательные требования и нормы, ФГОС СПО, стоимость подготовки. <i>Производство:</i> профессиональные стандарты, требования к содержанию компетенций выпускников, соответствие корпоративной культуре, лояльность к бренду работодателя, объем социальных инвестиций. <i>Граждане:</i> 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 ОО, 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 1

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, разработка стандарта управления системой дуального образования, регламентация процессов ДО	←	Распределение полномочий между государственной ОО 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



Рисунок 4 – Схема распределения ответственности и функционала образовательной организации и промышленной компании в рамках системы ДО

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.

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. Выявлено, что размер государственных субсидий на реализацию программ подготовки производственного персонала снижается, тогда как доля участия бизнеса в реализации образовательной программы, напротив, имеет тенденцию к наращиванию объема финансирования (рисунок 5).

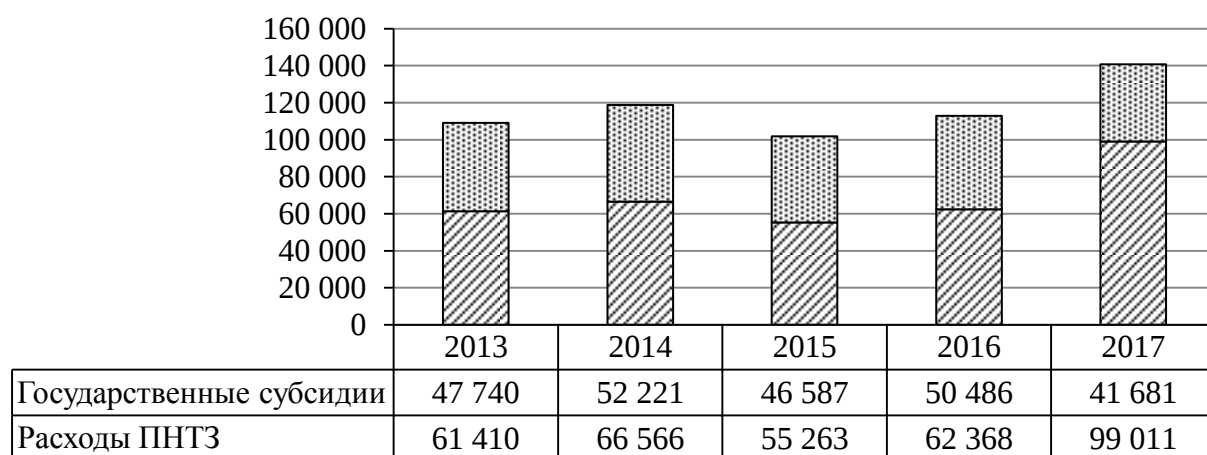


Рисунок 5 – Финансирование программы БМ в 2013–2017 гг., тыс. р.

В то же время компания перераспределяет расходы на персонал в сторону увеличения фонда оплаты труда (ФОТ), снижения внутренних социальных расходов и повышения доли финансирования программ обучения и развития персонала за счет наращивания объема финансирования корпоративной программы подготовки кадров на основе дуального образования (таблица 2).

Таблица 2 – Расходы на персонал ПНТЗ в 2013–2017 гг., млн р.

Виды расходов на персонал	2013	2014	2015	2016	2017
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

Рассчитана стоимость подготовки одного выпускника корпоративной образовательной программы БМ, в среднем она составляет 650 тыс. р. (таблица 3).

Таблица 3 – Стоимость подготовки одного студента в рамках программы БМ

Годы выпуска обучающихся по программе БМ	Вклад государства в подготовку одного студента, тыс. р.	Вклад ПНТЗ в подготовку одного студента, тыс. р.	Совокупный вклад партнеров, тыс. р.
2016	293	330	623
2017	294	389	683

Соотношение количества выпускников и стоимости подготовки одного выпускника, чьи компетенции и квалификации соответствуют требованиям государства и производства, в рамках системы дуального образования является предметом переговоров и добровольного принятия обязательств компанией. Совокупный вклад партнеров в подготовку одного выпускника, прошедшего период трудовой адаптации в течение года, показывает эффективность социальных инвестиций государства и бизнеса в образовательную программу (рисунок 6).

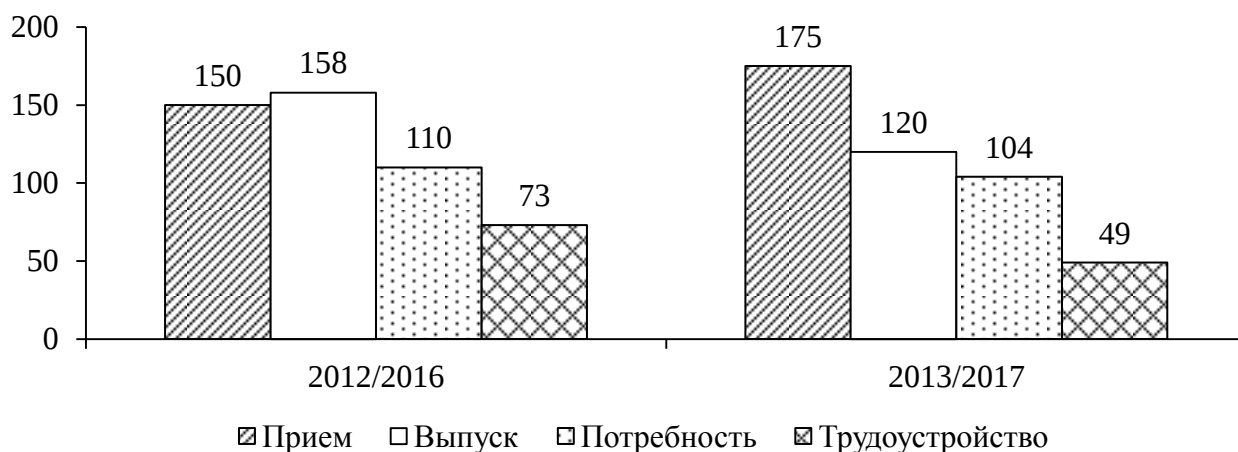


Рисунок 6 – «Воронка» входа и выхода потоков подготовки выпускников ББМ 2016 и 2017 гг. выпуска

В 2017 г. в рамках внедрения стандарта «Управление дуальным образованием. Требования» автором разработана и апробирована методика оценки и мониторинга системы дуального образования, которая позволяет произвести оценку эффективности вложенных социальных инвестиций государства и бизнеса. Для этого автор предлагает сравнить установленную на этапе проведения переговоров и принятия обязательств партнеров образовательной программы плановую стоимость подготовки одного выпускника с фактической стоимостью подготовки одного выпускника, соответствующего требованиям работодателя к его компетенциям и квалификациям и заключившего трудовой договор с работодателем в течение года после окончания образовательной организации.

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 кадров, 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.

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

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. Поэтому для расчета эффективности социальных инвестиций в систему ДО необходимо рассчитать стоимость подготовки специалистов, 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 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 ($SF_{\text{факт}}$), определенной по итогам переговоров заинтересованных сторон на входе в процесс ДО.

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

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

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

- несоответствие результатов программы дуального образования требованиям ФГОС (неудовлетворительные результаты ГИА);
- несоответствие результатов программы дуального образования требованиям работодателя (несоответствие профессиональным стандартам, требованиям корпоративной культуры), выявленное 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 к выбору целевого предприятия 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, недостаточная доля возвратившихся выпускников 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 такое допущение должно быть предметом согласования для запуска 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. 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 образовательной организацией количества специалистов, соответствующих потребности производства. Эффективность социальных инвестиций государства и бизнеса 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 7). Таким образом, при 100 %-й эффективности отклонение от нормы $P_1 - P_2$ должно стремиться к 0 %.

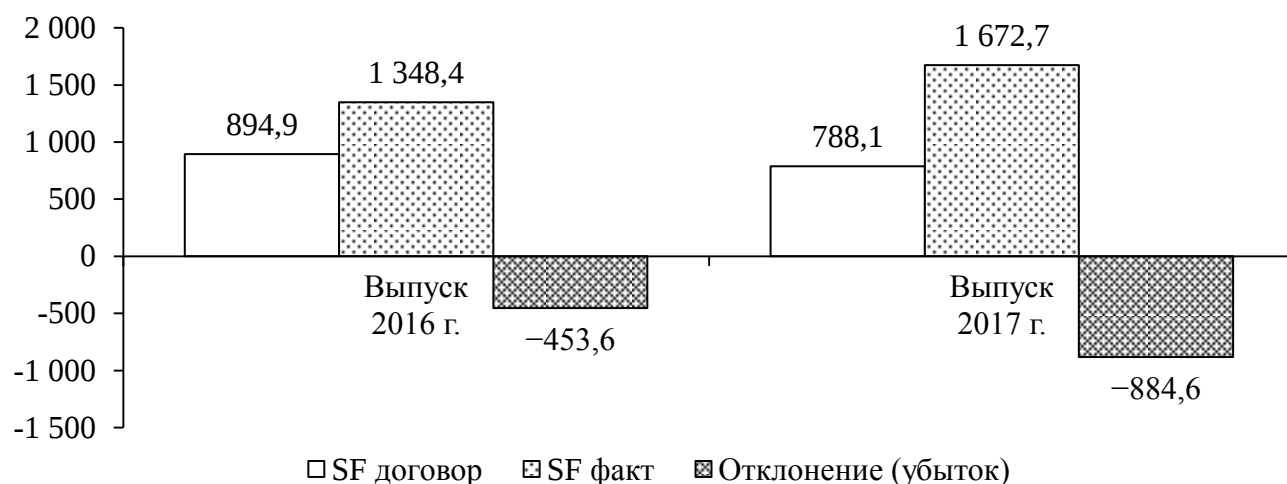


Рисунок 7 – Эффективность социальных инвестиций государства и бизнеса в систему дуального образования, тыс. р.

В России до настоящего времени не были представлены методики расчета экономической эффективности программ дуального образования, а заимствования из других систем оценки (например, немецкой модели дуального образования, основанной на установлении государственной нормы оплаты труда обучающихся по такой модели и возможности вести отдельный учет производительности труда практикантов) не применимы. Предложенный автором метод расчета коэффициента эффективности социальных инвестиций государства и компаний корпоративного типа представлен и применен впервые.

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 экономической эффективности корпоративной образовательной программы дуального образования, обеспечивает возможность экономического обоснования системы менеджмента корпоративной социальной ответственности, построенной на основе институционального и процессного подходов.

Таким образом, 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 реализации регламентированной локальными нормативными актами компании деятельности по подготовке производственного персонала. Прозрачность и подотчетность стейкхолдерам гарантирована проведением оценки и мониторинга процессов дуального образования по согласованному перечню показателей результативности.

СПИСОК РАБОТ, ОПУБЛИКОВАННЫХ АВТОРОМ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

Статьи в изданиях, входящих в международные реферативные базы данных и системы цитирования

1. **Полякова, А. Г.** Интеграция процессов дуального образования и корпоративной социальной ответственности промышленной компании [Текст] / А. Г. Полякова // Управленец. – 2018. – Т. 9, № 2. – С. 31–40. – 0,6 п. л.

Статьи в изданиях, входящих в Перечень ведущих рецензируемых научных журналов ВАК РФ

2. Ткаченко, И. Н. Корпоративная институциональная структура социальной ответственности промышленных компаний [Текст] / И. Н. Ткаченко, **А. Г. Полякова** // Фундаментальные исследования. – 2016. – № 7-2. – С. 396–401. – 0,4/0,2 п. л.

3. **Полякова, А. Г.** Правовой анализ институционального механизма корпоративной социальной ответственности российских промышленных корпораций [Электронный ресурс] / А. Г. Полякова // Baikal Research Journal. – 2016. –

Т. 7, № 1. – Режим доступа: <http://brj-bguer.ru/reader/article.aspx?id=20588>. – 0,7 п. л.

4. 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. – 0,4/0,2 п. л.

Монографии

5. **Полякова, А. Г.** Стратегические вопросы корпоративной социальной ответственности [Текст] / А. Г. Полякова // Новые тенденции в развитии российской модели корпоративного управления: посткризисные уроки и выводы : монография / под науч. ред. И. Н. Ткаченко. – Екатеринбург : Изд-во УрГЭУ, 2011. – Кн. 1. – С. 189–194. – 19,0/0,4 п. л.

6. Корпоративная социальная ответственность градообразующих предприятий Большого Урала: результаты исследовательского проекта [Текст] : монография / **А. Г. Полякова**, М. Н. Вандышев, Е. Л. Молокова и др. ; под ред. А. Г. Поляковой. – Екатеринбург : Урал. кач-во, 2011. – 125 с. – 14,0/5,6 п. л.

Статьи, опубликованные в прочих научных изданиях

7. **Полякова, А. Г.** Реализация модели дуального образования социально ответственного бизнеса (на примере корпоративной образовательной программы группы ЧТПЗ «Будущее белой металлургии») [Текст] / А. Г. Полякова // Новые тенденции в развитии корпоративного управления и бизнеса : материалы Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 9 ноября 2017 г.) / отв. за вып. И. Н. Ткаченко, М. В. Евсеева. – Екатеринбург : Изд-во УрГЭУ, 2017. – С. 74–80. – 0,4 п. л.

8. **Полякова, А. Г.** Опыт и перспективы построения систем управления социальной ответственностью [Текст] / А. Г. Полякова // Современные корпоративные стратегии и технологии в России : сб. науч. ст. – М., 2016. – Вып. 11, ч. 1: Проблемы реализации концепции корпоративной социальной ответственности. – С. 145–151. – 0,4 п. л.

9. **Полякова, А. Г.** Корпоративная социальная ответственность как инструмент реализации стейкхолдерского подхода в управлении стоимостью [Текст] / А. Г. Полякова // Молодежь в образовании, науке, бизнесе и власти : материалы XIV Всерос. экон. форума науч.-исслед. работ молодых ученых (Екатеринбург, 28–30 апреля 2011 г.). – Екатеринбург : Изд-во УрГЭУ, 2011. – Ч. 3. – С. 152–155. – 0,3 п. л.

10. **Полякова, А. Г.** Вуз как инновационная «корпорация стейкхолдеров» [Текст] / А. Г. Полякова // Интеграция науки, образования и производства – стратегия развития инновационной экономики : материалы I Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 25–26 января 2011 г.). – Екатеринбург : Изд-во УрГЭУ, 2011. – С. 61–62. – 0,1 п. л.

11. **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.). – Екатеринбург : Изд-во УрГЭУ, 2010. – Ч. 1. – С. 170–174. – 0,3 п. л.

12. **Полякова, А. Г.** Обоснование и построение институциональной модели корпоративной социальной ответственности [Текст] / А. Г. Полякова // Инновационные технологии в управлении конкурентоспособностью территориальных социально-экономических систем : тр. VIII Всерос. конф. молодых ученых (Екатеринбург, 29 октября 2010 г.). – Екатеринбург : Ин-т экономики УрО РАН, 2010. – С. 123–128. – 0,4 п. л.

13. **Полякова, А. Г.** Подходы к социальной ответственности в различных моделях корпоративного управления [Текст] / А. Г. Полякова // Корпоративная социальная ответственность в посткризисном развитии городов и регионов : сб. науч. тр. Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 21–22 апреля 2010 г.). – Екатеринбург : Изд-во УрГЭУ, 2010. – С. 27–31. – 0,3 п. л.

14. **Полякова, А. Г.** Управление нефинансовыми рисками в системе корпоративного управления [Текст] / А. Г. Полякова // Управленец. – 2010. – № 5–6(9–10). – С. 32–36. – 0,3 п. л.

15. **Полякова, А. Г.** Подходы к корпоративной социальной ответственности в различных моделях корпоративного управления [Текст] / А. Г. Полякова, И. Н. Ткаченко // Конкурентоспособность регионов и субъектов хозяйствования в условиях преодоления кризиса : материалы XIII Всерос. форума молодых ученых и студентов (Екатеринбург, 21–22 апреля 2010 г.) : в 4 ч. – Екатеринбург : Изд-во УрГЭУ, 2010. – Ч. 1. – С. 189–190. – 0,1/0,05 п. л.

16. **Полякова, А. Г.** Корпоративная нефинансовая отчетность как инновационный управленческий процесс современного российского предприятия [Текст] / А. Г. Полякова // Актуальные вопросы экономики глазами молодых : материалы Междунар. науч.-практ. конф. студентов, магистрантов и аспирантов. – Екатеринбург : УрГЭУ, 2009. – С. 96–103. – 0,5 п. л.

17. **Полякова, А. Г.** Инновационные инструменты управления рисками: стейкхолдерский подход [Текст] / А. Г. Полякова // Инновационные механизмы управления инвестициями. Недвижимость. Банки. Страхование : материалы Всерос. науч.-практ. конф. (с междунар. участием) (Екатеринбург, 28–29 октября 2008 г.). – Екатеринбург : УрГЭУ, 2008. – С. 94–99. – 0,4 п. л.

Подписано в печать 10.12.2018.
Формат $60 \times 84 \frac{1}{16}$. Гарнитура Таймс. Бумага офсетная. Печать плоская.
Уч.-изд. л. 1,5. Тираж 180 экз. Заказ 755.

Отпечатано с готового оригинал-макета в подразделении оперативной полиграфии
Уральского государственного экономического университета
620144, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45