

УДК 331.45

Коряков А.Г., профессор кафедры общего и проектного менеджмента
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Koryakov A.G., Professor of the Department of General and Project
Management
Financial University under the Government of the Russian Federation

**СТЕЙКХОЛДЕР-ОРИЕНТИРОВАННЫЙ ПОДХОД В
МЕНЕДЖМЕНТЕ ОХРАНЫ ТРУДА: РАЗРАБОТКА И АПРОБАЦИЯ
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

**STAKEHOLDER-ORIENTED APPROACH IN OCCUPATIONAL
SAFETY MANAGEMENT: DEVELOPMENT AND TESTING OF
MANAGEMENT SOLUTIONS**

Нарастание конкурентной борьбы на рынке в сочетании с растущим общественным спросом на ответственное ведение бизнеса трансформируют восприятие управления охраной труда (ОТ) с узкотехнической дисциплины в стратегически значимый инструмент менеджмента [1]. Функционирование результативной системы ОТ оказывает прямое воздействие на производительные способности трудовых ресурсов, сокращение экономических потерь (в формах выплат по компенсациям за ущерб, налоговых санкций и производственных остановок) и репутационное позиционирование хозяйствующего субъекта на рынке.

Основное затруднение при проектировании и внедрении эффективной политики ОТ в индустриальном секторе экономики кроется в плюралистической природе целевых ориентаций и конфликтно-противоположном характере намерений основных групп заинтересованных сторон [2]. Структура конфликтных интересов многоплановая. Персонал предприятия стремится к достижению оптимального баланса между производственной безопасностью и психологическим комфортом рабочей среды, что органически связано с необходимостью значительного капиталовложения ресурсов. Собственники бизнеса и управленческий корпус преимущественно ориентированы на максимизацию финансовой отдачи инвестиций, при этом проявляя тенденцию к ограничению финансовых потоков в область охраны труда, рассматривая их сквозь призму непроизводительных расходов [3]. Государственные институты выступают в двойственной роли: с одной стороны, они устанавливают минимальные нормативно-правовые требования к безопасности труда и росту производственного травматизма, с другой стороны, ресурсы и возможности государственного надзора остаются ограниченными. Гражданское общество

демонстрирует растущую озабоченность качеством здоровья и благополучия трудящегося населения, требуя от предприятий демонстрации подлинной социальной ответственности.

Несогласованность этих антагонистичных целевых устремлений приводит к деградации функциональной эффективности системы ОТ, расширению спектра и глубины производственного травматизма, обострению социально-трудовых противоречий и девальвации брендового капитала предприятия [4]. В этой связи основной целевой установкой исследовательской работы выступает разработка, теоретическое обоснование и практическая верификация методологической модели сбалансированного управления комплексной системой охраны труда в условиях промышленного предприятия, которая интегрирует в себе многоаспектные потребности всех групп участников производственного процесса с целью достижения параметров социально-экономической устойчивости развития.

На основе выполненного аналитического исследования была сконструирована методологическая архитектура интегрированного управления комплексной системой охраны труда, которая графически репрезентирует динамические взаимодействия между структурно-функциональными компонентами системы и мультиплицированными интересами групп участников хозяйственной деятельности (см. Рис. 1).

Матрица участников хозяйственной деятельности и их целевые ориентиры: трудовой персонал (минимизация профессиональных рисков, оптимизация психофизиологических условий трудовой деятельности), собственники капитала и управленческая элита (обеспечение экономической результативности системы, наращивание коэффициентов производительности труда), государственные органы власти (гарантирование соблюдения нормативно-правовой базы, достижение социальной стабилизации), институты гражданского общества (охрана здоровья и долголетия трудящегося класса, демонстрация подлинной социально-хозяйственной ответственности).

Система факторов, определяющих достижение гармонизации противоречивых целевых ориентаций: в ходе проведенного исследования был идентифицирован спектр первичных переменных, оказывающих определяющее воздействие на процесс согласования интересов стейкхолдеров, включающих организационную культуру безопасности и риск-сознание, комплекс инструментов стимулирования трудовой активности и производительности, степень внедрения робототехнических и автоматизированных решений в производственный процесс, архитектурные параметры управленческих структур и систем, а также интенсивность и качество государственного регуляторного надзора.

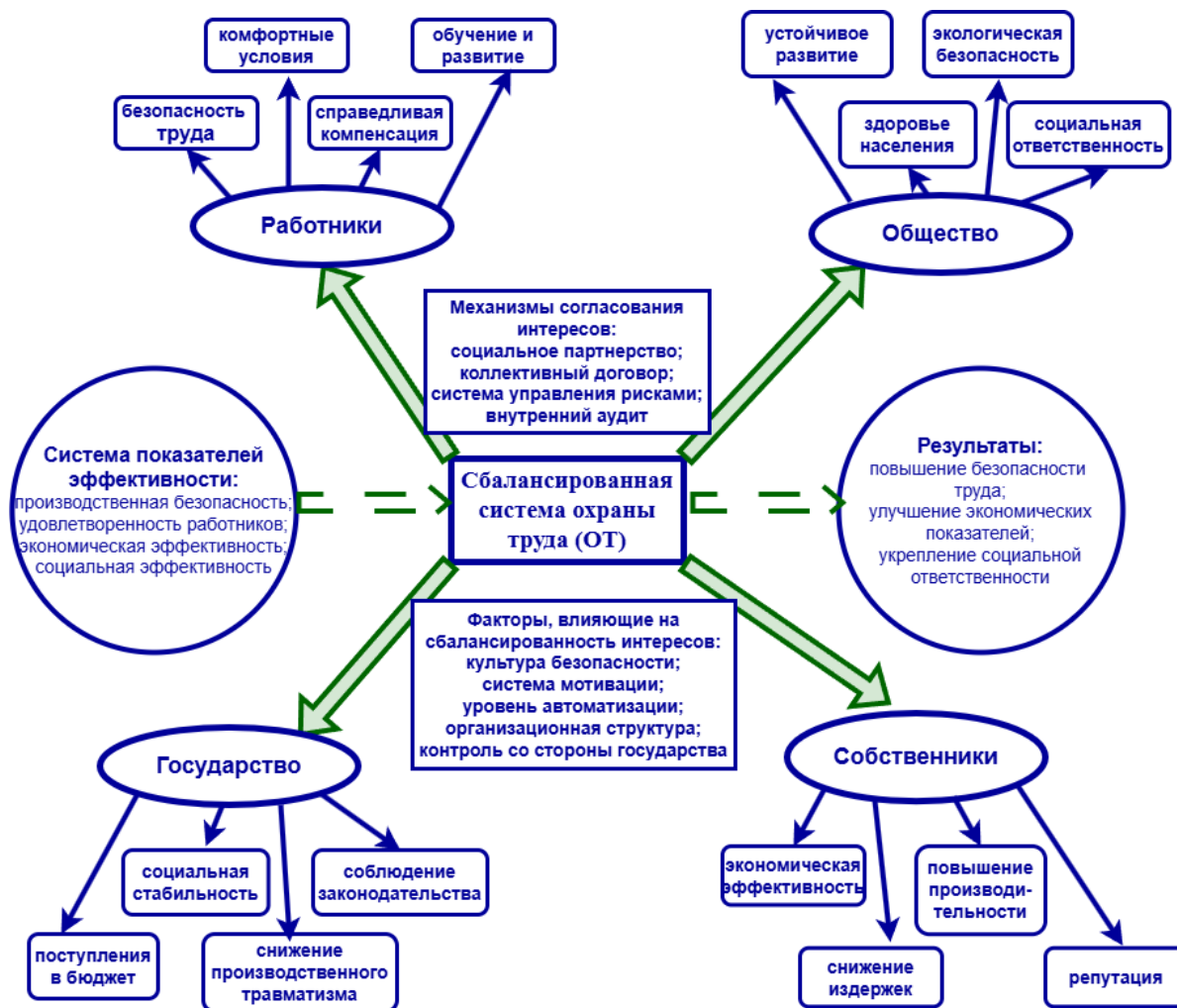


Рисунок 1. Структурная модель управления охраной труда на предприятии

Инструментально-процедурные механизмы гармонизации целевых устремлений: практические методы реализации согласования интересов включают институты социально-партнерского взаимодействия между трудом и капиталом, нормативно-правовые соглашения коллективного уровня, комплексные процедуры выявления и управления производственными риск-факторами, а также системы внутриорганизационного аудиторского контроля [5].

Ядро архитектурной модели — интегрированная система охраны труда: совокупность взаимосвязанных компонентов, функционирующих на принципе конструктивного учета и активного согласования целевых позиций всех групп участников производственного процесса.

Ожидаемые результаты применения модели: эскалация уровня производственной безопасности и риск-минимизация, позитивная динамика комплекса экономических показателей и финансовых результатов деятельности, консолидация позиций предприятия в области корпоративной социальной ответственности и укрепление репутационного капитала.

Реализация гармонизированной системы согласования целевых позиций всех категорий заинтересованных сторон, выступающая центральным структурным и функциональным компонентом разработанной методологической архитектуры, осуществляется посредством последовательного прохождения четырех этапов стратегически ориентированного управленческого процесса:

Этап первый — Диагностирование и формализация целевых ориентаций: процесс систематического обнаружения, классификации и документирования целевых потребностей каждой из выделенных групп участников хозяйственной деятельности, реализуемый через применение методического инструментария социологических опросов целевых аудиторий, проведение глубинных экспертных интервью, и комплексный анализ отчетной информации о функционировании программ корпоративной социальной ответственности.

Этап второй — Ранжирование и приоритизация целевых потребностей: аналитическая процедура, направленная на установление иерархии значимости выявленных интересов различных групп стейкхолдеров с учетом отраслевых особенностей производственной деятельности конкретного хозяйствующего субъекта, осуществляемая посредством применения методик экспертного оценивания и статистико-аналитического анализа массивов производственных и экономических данных.

Этап третий — Консенсус-поиск и практическая имплементация согласования: творческая и процедурная фаза проектирования и внедрения комплекса управленческих и организационно-правовых инструментов, целевым назначением которых выступает разрешение антагонистичных противоречий между интересами различных групп заинтересованных сторон, включающих развитие механизмов социально-партнерского взаимодействия и разработку комплексных нормативно-правовых соглашений на коллективном уровне.

Этап четвертый — Мониторинговое сопровождение и адаптивная регуляция: систематический процесс наблюдения, учета и оценки степени соблюдения согласованных целевых устремлений всеми категориями участников производственного процесса, с выполнением функций оперативного корректирования содержания и направленности стратегических инициатив в области охраны труда на основе данных, полученных путем проведения процедур внутриорганизационного аудиторского контроля и формирования механизмов двусторонней обратной связи [6].

Для комплексной оценки результативности функционирования системы ОТ, обеспечивающей интеграцию целевых интересов всех групп участников производственных отношений, был разработан инструментально-методический комплекс, именуемый Интегрированной

системой критериальных показателей (ИСКП). Данный методологический конструкт служит методической основой для объективной диагностики и верификации функциональной эффективности разработанной стейкхолдер-ориентированной архитектуры управления. ИСКП структурирована по четырем стратегическим измерениям, каждое из которых репрезентирует и операционализирует целевые ориентиры конкретной группы заинтересованных сторон (см. Таблицу 1).

Таблица 1. Интегрированная система критериальных показателей оценки эффективности системы охраны труда

Группа показателей	Показатель	Источник данных	Отражение интересов
Производственная безопасность	Коэффициент частоты травматизма (Кч)	Отчетность по форме 7-травматизм, внутренние отчеты	Работники, Государство
	Коэффициент тяжести травматизма (Кт)	Отчетность по форме 7-травматизм, внутренние отчеты	Работники, Государство
	Количество профессиональных заболеваний на 1000 работников	Данные медицинских осмотров	Работники, Государство
	Количество дней нетрудоспособности, связанных с производственным травматизмом и профзаболеваниями	Отчетность по форме Т-1, листки нетрудоспособности	Работники, Государство
Удовлетворенность работников	Индекс удовлетворенности работников условиями труда (опрос работников)	Результаты опроса работников	Работники
	Количество жалоб и обращений работников, связанных с вопросами охраны труда	Внутренняя документация предприятия	Работники
	Участие работников в деятельности комитетов/комиссий по охране труда	Данные об участии в комиссиях	Работники
Экономическая эффективность	Затраты на охрану труда в расчете на одного работника	Бухгалтерская отчетность	Собственники/ Менеджмент
	Экономический эффект от снижения производственного травматизма и профзаболеваний	Расчеты на основе данных об издержках	Собственники/ Менеджмент

	Снижение выплат по страхованию от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний	Данные Фонда социального страхования	Собственники/ Менеджмент
Социальная ответственность	Наличие сертифицированной системы управления охраной труда (ISO 45001)	Информация о сертификации	Государство, Общество
	Количество проверок со стороны государственных органов и результаты этих проверок	Данные проверок	Государство, Общество
	Объем финансирования социальных программ, направленных на улучшение условий труда и здоровья работников	Бухгалтерская отчетность	Общество

Источник: составлено автором

С целью практической верификации предложенной методологической модели было организовано и проведено комплексное эмпирическое исследование, охватившее целевую выборку, состоящую из тридцати хозяйствующих субъектов промышленного сектора экономики, функционирующих в различных производственно-хозяйственных направлениях: производство в машиностроительной отрасли, черная металлургия, а также сектор химико-фармацевтической промышленности. Процедура выборки строилась на основе системы критериев, включающих показатель среднесписочной численности трудовых ресурсов, а также наличие внедренной и официально сертифицированной системы управления производственной безопасностью в соответствии с международными стандартами ISO 45001 [7].

В процессе исследовательской работы был задействован комплекс методологических инструментов, предназначенных для сбора первичных и вторичных информационных массивов. Ключевые инструменты включали следующие компоненты:

Первый компонент представляет собой структурированное анкетирование категорий трудящихся и представителей управленческого аппарата предприятий, нацеленное на диагностирование уровня развития организационной культуры безопасности, степени удовлетворенности условиями и организацией труда на производстве.

Второй компонент основан на систематическом анализе внутридокументальной базы предприятий, включающей официальные статистические отчеты по форме №7 об производственном травматизме, ведомственные формы Т-1 о временной нетрудоспособности, финансово-хозяйственную информацию о капиталовложениях в сферу ОТ, а также нормативно-правовые документы, регулирующие трудовые отношения на уровне коллектива [8].

Третий компонент предусматривал проведение глубинных экспертных интервью с квалифицированными представителями изучаемых предприятий, включая специалистов в области управления охраной труда, представителей профсоюзной организации, и представителей уполномоченных государственных органов надзора и контроля.

Стратегия обработки собранного информационного материала строилась на применении спектра современных аналитических процедур, специально отобранных для достижения целей исследования.

Первый уровень аналитической работы представляет собой применение статистико-описательных методов, направленных на расчет и интерпретацию ключевых параметризующих показателей, включающих коэффициенты частоты и тяжести производственного травматизма, синтетические индексы удовлетворенности трудящихся, показатели профессиональной заболеваемости.

Второй уровень включает многомерные классификационные процедуры кластерного типа, имеющие целью идентификацию и типологизацию групп исследуемых предприятий, характеризующихся сходными структурно-функциональными профилями организации систем ОТ.

Третий уровень предусматривает применение методов многомерного регрессионного анализа, направленного на установление и квантификацию причинно-следственных зависимостей между совокупностью объясняющих переменных (факторы модели: культура безопасности, система мотивации, уровень автоматизации и прочие) и эндогенной переменной, отражающей комплексный индекс результативности функционирования системы ОТ. При этом интегральный индекс эффективности рассчитывался через процедуру агрегирования множества показателей из структурированной ИСКП.

Результаты проведенного межотраслевого компаративного анализа выявили существенную неоднородность и вариабельность в функциональных характеристиках и операционных параметрах систем управления охраной труда в исследуемых секторах промышленного комплекса. Черная металлургия исторически и структурно предрасположена к реализации наиболее экстремальных рискологических сценариев, что объективно отражается в регистрируемых параметрах: максимальные значения коэффициентов частоты ($K_{\text{ч}} = 4,8$) и тяжести травматизма ($K_{\text{т}} = 75$) среди трех анализируемых сегментов, параллельно сопровождаемые

субоптимальными показателями уровня развития организационной культуры безопасности (на уровне 60 пунктов).

Сектор химико-фармацевтической промышленности демонстрирует оптимальные значения комплекса исследуемых параметризующих показателей во всех без исключения категориях: минимальные значения индексов травматизма ($Kч = 1,8$ и $Kт = 25$ соответственно), максимальный балл оценки организационной культуры безопасности (85 баллов) и позиционируется как лидирующий сектор по объему финансовых ресурсов, направляемых на поддержание и развитие системы охраны труда. Обнаруженная позитивная корреляция между параметрами инвестиционных потоков в ОТ и показателями производственной безопасности, а также индексами удовлетворенности трудящихся, свидетельствует о взаимосвязи между приоритизацией безопасности на уровне стратегического менеджмента и достижением социально-экономических результатов.

Отрасль машиностроительного производства характеризуется промежуточным позиционированием в рассматриваемой типологии, демонстрируя компромиссные значения всех исследуемых параметров.

Проведенный анализ предоставляет эмпирическое свидетельство о том, что хозяйствующие субъекты, демонстрирующие стратегическую приверженность процессам институционализации культуры безопасности и увеличению объемов финансового ресурсообеспечения в области охраны труда (отражающие субъективные предпочтения и интересы категорий рабочего персонала и гражданского общества), достигают превосходящих результатов в измерениях социально-экономической сбалансированности функционирования (операционализируемые через синдром низконаблюдаемой частоты производственного травматизма в сочетании с высокими коэффициентами удовлетворенности занятых).

С целью установления эмпирических доказательств о природе и интенсивности воздействия системы детерминирующих переменных, идентифицированных в рамках разработанной теоретической архитектуры, на синтетический показатель результативности функционирования комплексной системы охраны труда, была осуществлена процедура множественного линейного регрессионного моделирования. Полученные в ходе регрессионного анализа результаты выявили следующие закономерности:

Организационная культура безопасности, операционализируемая через совокупность устойчивых норм, ценностей и поведенческих паттернов, выступает доминирующим позитивным фактором, детерминирующим результативность системы ОТ (нестандартизированный коэффициент регрессии $B = 0,65$; $p < 0,001$, статистически высоко значимый). Количественно это выражается в том, что каждое приращение показателя организационной культуры безопасности на одну условную

единицу коррелирует с положительным смещением комплексного индекса эффективности системы ОТ на величину 0,65 пункта. Комплекс инструментов стимулирования трудовой активности и производительности (в дальнейшем — система мотивации) выступает вторым по значимости позитивным детерминантом модели, проявляющим статистически высоко значимое влияние на показатель эффективности ($B = 0,40$; $p = 0,001$). Переменные, характеризующие технико-технологическое оснащение производства через индекс автоматизации, а также переменная, отражающая наличие структурированных механизмов социально-партнерского взаимодействия между трудом и капиталом, демонстрируют умеренный позитивный эффект на эндогенную переменную модели ($B = 0,25$ для автоматизации и $B = 0,15$ для социального партнерства соответственно; $p < 0,05$, статистически значимо на пятипроцентном уровне). Параметр размерности хозяйствующего субъекта, операционализируемый через показатель среднесписочной численности трудового коллектива, обнаруживает слабое негативное воздействие на результивный показатель модели ($B = -0,10$; $p = 0,06$). Полученный результат свидетельствует о наличии объективных затруднений в имплементации и поддержании функциональной эффективности комплексной системы охраны труда в условиях крупномасштабного производства и значительной численности персонала. Вместе с тем, зарегистрированное отрицательное воздействие не достигает уровня статистической значимости (пороговое значение $p = 0,05$), что обуславливает необходимость интерпретировать данный результат с определенной степенью осторожности.

Совокупность эмпирических свидетельств, полученных в ходе регрессионного анализа, предоставляет убедительное подтверждение центральной гипотезы нашего исследования, гласящей о том, что достижение состояния гармонизации противоречивых целевых ориентаций различных групп стейкхолдеров, опосредуемое и инструментализируемое преимущественно через процессы конструирования развитой организационной культуры безопасности и внедрения многоаспектных систем материального и нематериального стимулирования труда, выступает квинтэссенциальным (определяющим) детерминантом достижения высоких показателей функциональной результативности комплексной системы охраны труда [9].

Исходя из результатов, полученных в ходе проведенного комплексного исследовательского проекта, была установлена следующая закономерность: любое пренебрежение, игнорирование или недостаточный учет целевых устремлений и интересов каких-либо категорий заинтересованных сторон (трудящихся работников, собственников капитала и управленческих элит, государственных органов власти, или институтов гражданского общества) детерминирует необратимую траекторию дисфункционального изменения, выражающуюся в эскалирующемся снижении операционной

результативности системы охраны труда, сопровождаемую деградацией совокупности социально-хозяйственных показателей функционирования промышленного хозяйствующего субъекта.

Концепция гармонизации противоречивых целевых ориентаций различных категорий заинтересованных сторон производственного процесса предстает перед нами не просто как абстрактная теоретическая конструкция, но как эмпирически верифицируемая и результативная парадигма, характеризующая и дифференцирующая хозяйствующие субъекты, достигшие достаточно низких параметризующих показателей производственного травматизма в сочетании с высокими коэффициентами удовлетворенности трудящихся, параллельно демонстрирующие превосходящие значения комплекса экономических и финансовых показателей [10]. В структуре механизма достижения такой интегрированной сбалансированности исключительно значимую роль играют два взаимосвязанных элемента: процессы развития организационной культуры безопасности и внедрение комплексных многоуровневых систем мотивационного стимулирования трудовой активности и производительности.

Признавая наличие определенного спектра методологических и практических ограничений, присущих данному исследовательскому проекту (в частности, относительно скромный размер исследуемой совокупности, характеризующейся численностью тридцать единиц, а также географически и секторально ограниченный фокус на трех избранных производственно-хозяйственных направлениях), следует отметить, что предложенная авторская парадигма стейкхолдер-ориентированного управления комплексной системой охраны труда обогащает современное научное знание в области теории, методологии и практической имплементации менеджмента производственной безопасности. Разработанный концептуально-инструментальный аппарат предоставляет практически применяемый методологический базис, необходимый для реализации долгосрочной стратегии устойчивого социально-экономического развития промышленных предприятий в условиях вызовов современности.

Список литературы

1. Кормщиков, А. В. Основные элементы охраны труда как целостной системы на промышленном предприятии / А. В. Кормщиков // Аллея науки. – 2021. – Т. 2, № 6(57). – С. 433-436.
2. Коряков, А. Г. Актуальные вопросы использования капитальных вложений в развитие полимерных производств / А. Г. Коряков, М. В. Захарова // Проблемы экономики и юридической практики. – 2024. – Т. 20, № 1. – С. 189-195.

3. Гаранин, Н. А. Система управления охраной труда на предприятиях на основе комплексного подхода / Н. А. Гаранин, М. О. Лабастов, М. С. Жиликов // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право. – 2024. – № 9. – С. 14-17.
4. Коряков, А. Г. Теоретические аспекты формирования организационно-экономических инструментов управления промышленными предприятиями / А. Г. Коряков, М. Окумбекова, Р. Окумбеков // Инновации и инвестиции. – 2023. – № 12. – С. 135-139.
5. Искандеров, Р. К. Совершенствование системы охраны труда на промышленных предприятиях / Р. К. Искандеров, А. К. Меликов // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2022. – № 12-2. – С. 226-231.
6. Коряков, А. Г. Организационно-экономический механизм управления химическими предприятиями / А. Г. Коряков, О. И. Жемерикин, М. В. Захарова, М. Окумбекова. – Москва : СОЛОН-Пресс, 2023. – 192 с. – ISBN 978-5-91359-580-5
7. Александрова, А. В. Система управления охраной труда на промышленном предприятии: построение и оценка функционирования, основанные на анализе риска / А. В. Александрова, Д. Н. Шабанова, В. В. Новиков ; Кубанский государственный технологический университет. – Краснодар : Кубанский государственный технологический университет, 2020. – 171 с. – ISBN 978-5-8333-0914-8.
8. Коряков, А. Г. Методические аспекты обоснования штатных управленческих решений на российских предприятиях / А. Г. Коряков, М. В. Захарова // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право. – 2022. – № 7. – С. 24-28.
9. Рогинин, Д. С. Инновационные технологии для организации охраны труда и промышленной безопасности на предприятии / Д. С. Рогинин // Управление качеством. – 2023. – № 11. – С. 57-58.
10. Коряков, А. Г. Совершенствование бизнес-процессов обеспечения средствами индивидуальной защиты при формировании механизма устойчивого развития экономики промышленного предприятия / А. Г. Коряков // Экономическое развитие России. – 2023. – Т. 30, № 12. – С. 103-111.