

## Интеграция процессов дуального образования и корпоративной социальной ответственности промышленной компании

### ВВЕДЕНИЕ

Рассматривая корпоративную социальную ответственность (КСО) как философскую категорию или идеологическую концепцию, можно определить лишь границы ответственности компании за ее воздействие на общество и окружающую среду. Но для реализации на практике социально ответственной стратегии компании необходимо выстраивать процессы управления социальной ответственностью и ее интеграции в основные бизнес-процессы: производство, управление сбытом, логистику, управление персоналом и т.д. Важно не просто запланировать и выполнить задачи по решению актуальных социальных и экологических проблем, но и обеспечить планомерное взаимодействие с ключевыми заинтересованными сторонами [16. С. 232], планирование, реализацию и мониторинг результативности социальных программ, оценку эффективности социальных инвестиций компании. Для этого необходимо подойти к деятельности компании в области КСО как к особому бизнес-процессу, интегрируемому в практику компании на всех ее уровнях [2. С. 52], и обеспечить функционирование системы управления этой деятельностью. Прежде всего, эта работа должна быть выполнена в отношении тех направлений деятельности компании, в которые вовлечены ключевые стейкхолдеры бизнеса.

Исследования российской практики корпоративной социальной ответственности подтверждают, что одним из наиболее актуальных направлений реализации социальной политики компаний является управление человеческими ресурсами – как внутренними (персонал), так и внешними (местное сообщество), оказывающими существенное влияние на достижение целей бизнеса [3. С. 17]. Наряду с медицинским обслуживанием, социальным обеспечением и формированием комфортной социальной инфраструктуры российские и зарубежные компании активно участвуют в развитии сферы образования как одного из направлений социальных инвестиций в рамках своей стратегии КСО.

Если говорить об актуальном периоде 2015–2020 гг., то для крупных российских промышленных компаний, расположенных в регионах нашей страны, наиболее востребованным направлением явилась поддержка сферы профессионального образования в тесном взаимодействии с органами государственной власти и государственными образовательными организациями [7. С. 112].

Исследовательский интерес автора статьи обусловлен перспективами практического применения управленческого подхода к процессу взаимодействия с заинтересованными сторонами в рамках КСО на поле реализации отечественными предприятиями социальных инвестиций [1. С. 23; 17. С. 51] в программы подготовки производственного персонала на основе модели дуального образования с целью снижения кадровых рисков в долгосрочной перспективе [4. С. 27].

Цель статьи – разработка концептуальной схемы интеграции процессов корпоративной социальной ответственности и дуального образования для формирования системы управления деятельностью компаний в сфере подготовки квалифицированных кадров. Задачами статьи являются: обоснование актуальности и востребованности проработки темы подготовки персонала в рамках концепции КСО и управленческой науки; применение процессного подхода к формированию интегрированной системы управления КСО и дуального образования.

Методологической основой исследования послужила неинституциональная теория (Дж. Коммонс, Д. Норт, О. Уильямсон), рассматривающая заключение контрактов (транзакций) между контрагентами на основе цикла «переговоров, принятия обязательства и выполнения обязательств» [10. С. 126]. Рассматривая процессы КСО и дуального образования в рамках институциональной парадигмы, автор расценивает промышленную компанию как контрагента в процессе взаимодействия с государством и обществом, ведущего переговоры, принимающего и выполняющего обязательства по организационному и финансовому участию в



**ПОЛЯКОВА Анна Геннадьевна**

Старший преподаватель кафедры корпоративной экономики и управления бизнесом

Уральский государственный экономический университет  
620144, РФ, г. Екатеринбург,  
ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45  
Тел.: (343) 221-27-78  
E-mail: apol@antarex.ru

### Ключевые слова

СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА

КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

ДУАЛЬНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ

ИНТЕГРАЦИЯ

СОЦИАЛЬНЫЕ ИНВЕСТИЦИИ

ПОДГОТОВКА ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПЕРСОНАЛА

### Аннотация

В статье разрабатывается концептуальная схема интеграции процессов корпоративной социальной ответственности (КСО) и дуального образования с целью повышения качества профессионального образования и увеличения эффективности социальных инвестиций бизнеса и государства в сферу подготовки квалифицированных кадров для промышленного производства. Автором представлены перспективы практической реализации процесса взаимодействия с заинтересованными сторонами при осуществлении отечественными предприятиями программ подготовки производственного персонала на основе модели дуального образования. Такой подход применен с целью снижения кадровых рисков в долгосрочной перспективе и повышения прозрачности и подотчетности компаний перед стейкхолдерами. Интеграция процессов осуществляется поэтапно, соответствует требованиям международных стандартов корпоративной социальной ответственности и позволяет учитывать и совершенствовать институциональную среду развития дуального образования в России. На основе собственных теоретических разработок автор предлагает алгоритм выстраивания системы дуального образования, ориентированной на выполнение требований государства и работодателя к результатам обучения рабочих и специалистов для промышленной компании.

### JEL classification

**M10, M14, M54, I25, J45**

## Integration of Processes of Dual Education and Corporate Social Responsibility at an Industrial Company

Anna G. POLYAKOVA

*Sr. Lecturer of Corporate Economics and Business Management Dept.*

**Ural State University of Economics**  
**620144, RF, Yekaterinburg,**  
**8 Marta/Narodnoy Voli St., 62/45**  
**Phone: (343) 221-27-78**  
**E-mail: apol@antarex.ru**

### Keywords

MANAGEMENT SYSTEM  
 CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY  
 DUAL EDUCATION  
 INTEGRATION  
 SOCIAL INVESTMENT  
 TRAINING OF MANUFACTURING STAFF

### Abstract

The paper develops a conceptual scheme for integration of processes of corporate social responsibility (CSR) and dual education with a view to raising the quality of vocational education and enhancing the efficiency of social investment of business and the state in the training of highly qualified staff for industrial production. The author discusses the prospects of practical implementation of interaction between the interested parties when realizing the programs of manufacturing staff training based on the dual education model by national enterprises. This approach allows reducing staff risks in the long term and improving the transparency and accountability of companies to stakeholders. Integration of processes proceeds in stages, meets the requirements of international standards of corporate social responsibility and makes it possible to improve the institutional environment of dual education development in Russia. Using the author's own theoretical insights, we propose an algorithm for building a system of dual education targeted at complying with requirements of the state and employers for the outcome of the training of workers and specialists of an industrial company.

### JEL classification

**M10, M14, M54, I25, J45**

подготовке нового производственного персонала. Методами исследования выступают анализ, структурирование и систематизация данных.

### ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ КАК ОБЛАСТЬ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ РОССИЙСКИХ ПРОМЫШЛЕННЫХ КОМПАНИЙ

В силу острого дефицита молодых квалифицированных кадров на предприятиях и на рынке труда, возникшего на фоне последствий демографического кризиса 1990-х годов, в настоящее время ведется серьезная конкурентная борьба за трудовые ресурсы, соответствующие требованиям современной промышленности: 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. Такие кадры существующая государственная система среднего профессионального образования без поддержки со стороны бизнеса подготовить не в состоянии. Этот тезис нашел отражение в государственных стратегических программах и проектах: с 2013 г. в России реализуется 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.<sup>1</sup>, 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»<sup>2</sup>. 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.<sup>3</sup>, Комплексная программа «Уральская инженерная школа»<sup>4</sup>).

Движение бизнеса и государства навстречу друг другу в вопросах экономической безопасности страны через поддержку воспроизводства профессиональных кадров демонстрирует не только разработка и утверждение федеральных и региональных программ содействия развитию профессионального практикоориентированного образования. Это направление становится одним из приоритетных трендов КСО.

Исследования особенностей российской модели корпоративной социальной ответственности указывают на преобладание программ по поддержке, социальной защите и развитию персонала в общем числе социально ответственных практик отечественных компаний [12. С. 29].

Направленность внутренней социальной ответственности имеет динамику сокращения социальных расходов предприятий в пользу увеличения финансирования программ обучения и развития [7. 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 промышленных компаний переориентируется с внутрен-

<sup>1</sup> Постановление Правительства РФ от 15 апреля 2014 г. № 295.

<sup>2</sup> Паспорт приоритетного проекта «Рабочие кадры для передовых технологий» в ред. протокола от 25 октября 2016 г. № 9. URL: <http://government.ru/projects/selection/644/25684/>.

<sup>3</sup> Приказ Минпромторга России от 5 мая 2014 г. № 839.

<sup>4</sup> Указ Губернатора Свердловской области от 6 октября 2014 г. № 453-УГ. URL: <http://www.pravo.gov66.ru/2564/>.

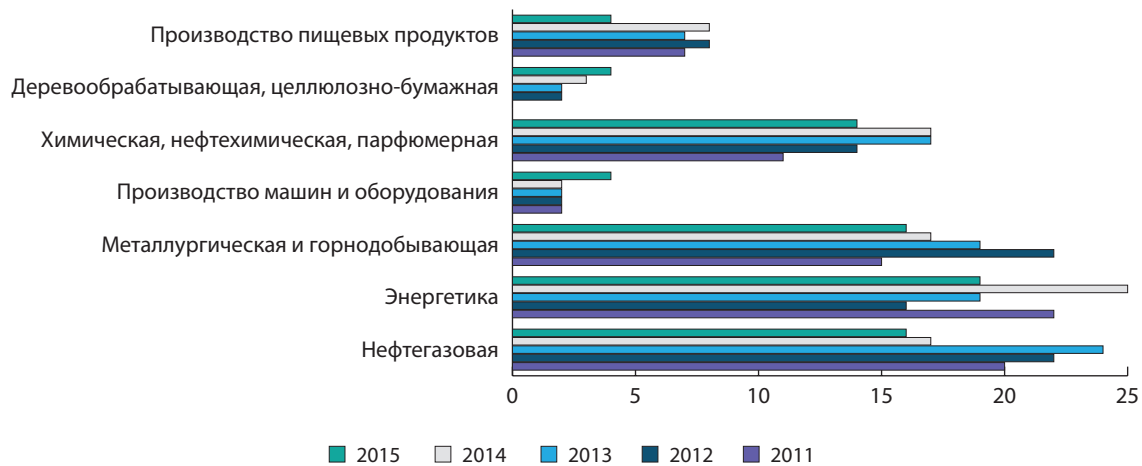


Рис. 1. Включение программ обучения персонала в нефинансовую отчетность компаний в 2011–2015 гг., % общего объема отчетов по промышленности

ней благотворительности в пользу персонала (предоставление безвозмездных услуг и компенсационных пакетов) на социальные инвестиции [13. С. 8] в обучение и развития действующих и потенциальных сотрудников, прежде всего обучающейся и вновь трудоустроенной на предприятия молодежи.

Проведенный автором анализ базы данных Реестра нефинансовых отчетов, сформированного Российским союзом промышленников и предпринимателей<sup>1</sup>, подтвердил вышеобозначенный тезис и выявил наиболее активные в этой сфере отрасли. На рис. 1 представлена 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 и осуществление обучающих программ для персонала. Пик внимания к этому направлению работы во всех отраслях промышленности приходится на 2013–2014 гг.

Подготовка новых рабочих может проводиться как на рабочем месте, так и

<sup>1</sup> Реестр нефинансовых отчетов. URL: <http://www.rspp.ru>.

за его пределами. Обучение кадров непосредственно на рабочем месте носит оперативный характер, так как ориентировано на освоение конкретного трудового процесса, выполнение конкретного участка работы, не требует больших расходов на обучение, 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 [6. С. 87]. Такой путь более длинный и затратный 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 компа-

ний – 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% (рис. 2).

Лидерами в этом направлении выступают предприятия энергетического и горно-металлургического комплексов. Доля программ для молодежи и студентов за период 2011–2015 гг., включенных компаниями в свою нефинансовую отчетность, в общем объеме всех публичных отчетов компаний, размещенных в реестре РСПП, имеет ярко выраженную сегментацию по отраслевому принципу (рис. 3).

Видно, что энергетические и металлургические компании в большей степени ориентировали фокус своей социальной ответственности на потенциальных работников – молодежь и студентов, нежели компании нефтегазового сектора, в котором фиксируется наивысший уровень оплаты труда по промышленности, вследствие чего компании имеют конкурентные преимущества на рынке труда без необходимости капитальных вложений в систему образования. Борьба за квалифицированные и мотивированные

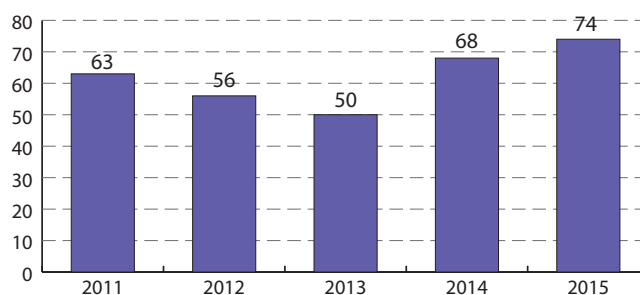


Рис. 2. Включение программ для молодежи и студентов в корпоративные образовательные программы, отраженные в нефинансовой отчетности компаний за 2011–2015 гг., % общего объема отчетов по промышленности

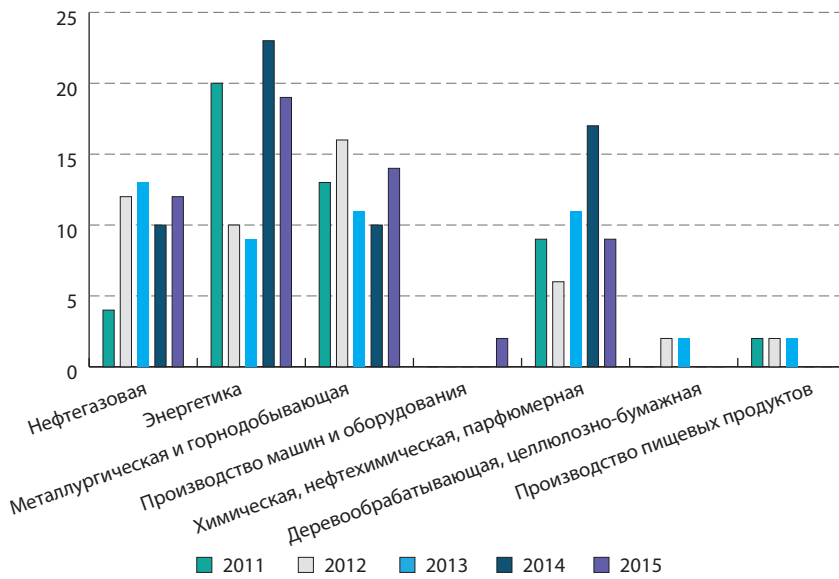


Рис. 3. Включение данных о программах обучения молодежи и студентов в нефинансовую отчетность промышленных компаний в 2011–2015 гг., % общего объема отчетов по промышленности

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 и вложения 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 проходит на рабочем месте, а теоретическая часть – на базе образовательной организации [5. С. 7; 8. С. 14]. «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»<sup>1</sup>.

Нормативное, научно-методическое и организационное обеспечение программ дуального образования активно обсуждается авторами в рамках педагогической и социологической наук [14. С. 5; 15. С. 4], 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.

#### ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ

Исходя из целей менеджмента социальной ответственности, т.е. системного управления интегрированной в деятельность компании политикой КСО, мы сталкиваемся с задачами планирования, организации, мотивации, координации и контроля деятельности персонала, непосредственно взаимодействующего с за-



Рис. 4. Алгоритм процесса взаимодействия с заинтересованными сторонами в рамках бизнес-процесса управления КСО компании

<sup>1</sup> Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие образования» на 2013–2020 годы: постановление Правительства РФ от 15 апреля 2014 г. № 295.

интересованными сторонами от имени компании. Это взаимодействие осуществляется на разных уровнях, с разной периодичностью и результативностью, но для полноценного управления руководством необходимо системно фиксировать, анализировать и адекватно реагировать на сигналы, поступающие из внешней и внутренней среды организации. Только в этом случае можно говорить о том, что организация 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, выполнению плана, контролю и коррекции отклонений – так называемого «цикла Шухарта–Деминга» или управленческого процессного алгоритма «PDCA» [9. С. 8].

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 бизнес-процессами; стандарты серии ISO на системы менеджмента; BPMS (Business Process Management System) – системы управления бизнес-процессами; ERP (Enterprise Resource Planning) – комплексная система планирования и управления ресурсами организации [9. С. 32].

Международные стандарты в области корпоративной социальной ответственности, такие как «AA1000SES – Стандарт управления качеством взаимодействия с заинтересованными сторонами»<sup>1</sup> и «IQNet SR10 – Системы менеджмента социальной ответственности. Требования»<sup>2</sup>, базирующиеся на принципах ИСО 26000 и методике стандартов серии ИСО 9000, также содержат алгоритм действий PDCA, обеспечивающий непрерывное улучшение деятельности компании в области КСО через планирование, внедрение и исполнение задач в области КСО, проверку и оценку результативно-

сти, анализ результатов со стороны руководства.

Вышеуказанный процессный подход к управлению КСО может быть декомпозирован на отдельные рынки, процессы производства различной продукции и услуг, процессы управления отдельными сферами, включая подготовку кадров на основе дуального образования

С целью структурирования и нормативного (документального) закрепления процесса управления КСО автором разработан алгоритм процесса взаимодействия с заинтересованными сторонами компании (рис. 4).

Предложенный автором бизнес-процесс состоит из девяти этапов и описывает цикл управления социальной ответственностью компании начиная от определения требований и ожиданий заинтересованных сторон (на входе в процесс) и заканчивая оценкой их удовлетворенности (на выходе из процесса).

Построение бизнес-процесса КСО компании производится путем последовательной реализации указанных этапов с одновременным документированием деятельности персонала. Документационное сопровождение преследует две основные задачи:

1) формирование оптимальной корпоративной нормативной базы КСО (устанавливающей и регламентирующей документации, согласующейся и дополняющей стратифицированную по уровням власти нормативно-правовую базу государства);

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

Таким образом, в процессе формирования системы менеджмента социальной ответственности (СМСО) происходит «сборка» и институализация деятельности компании в соответствии с федеральным, региональным и муниципальным законодательством, международными требованиями к социальной ответственности компании с учетом ожиданий стейкхолдеров.

Международный стандарт ISO 26000 (п. 3.3.4) указывает на необходимость интеграции социальной ответственности во все аспекты деятельности организации: «Поскольку социальная ответственность касается потенциального и существующего воздействия решений и деятельности организации, основное внимание необходимо уделить поведе-

нию в рамках постоянной, повседневной деятельности организации. Социальную ответственность следует включить в качестве неотъемлемой составляющей основной стратегии организации с определенными ответственностью и подотчетностью на всех соответствующих уровнях организации. Ее следует отражать при принятии решений и учитывать при реализации деятельности»<sup>3</sup>.

Для понимания того, каким образом выполнить данные требования и внедрить принципы и методы КСО в область деятельности компаний, вступивших в систему дуального образования, автором предложена схема интеграции процессов КСО и дуального образования. Эта схема служит основой для выстраивания современной эффективной управленческой модели, способствующей достижению целей бизнеса в области управления человеческим капиталом и повышению удовлетворенности стейкхолдеров.

#### **ИНТЕГРИРОВАННЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ И ДУАЛЬНЫМ ОБРАЗОВАНИЕМ**

В настоящее время в Российской Федерации на законодательном уровне не определено понятие «дуальное образование», хотя понятие «практикоориентированного (дуального) образования» встречается в программных документах и стратегиях федерального и регионального уровней.

В сложившейся ситуации деятельность тандемов «работодатель – образовательная организация» базируется на праве, регулируемом федеральным законом: ст. 15 Закона № 273-ФЗ «Об образовании» позволяет образовательной организации осуществлять сетевую форму реализации образовательных программ, в том числе заключая сетевые договоры с работодателями и размещая учебные площадки в корпоративных образовательных центрах и непосредственно на производстве<sup>4</sup>.

Проекты дуального образования действуют на основе договоренности между учебными заведениями и промышленными компаниями [11. С. 1], права и ответственность которых при этом также закреплены и регламентируются двусторонними соглашениями в рамках реализации права на сетевую реализацию образовательных программ с уча-

<sup>3</sup> Международный стандарт «ИСО 26000. Социальная ответственность». URL: <https://www.iso.org/>.

<sup>4</sup> Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ.

<sup>1</sup> Международный стандарт AA1000SES. URL: <http://www.accountability.org/standards/>.

<sup>2</sup> Международный стандарт IQNet SR10. URL: <http://www.iqnet-certification.com/>.

ствием работодателя. Эта деятельность предприятий является для бизнеса совершенно добровольной и до 2017 г. финансировалась исключительно из чистой прибыли компаний. Поэтому первыми в такой формат подготовки кадров вступили крупные социально ответственные компании, в которых идея внедрения дуального образования поддерживалась акционерными и советом директоров.

При реализации программ дуального образования теоретическая часть подготовки проходит на базе государственной образовательной организации, а практическая часть – на рабочем месте в промышленной компании, без отрыва от производства. Данная система достаточно нова для внедрения в промышленных компаниях Российской Федерации, однако уже на протяжении многих лет успешно функционирует за рубежом – в Германии и Китае [14. С. 45].

Учебный процесс подготовки кадров при дуальной системе образования организуется следующим образом: параллельно с обычными занятиями в вузе, колледже, техникуме или ином профессиональном учебном заведении (общеобразовательная подготовка) учащиеся ходят на работу в промышленную компанию, где приобретают практический опыт (профессиональная подготовка). Такая форма подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников технического профиля позволяет гибко совмещать прохождение теоретического курса с профессиональной подготовкой непосредственно на рабочих местах и обеспечить обучающимся присвоение более высоких разрядов, а также расширить их функциональные обязанности.

Дуальная система подготовки кадров предполагает организационное и ресурсное участие промышленных компаний в профессиональном образовании обучающихся и связана с такими расходами, как оплата труда и дополнительное премирование преподавателей государственных образовательных организаций, наем собственных мастеров производственного обучения, предоставление, аренда и техническое обслуживание помещений, закуп и сервис оборудования, приобретение материалов, предоставление студентам специальной одежды и средств индивидуальной защиты, организация доставки до места работы и обратно, подготовка и стимулирование наставников, выплата стипендий или заработной платы (в зависимости от типа договора с работодателем на время практики студентов) и прочие

расходы. Часть расходов компания несет непосредственно в своем бюджете, часть финансирования передается в образовательную организацию натурой или в виде целевых благотворительных пожертвований.

Основным показателем эффективности таких социальных инвестиций для бизнеса является подготовка и трудоустройство необходимого производству количества выпускников программ дуального образования, соответствующих требованиям к их компетенциям и квалификациям со стороны 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 кадров по модели дуального образования – 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.

Автор предлагает выстроить интегрированную систему управления процессами дуального образования (ДО) 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 (см. таблицу).

Схема интеграции процессов показывает, что поэтапная реализация процесса практикоориентированной (дуальной) модели подготовки кадров 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 совершенствования институциональной среды – дополнительного нормативного регулирования или, напротив, отмены определенных требований для снижения административных барьеров. Например, по инициативе нескольких промышленных корпораций были внесены поправки в ст. 264 Налогового кодекса РФ о предоставлении льгот по налогу на прибыль организациям, осуществляющим финансирование программ практикоориентированной 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.

Автором статьи проведена апробация предложенного алгоритма интеграции процессов КСО и ДО в рамках реализации корпоративной образовательной программы АО «ПНТЗ» (входит в Группу ЧТПЗ) «Будущее Белой металлургии» (ББМ). Для формирования интегрированного процесса КСО и ДО были идентифицированы ключевые стейкхолдеры и подпроцессы дуального образования, сформирована процессная модель управления корпоративной программой дуального образования, основанной на принципах и бизнес-процессе КСО (рис. 5).

Процессная модель управления системой дуального образования представляет собой бизнес-процесс подготовки персонала для промышленного предприятия, структурированный в виде набора основных и обеспечивающих процессов, в котором на входе выявляются требования и ожидания потребителей и заинтересованных сторон – бизнеса, государства и граждан, а на выходе оценивается их удовлетворенность. Также модель содержит схему совместного управляющего воздействия государства (в лице правительства субъекта РФ) и бизнеса (в указанном примере – предприятий Группы ЧТПЗ) с помощью инструмента социальных инвестиций, за реализацию которых отвечают исполнители про-

Схема интеграции процессов корпоративной социальной ответственности 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 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 рабочих кадров для производства
	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
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, формирование стандарта управления системой ДО, регламентация процессов ДО	←	Распределение полномочий между государственной образовательной организацией и работодателем по реализации теоретической и практической части образовательного процесса
	Корректировка основных бизнес-процессов в соответствии с требованиями заинтересованных сторон	→	Реализация программ подготовки квалифицированных рабочих и специалистов среднего звена в соответствии с ФГОС СПО и требований 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 требований работодателя
	Реализация целевых социальных и экологических программ и 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

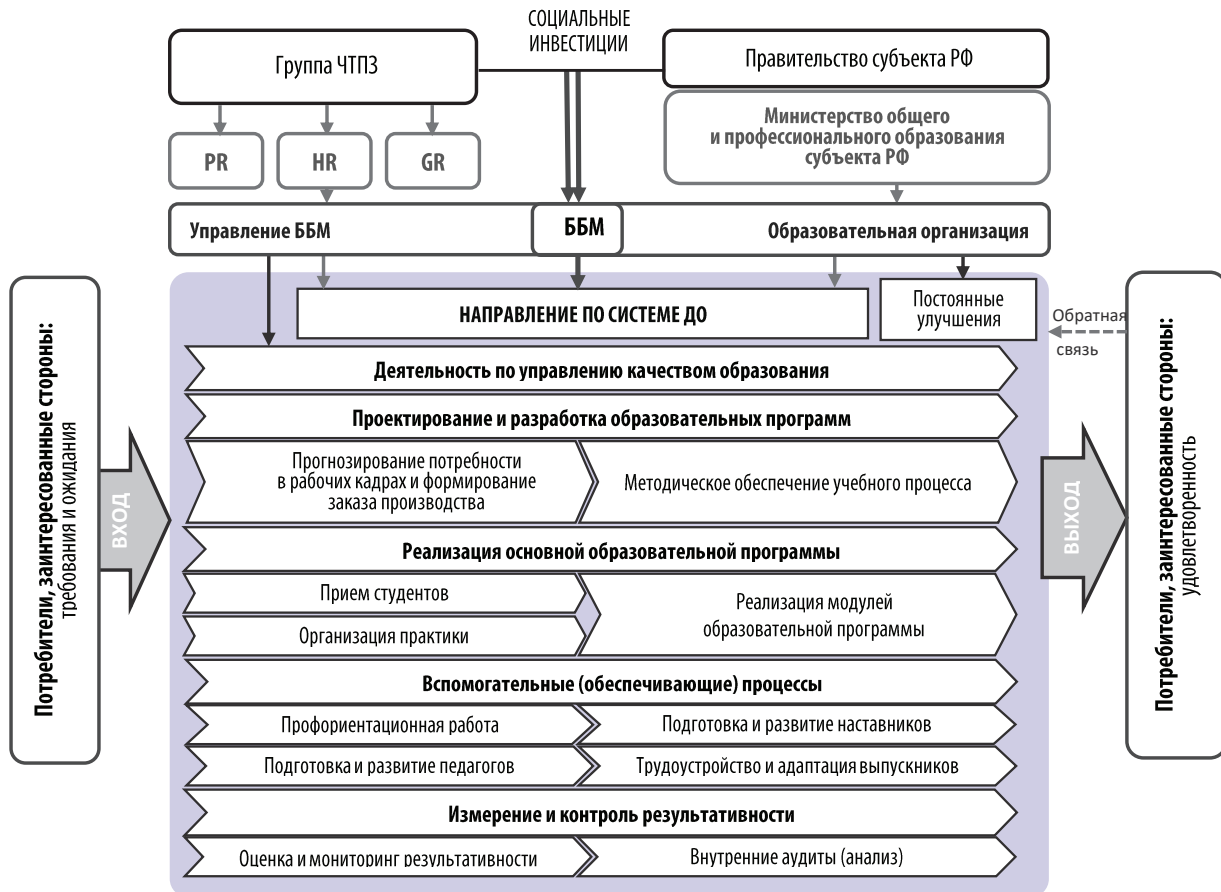


Рис. 5. Модель управления системой дуального образования на примере АО «ПНТЗ» и корпоративной образовательной программы «Будущее Белой металлургии»

граммы дуального образования – образовательная организация среднего профессионального образования (колледж, техникум), и ответственное за подготовку кадров структурное подразделение компании – управление по реализации программы «Будущее Белой металлургии» (управление ББМ), взаимодействующее с дирекциями компании – по маркетингу и коммуникациям (PR), по взаимодействию с органами власти (GR) и по работе с персоналом (HR). Функционал разработки, внедрения, оценки и мониторинга программы ББМ, организации внутренних аудитов и формирования предложений по улучшениям системы выполняет группа специалистов направления по системе дуального образования.

Указанная модель в 2017 г. прошла цикл внедрения на АО «ПНТЗ», 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.

Основным показателем результативности Программы ББМ, основанной на интегрированном процессе КСО и ДО, является трудоустройство выпускников в соответствии с потребностью и требованиями производства, выраженными в количественных и качественных характеристиках (численность трудоустроенных выпускников и их квалификационный уровень).

Анализ динамики показателей потребности ПНТЗ в квалифицированных рабочих и специалистах за период с 2013 по 2017 г. показывает, что, несмотря на объемные инвестиции (более 1 млрд р. за указанный период) и усилия компании, а также вклад государства в финансирование возрастающего количества контингента студентов образовательной организации (прием студентов был увеличен со 150 до 225 чел.), пока не удается в полной мере удовлетворить запрос производства (рис. 6).

Формирование таких трендов обусловлено следующими факторами:

- неудовлетворительная профессиональная ориентация школьников и

абитуриентов, студентов и выпускников, непонимание частью целевой аудитории программы дуального образования того, в чем заключается содержание будущей профессии и каковы перспективы карьерного роста на предприятии;

- несоответствие результатов обучения по программе дуального образования требованиям ФГОС (неудовлетворительные результаты промежуточной и итоговой государственной аттестации обучающихся);

- несоответствие результатов обучения по программе дуального образования требованиям работодателя (профессиональные стандарты, корпоративная культура), выявленное в ходе проведения квалификационных экзаменов и тестирования при трудоустройстве;

- 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 Воору-



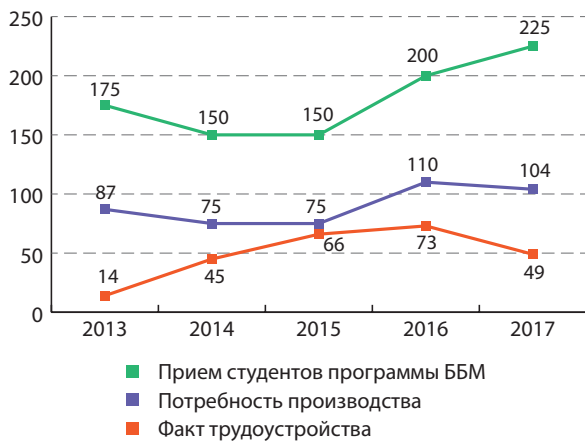


Рис. 6. Динамика показателей приема студентов, потребности производства и факта трудоустройства выпускников Программы ББМ в 2013–2017 гг., чел.

женных сил РФ и недостаточная доля возвратившихся выпускников после демобилизации, пр.

В рамках интегрированного процесса КСО и ДО менеджмент промышленной компании во взаимодействии со своими ключевыми стейкхолдерами выявляет и анализирует данный комплекс факторов и совместно, в рамках коллегиальных органов управления программой дуального образования (таких как, например, Управляющий совет, созданный в рамках партнерства АО «ПНТЗ» и ГАПОУ СО «Первоуральский металлургический колледж»), формирует комплекс мер, направленный на преодоление негативных социально-экономических и социально-культурных факторов, влияющих на достижения компании в области кадровой политики и управления рисками рынка труда.

Данный комплекс мер вовлекает новых стейкхолдеров, которые также входят в зону влияния и реализации интересов промышленной компании. Опыт АО «ПНТЗ» позволил не только системно выстраивать взаимодействие с администрацией муниципального образования, школами, кружками технического творчества для работы по профориентации будущих студентов программы ББМ, но и вовлечь в партнерство подшефную воинскую часть, военно-патриотические организации, учреждения культуры, благотворительные общественные объединения. Выстраивание взаимодействия со всеми указанными заинтересованными сторонами носит уже не спорадический, реактивный характер, а сформировано как управляемый и про-

зрачный бизнес-процесс компании, интегрированный в ее основную деятельность.

Выявленное таким образом поле проблем и возможностей программы дуального образования позволило вывести на новый уровень развитие института наставничества, вовлекая представителей производства во взаимодействие с целевыми группами молодежи – школьниками, участвующими в профориентационных проектах компании, и студентами, проходящими практики и стажировки на производственных площадках компании, вплоть до сопровождения и поддержки выпускников программы во время службы в армии и их адаптации в первые годы работы на предприятии.

Таким образом, автором сформирована и апробирована схема интеграции процессов корпоративной социальной ответственности и дуального образования, которая позволяет применить методы и алгоритмы взаимодействия со стейкхолдерами компании и, гибко реагируя на их требования и ожидания, выстраивать долгосрочные стратегии подготовки кадров и развития человеческого капитала на территории присутствия. Представленная схема теоретически обоснована и имеет прикладное значение для применения промышленными компаниями, формирующими корпоративные образовательные программы с целью восполнения кадрового потенциала квалифицированных рабочих и специалистов для своих производств.

В перспективе указанная схема позволит проводить оценку и мониторинг интегрированного процесса КСО и ДО и ляжет в основу методике расчета коэффициента социальных инвестиций, позволяющей измерять результаты выполнения обязательств, принятых промышленной компанией в рамках переговоров с заинтересованными сторонами, в частности государственными органами власти, в сфере подготовки кадров в рамках программы дуального образования.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Опыт интеграции процессов КСО и ДО показал практическую применимость данного метода управления социальными инвестициями государства и бизнеса в сферу подготовки кадров как одного из актуальных направлений развития человеческого капитала в регионах Российской Федерации. Следует отметить, что представленная управленческая модель использована в различных партнерствах промышленных компаний и образовательных организаций среднего профессионального и высшего образования и имеет высокий потенциал для тиражирования. Это было подтверждено в рамках конкурса лучших практик дуального образования, проведенного Национальным агентством развития квалификаций, где АО «ПНТЗ» было признано победителем.

Разработанная и апробированная автором схема взаимодействия государства и бизнеса в рамках программы дуального образования позволит производить плановые расчеты ожидаемой результативности на этапе заключения соглашений о реализации программ дуального образования между промышленной компанией и государственными образовательными организациями. По завершении цикла подготовки кадров в рамках программы дуального образования указанные управленческая модель и методика позволят оценивать результативность и эффективность социальных инвестиций сторон в процесс подготовки кадров, обеспечив, таким образом, прозрачность диалога и формирование комплекса мер по повышению социально-экономической отдачи от программ дуального образования для предприятия-работодателя, для молодых специалистов и их семей, для муниципальных образований и регионов России. ■

## Источники

1. Анিকেева О.П. Социальные инвестиции: теория и практика реализации отечественными и зарубежными компаниями // Символ науки. 2016. № 5. С. 23–31.
2. Беляева И.Ю., Пухова М.М. Корпоративная социальная ответственность и корпоративное управление: факторы интеграции // Современные корпоративные стратегии и технологии в России. М.: Финансовый университет при Правительстве РФ, 2016. С. 52–64.
3. Доклад о социальных инвестициях в России 2014: к созданию ценности для бизнеса и общества / Ю. Е. Благов и др.; под общ. ред. Ю.Е. Благова, И.С. Соболева. СПб., 2014. URL: [www.slideshare.net/Delocsr/2014-40500757](http://www.slideshare.net/Delocsr/2014-40500757).
4. Дуальная система профессионального образования: опыт, проблемы, перспективы: Материалы Всерос. науч.-практ. конф. (25 апреля 2014 г.). Дмитровград: Дмитровград. техн. колледж, 2014.
5. Дуальное образование в Ярославской области: организационный этап: метод. пособие / авт.-сост. В.Ю. Выборнов (науч. рук.) и др. Ярославль: ГОУ ЯО ИРО, 2014.
6. Клевцов В.В., Наумова Л.В. Триада успешных социальных инвестиций в образование и науку: государство, фонды, вузы // Финансовые стратегии и модели экономического роста России: проблемы и решения. М.: Аудитор, 2017.
7. Панова А.Ю. Социальные инвестиции российского бизнеса: динамика и структура // Международный научно-исследовательский журнал. 2017. № 04(58). Ч. 3. С. 112–117.
8. Петров Ю.Н. Дуальная система инженерно-педагогического образования – инновационная модель современного профессионального образования. Н. Новгород: Изд-во ВГИПУ, 2009.
9. Репин В., Елиферов В. Процессный подход к управлению. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.
10. Тарушкин А.Б. Институциональная экономика: учеб. пособие. СПб.: Питер, 2004.
11. Тешев В.А., Нехай В.Н., Нагоев А.В. Дуальная система образования как фактор модернизации вуза в условиях глобализации. Майкоп: ЭЛИТ, 2015.
12. Трунин Г.А., Лукьянчиков И.В. К вопросу о социальных инвестициях компаний и корпоративной социальной ответственности // Экономический анализ: теория и практика. 2014. № 20(371). С. 29–36.
13. Тульчинский Г.Л. Корпоративные социальные инвестиции и социальное партнерство: технологии и оценки эффективности. СПб.: НИУ ВШЭ, 2012.
14. Федотова Г.А. Развитие дуальной формы профессионального образования: опыт ФРГ и России: дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.08. М., 2002.
15. Шувалова М.А. Формирование профессиональных компетенций технологов высокотехнологичной отрасли в дуальном образовании: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.08. Красноярск, 2016.
16. Donia M.B.L., Tetrault Sirsly C.A. Determinants and consequences of employee attributions of corporate social responsibility as substantive or symbolic // *European Management Journal*. 2016. Vol. 34(3). P. 1–11.
17. Tkachenko I.N., Ramenskaya L.A. Company social investments: growth of capitalization and risks (the case of Russia) // *Responsible Corporate Governance. Towards Sustainable and Effective Governance Structures*. Springer, 2017.

## References

1. Anikeeva O.P. Sotsial'nye investitsii: teoriya i praktika realizatsii otechestvennyimi i zarubezhnyimi kompaniyami [Social investments: theory and practice of implementation by domestic and foreign companies]. *Simvol nauki – The Symbol of Science*, 2016, no. 5, pp. 23–31.
2. Belyaeva I.Yu., Pukhova M.M. Korporativnaya sotsial'naya otvetstvennost' i korporativnoe upravlenie: faktory integratsii [Corporate social responsibility and corporate management: factors of integration]. In: *Sovremennye korporativnye strategii i tekhnologii v Rossii* [Modern corporate strategies and technologies in Russia]. Moscow: Finansovyy universitet pri Pravitel'stve RF Publ., 2016. Pp. 52–64.
3. Blagov Yu.Ye., Sobolev I.S. (eds). *Doklad o sotsial'nykh investitsiyakh v Rossii 2014: k sozdaniyu tsennosti dlya biznesa i obshchestva* [Social investment in Russia 2014 Report: On creation of value for business and society]. St Petersburg, 2014. Available at: [www.slideshare.net/Delocsr/2014-40500757](http://www.slideshare.net/Delocsr/2014-40500757).
4. *Dual'naya sistema professional'nogo obrazovaniya: opyt, problemy, perspektivy: Materialy Vseros. nauch.-prakt. konf. (25 aprelya 2014 g.)* [Dual system of vocational education: Experience, problems, prospects. Proc. of All-Russia sci.-pract. conf. April 25, 2014]. Dimitrovgrad: Dimitrovgrad. tekhn. kolledzh Publ., 2014.
5. Vybornov V.Yu. *Dual'noe obrazovanie v Yaroslavskoy oblasti: organizatsionnyy etap* [Dual education in Yaroslavl oblast: The organizational stage]. Yaroslavl: GOAU YaO IRO Publ., 2014.
6. Klevtsov V.V., Naumova L.V. Triada uspekhnykh sotsial'nykh investitsiy v obrazovanie i nauku: gosudarstvo, fondy, vuzy [A triad of successful social investment in education and science: The state, funds, universities]. In: *Finansovye strategii i modeli ekonomicheskogo rosta Rossii: problemy i resheniya* [Financial strategies and models of economic growth in Russia: Problems and solutions]. Moscow: Auditor Publ., 2017.
7. Panova A.Yu. Sotsial'nye investitsii rossiyskogo biznesa: dinamika i struktura [Social investment of the Russian business: Dynamics and structure]. *Mezhdunarodnyy nauchno-issledovatel'skiy zhurnal – International Research Journal*, 2017, no. 04(58), part 3, pp. 112–117.
8. Petrov Yu.N. *Dual'naya sistema inzhenerno-pedagogicheskogo obrazovaniya – innovatsionnaya model' sovremennogo professional'nogo obrazovaniya* [Dual system of engineering and pedagogical education – an innovative model of modern vocational education]. Nizhny Novgorod: VGIPU Publ., 2009.
9. Repin V., Yelifеров V. *Protsessnyy podkhod k upravleniyu* [Process approach to management]. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber Publ., 2013.
10. Tarushkin A.B. *Institutsional'naya ekonomika* [Institutional economics]. St Petersburg: Piter Publ., 2004.
11. Teshev V.A., Nekhay V.N., Nagoev A.V. *Dual'naya sistema obrazovaniya kak faktor modernizatsii vuza v usloviyakh globalizatsii* [Dual system of education as a factor of a university's modernization under globalization]. Maykop: EILIT Publ., 2015.
12. Trunin G.A., Luk'yanchikov I.V. K voprosu o sotsial'nykh investitsiyakh kompaniy i korporativnoy sotsial'noy otvetstvennosti [On social investments by companies and corporate social responsibility]. *Ekonomicheskyy analiz: teoriya i praktika – Economic Analysis: Theory and Practice*, 2014, no. 20(371), pp. 29–36.
13. Tul'chinskyy G.L. *Korporativnye sotsial'nye investitsii i sotsial'noe partnerstvo: tekhnologii i otsenki effektivnosti* [Corporate social investment and social partnership: Technologies and efficiency evaluations]. St Petersburg: HSE Publishing House, 2012.
14. Fedotova G.A. *Razvitie dual'noy formy professional'nogo obrazovaniya: opyt FRG i Rossii: dis. d-ra ped. nauk* [Developing the dual form of vocational education: The experience of FRG and Russia. Dr. econ. sci. diss.]. Moscow, 2002.
15. Shuvalova M.A. *Formirovanie professional'nykh kompetentsiy tekhnikov vysokotekhnologichnoy otrasli v dual'nom obrazovanii: avtoref. dis. kand. ped. nauk* [Forming professional competencies of technicians of high-tech industry in dual education. Cand. econ. sci. diss.]. Krasnoyarsk, 2016.
16. Donia M.B.L., Tetrault Sirsly C.A. Determinants and consequences of employee attributions of corporate social responsibility as substantive or symbolic. *European Management Journal*, 2016, vol. 34(3), pp. 1–11.
17. Tkachenko I.N., Ramenskaya L.A. *Company social investments: growth of capitalization and risks (the case of Russia)*. Responsible Corporate Governance. Towards Sustainable and Effective Governance Structures. Springer, 2017.

**Библиографическая ссылка:** Полякова А.Г. Интеграция процессов дуального образования и корпоративной социальной ответственности промышленной компании // *Управленец*. 2018. Т. 9. № 2. С. 31–40. DOI: 10.29141/2218-5003-2018-9-2-6.

**For citation:** Polyakova A.G. Integration of Processes of Dual Education and Corporate Social Responsibility at an Industrial Company. *Upravlenets – The Manager*, 2018, vol. 9, no. 2, pp. 31–40. DOI: 10.29141/2218-5003-2018-9-2-6.