

**КУЛЬТУРА БЕЗОПАСНОСТИ И
СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ
РАЗВИТИЯ ТЕРРИТОРИЙ РАЗМЕЩЕНИЯ
ОБЪЕКТОВ АТОМНОЙ ОТРАСЛИ**
SAFETY CULTURE AND SOCIO-ECONOMIC ASPECTS
DEVELOPMENT OF PLACEMENT TERRITORIES
NUCLEAR INDUSTRY FACILITIES

УДК 330.101.8

doi: 10.26583/gns-2022-02-08

**КОНТРОЛЬ РЕАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В
ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНИЯ КУЛЬТУРОЙ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ
БЕЗОПАСНОСТИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

© 2021 Лыскова Ирина Ефимовна

*Коми республиканская академия государственной службы и управления,
Сыктывкар, Россия
IrinaLyskova@mail.ru, <http://orcid.org/0000-0003-2748-2794>*

Аннотация. В статье актуализируются теоретические основы и практические аспекты управления культурой производственной безопасности промышленных предприятий. Раскрываются структурные и содержательные аспекты организации контроля реализации управленческих решений в процессе управления культурой производственной безопасности. Предлагается общий анализ нормативной базы, определяющей основы контроля и оценки культуры производственной безопасности на примере предприятий атомной промышленности.

Ключевые слова: производственная безопасность, культура производственной безопасности, управление культурой производственной безопасности, контроль реализации управленческих решений.

Для цитирования: Лыскова И.Е. Контроль реализации управленческих решений в процессе управления культурой производственной безопасности промышленных предприятий // Глобальная ядерная безопасность. – 2022. – № 2(43). – С. 79-92. – <http://dx.doi.org/10.26583/gns-2022-02-08>

Поступила в редакцию 13.04.2022

После доработки 27.04.2022

Принята к печати 05.05.2022

Атомная промышленность более 35 лет, после трагических событий на Чернобыльской АЭС, демонстрирует лидерство в области разработки концепции культуры производственной безопасности и её реализации в сфере промышленного производства. Современная политическая и социально-экономическая ситуация требует действенных мер по обоснованию безопасности как приоритета, цели, ценности, нормы, стандарта качества промышленного производства. Культуру производственной безопасности следует характеризовать как составную часть профессиональной культуры личности (социальной группы). Она определяется уровнем специальной подготовки в области безопасности промышленного производства и осознанную потребность в соблюдении норм, требований и правил безопасного поведения в процессе труда.

Целью исследования является актуализация теоретических положений и практических аспектов культуры производственной безопасности, выявление

специфики контроля реализации управленческих решений в процессе управления культурой производственной безопасности промышленных предприятий.

Задачи исследования направлены на выявление специфики процесса управления культурой производственной безопасности и обоснование значимости контроля реализации управленческих решений в процессе управления культурой производственной безопасности.

Объектом исследования является процесс управления культурой производственной безопасности промышленных предприятий, предметом – теоретическое обоснование организации контроля реализации управленческих решений в процессе управления культурой производственной безопасности.

Основным методом исследования является структурно-функциональный анализ, позволяющий на основе системного и процессного подходов раскрыть структурные и содержательные аспекты организации контроля процесса управления культурой производственной безопасности.

В ряде докладов Международной консультативной группы по ядерной безопасности МАГАТЭ (*International Nuclear Safety Advisory Group – INSAG, International Atomic Energy Agency – IAEA*) и Всемирной ассоциации организаций, эксплуатирующих атомные электростанции (ВАО АЭС, *World Association of Nuclear Operators – WANO*) были представлены значимые характеристики культуры безопасности, актуальные и для российской атомной промышленности [8; 9; 10; 12; 14].

Практические аспекты культуры производственной безопасности рассматриваются и в российских нормативных документах. Например, ключевые принципы формирования и развития культуры производственной безопасности зафиксированы в Руководстве по безопасности при использовании атомной энергии «Рекомендации по формированию и поддержанию культуры безопасности на атомных станциях и в эксплуатирующих организациях атомных станций» (РБ-129-17). Эти рекомендации утверждены приказом Федеральной службы по экологическому, техническому и атомному надзору от 19 сентября 2017 г. № 371. Данное Руководство по безопасности разработано в соответствии с Федеральным законом от 21 ноября № 170-ФЗ «Об использовании атомной энергии» в целях содействия соблюдению требований Федеральных норм и правил в области использования атомной энергии «Общие положения обеспечения безопасности атомных станций» НП-001-15, утверждённых приказом Федеральной службы по экологическому, технологическому и атомному надзору от 17 декабря 2015 г. № 522 (зарегистрирован Минюстом России 2 февраля 2016 г., регистрационный № 40939) [7].

Отметим наиболее значимые концептуальные положения, обосновывающие практическую значимость в процессе управления, то есть принятия управленческих решений, и определяющие действия по выполнению требований высокого уровня культуры производственной безопасности сотрудников атомной промышленности:

1. Приоритет безопасности.

Устанавливается приоритет безопасности над экономическими и производственными целями посредством заявления о политике в области безопасности или заявления о политике в области культуры безопасности. Провозглашение приоритетности и целей безопасности доводится до персонала и обеспечивается в обязательном порядке в процессе производственной деятельности.

2. Профессионализм и квалификация.

Формируется система подбора, профессионального обучения и поддержания высокой квалификации сотрудников с целью соответствия требованиям профессиональной квалификации и полной готовности сотрудников обеспечивать производственный процесс с учётом всех принципов и аспектов культуры

безопасности, том числе освоение навыков лидерства руководителей всех уровней, навыков командной работы и высокой коммуникативной культуры.

3. Дисциплина и ответственность.

Дисциплина и ответственность – исключительно значимый компонент культуры безопасности, как руководителей, так и исполнителей. Он базируется на эффективной организационной структуре, чётком и однозначном понимании профессиональных задач, распределении обязанностей, полномочий и ответственности в области производственной безопасности. Ответственность характеризуется наличием критической позиции и самоконтролем в отношении безопасности, качеством и документированием коммуникаций, строго регламентированным взвешенным подходом при принятии решений и выполнении производственных задач.

4. Соблюдение инструкций, регламентов, программ обеспечения качества.

Требуется чёткое обоснование и соблюдение технологических регламентов, следование требованиям, инструкциям, правилам, нормам в процессе производственной деятельности. Во избежание постепенного перехода на упрощённые схемы и обходные приёмы в вопросах обеспечения безопасности с определённой периодичностью необходимо производить оценку качества действующих инструкций, регламентов, норм, программ и др., привлекая к этой процедуре самих работников для объективной диагностики качества безопасности, выявления реальных технических и технологических несоответствий, искажений, изъянов, ошибок, неверных решений и действий.

5. Формирование атмосферы доверия.

Одним из базовых условий формирования и развития культуры производственной безопасности является приверженность руководства целям производственной безопасности промышленного производства в целом и приверженность культуре безопасности, в частности. Приверженность руководства безопасности проявляется через установку приоритетов экономической, социальной и экологической безопасности промышленного производства в интересах устойчивого развития [3]. Определяющим фактором развития культуры безопасности является формирование атмосферы доверия и открытости в вопросах обеспечения безопасности. Руководство промышленных предприятий являет собой личный пример трансляции культуры безопасности посредством повседневного поведения, который должен восприниматься коллективом как гарант безопасности.

6. Понимание последствий несоблюдения требований безопасности и норм обеспечения качества.

Подчёркивается значимость формирования отношения к обеспечению безопасности всех сотрудников промышленного производства. Проводится профилактическая работа по выявлению неправильных и недопустимых действий сотрудников, рискующих повысить угрозы безопасности. Не допускается выполнение производственных операций, экономия ресурсов в ущерб качеству и безопасности производственных процессов. Рекомендуются открытое обсуждение потенциальных рисков и угроз безопасности, использование вероятностных оценок безопасности, анализ событий и опыта других предприятий, приводивших к чрезвычайным ситуациям, авариям, снижению надёжности производства, надёжности человеческого фактора и др.

7. Эффективный самоконтроль.

Самоконтроль является основным ресурсом обеспечения безопасности, способным исключить или свести к минимуму последствия ошибочных действий и решений в процессе профессиональной деятельности. Сотруднику рекомендуется критически оценивать свой потенциал и возможности безошибочного выполнения работ. Для повышения уверенности в правильности своих действий сотруднику

рекомендуется использовать метод STARR (*Stop-Think-Act-Review-Report*, Остановись-Обдумай-Действуй-Проверь-Доложи).

8. *Открытость и самосовершенствование.*

Эффективность обеспечения безопасности в значительной мере зависит от стимулирования открытости профессиональной деятельности сотрудников посредством предупреждения, анализа, своевременной корректировки, недопущения повторений неправильных действий, но не с целью выявления и наказания виновных. Одной из существенных характеристик благоприятного социально-психологического климата в трудовом коллективе является недопустимость сокрытия обстоятельств, связанных с ошибочными действиями сотрудников по причине опасения санкций, и готовность открыто обсуждать проблемы обеспечения безопасности производственных процессов. Ключевым аспектом содействия эффективности культуре безопасности является стремление каждого сотрудника к самосовершенствованию посредством управления знаниями в организации, непрерывного повышения квалификации, самообразования, исследование негативного и положительного опыта по вопросам производственной безопасности, как локального, отраслевого, российского, так и зарубежного.

9. *Мотивация.*

Высокий уровень мотивации сотрудников является основой для повышения персональной и коллективной ответственности в вопросах обеспечения производственной безопасности. Система мотивации в аспекте управления культурой безопасности должна быть направлена на поддержание действий, формирующих безопасное поведение: своевременное сообщение о возникших проблемах в области безопасности; выявление условий и ошибок, связанных с повышенными рисками и угрозами безопасности производственных процессов; поддержание инициативы сотрудников по совершенствованию систем эксплуатационной безопасности и др.

Теоретические и практические аспекты формирования и развития культуры производственной безопасности, разработанные в атомной промышленности могут стать ориентиром для повышения эффективности интегрированной системы менеджмента безопасности промышленных предприятий [3]. В современных социально-экономических и политических условиях задачи развития культуры производственной безопасности промышленных предприятий, выявление признаков её деформации и ослабления требуют особого внимания. Исключительное значение приобретают теоретические и практические аспекты управления качеством культуры производственной безопасности промышленных предприятий. Концепцию управления качеством культуры безопасности следует дополнить ключевыми положениями управления результативностью, в частности управления результативностью культуры производственной безопасности промышленных предприятий.

История управления результативностью уходит корнями в начало XX века. Аттестация рабочих на промышленных предприятиях начала внедряться в США в 1920-е годы. Оценка деловых качеств работников стала применяться в 1950-1960-х годах в США и Великобритании. В 1960-1970-е годы стало активно развиваться программно-целевое управление. Современные трактовки оценки результативности и эффективности деятельности, ориентированные на результат, зародились в 1970-е годы. Сам термин «управление результативностью» ввели в научный оборот М. Бир (*Beer, M.*) и Р. Рух (*Ruh, R.A.*) [1; 2; 13]. В российской практике управления это направление стало продвигаться в последней четверти XX века. Однако вопросы управления результативностью культуры производственной безопасности изучены ещё недостаточно [4].

При характеристике методологических основ процесса управления результативностью прослеживается связь с концепцией реинжиниринга бизнес-

процессов, возникшей в 1990-е годы. Данное направление менеджмента характеризуется как радикальное перепроектирование производственных процессов для достижения значимых улучшений по ключевым показателям деятельности организации, таким как стоимость, качество, сервис, темпы. Основной целью реинжиниринга считается закрепление конкурентного преимущества организации. Точкой соприкосновения концепций реинжиниринга бизнес-процессов и процесса управления результативностью, включая вопросы управления результативностью культуры производственной безопасности, может быть идея реинжиниринга человеческих ресурсов (ментального и поведенческого реинжиниринга), направленная на повышение качества человеческих ресурсов, формирование человеческого, интеллектуального капитала организации. Глубокие качественные, прорывные изменения в организации способны обеспечить высококвалифицированные специалисты, обладающие высоким уровнем мотивации и вовлечённости в производственные процессы, что и формирует основы высокого качества культуры производственной безопасности промышленных предприятий [5].

Качество культуры безопасности, как ключевого компонента организационной (корпоративной) культуры промышленных предприятий прослеживается на трёх уровнях: наблюдаемом уровне, уровне декларируемых целей и ценностей, уровне глубинных (мировоззренческих) представлений сотрудников [11].

К признакам развитой (сильной) культуры производственной безопасности на наблюдаемом уровне следует отнести артефакты, организационные структуры и процессы, процессы управления безопасностью в частности; техническую и технологическую оснащённость промышленного производства; обеспечение безопасности условий труда и охраны здоровья сотрудников; производственную и социальную инфраструктуру; систему коммуникаций и др.

Наиболее существенными и результативными признаками развитой культуры производственной безопасности являются: наличие регламентирующей и регулирующей базы в области управления производственной безопасностью; регулярная работа по планированию и реализации мероприятий в области производственной безопасности; систематическая деятельность по повышению профессиональной компетентности и квалификации персонала, повышения вовлечённости персонала в производственные процессы и обеспечение надёжности человеческого фактора в области безопасности; формирование благоприятного социально-психологического климата, включая культуру доверия и сотрудничества; эффективное ресурсное обеспечение производственной безопасности и др.

При проведении регулярных (текущих, плановых, целевых) оценок состояния культуры безопасности рекомендуется учитывать симптомы ослабления культуры производственной безопасности и принимать соответствующие меры по стабилизации позитивных тенденций в области культуры безопасности. В атомной промышленности по объективным причинам, связанными неизбежными высокими рисками в области безопасности, уделяется исключительное внимание выявлению негативных проявлений культуры безопасности [6].

Снижение качества культуры производственной безопасности характеризуется определёнными признаками, «симптомами ослабления» культуры безопасности. На наблюдаемом уровне это сопровождается следующими характеристиками:

- дефицит ресурсов (материальных, финансовых, временных, информационных, человеческих и др.);
- увеличение количества просроченных работ, нарушений и ошибок в производственном процессе;
- слабый контроль готовности оборудования к эксплуатации, недостаточный контроль результатов ремонта и технического обслуживания;

- высокий уровень износа зданий, оборудования; отсутствие указателей и знаков опасности;
- низкий уровень трудовой дисциплины;
- устаревшая нормативная документация (инструкции, регламенты и др.) по вопросам производственной безопасности и др.

На уровне декларируемых целей и ценностей ослабление культуры безопасности сопровождается следующими симптомами:

- недостаточное внимание руководства к выявленным проблемам безопасности, слабое взаимодействие руководителя с работниками по вопросам обеспечения безопасности;
- несоблюдение планов действий и мероприятий по обеспечению безопасности;
- отсутствие системного подхода к формированию и развитию культуры безопасности (отсутствие планов по повышению уровня безопасности, развитию системы менеджмента безопасности, ограничение ресурсов и др.);
- низкий уровень мотивации персонала в вопросах соблюдения норм безопасности.

На уровне глубинных представлений наиболее существенными признаками ослабления культуры безопасности являются:

- неэффективные коммуникации, отсутствие обратной связи, коммуникационные барьеры, информационная изолированность сотрудников;
- слабое взаимодействие структурных подразделений в решении вопросов безопасности, конфликтные и предвзятые отношения и др.;
- формализм руководства и работников к соблюдению норм безопасности;
- сокрытие фактов и обстоятельств нарушений норм безопасности;
- отсутствие внимания руководства к условиям труда, охраны здоровья, социально-бытовым условиям работников;
- низкий уровень нравственной культуры, наличие случаев хищения, коррупции и пр.;
- несоблюдение норм ведения документации по вопросам безопасности и др.

Управление культурой производственной безопасности требует значительных усилий и высокой степени ответственности со стороны руководства. Недостаточное внимание к вопросам безопасности приводит к тяжелейшим последствиям, включая жизнь и здоровье людей. Своевременно принятые меры по устранению признаков ослабления культуры производственной безопасности – основа эффективности промышленного производства.

Процесс управления безопасностью предусматривает комплексную интеллектуальную деятельность руководителя по разработке и реализации управленческих решений. Управленческое решение трактуется как осознанный выбор варианта действий, направленный на достижение целей промышленного предприятия в целом, и целей безопасности, в частности. Управленческое решение осуществляет руководитель промышленного предприятия, наделённый определёнными обязанностями, ответственностью, полномочиями и обладающий соответствующими компетенциями. Процесс принятия решений в области безопасности, как правило, представляет собой совместную, коллективную деятельность. Но исключительную долю ответственности за коллегиально принятое решение несёт руководитель промышленного предприятия.

Сущность управленческого решения по вопросам производственной безопасности характеризуется в аспекте системного и процессного подходов. В системном, содержательном плане выделяются организационный, психологический, правовой, информационный, экономический, социальный аспекты принятия управленческих решений. При разработке и реализации управленческих решений существенное

значение имеет специфика этапа управления культурой производственной безопасности.

Управленческая деятельность по вопросам развития культуры производственной безопасности предусматривает целостность и непрерывность трёх этапов:

1. Разработка и внедрение регламентирующей и регулирующей базы, определяющей совокупность обязательных требований, стандартов, норм, правил, инструкций в области производственной безопасности.

2. Обоснование и обеспечение (планирование и реализация, мониторинг и контроль) комплексной безопасности как ценностного приоритета и организационной цели промышленного производства.

3. Непрерывное совершенствование культуры производственной безопасности промышленного производства при вовлечении всех участников производственных процессов.

Первый этап формирования культуры производственной безопасности промышленных предприятий характеризуется тенденциями, направленными на улучшение технических систем и регламентов, обязательное соблюдение всех норм, правил и требований безопасности в условиях жёсткого контроля со стороны руководства. В коллективе организаций, находящихся на этом этапе развития культуры безопасности, преобладает убеждение, что обеспечение безопасности – это обязанность и ответственность руководства.

На этом этапе управления культурой производственной безопасности определение требований промышленной безопасности предусматривает наличие заявления о политике в области промышленной безопасности, раскрывающего цели, нормы и правила, ресурсы обеспечения экономической, экологической и социальной безопасности промышленного производства. Осуществляется нормативное закрепление обязанностей, полномочий и ответственности должностных лиц в области обеспечения производственной безопасности и выполнения требований международного и российского законодательства в сфере безопасности промышленного производства.

На втором этапе управления культурой производственной безопасности закрепляются концептуальные основы, организационные цели и задачи формирования системы менеджмента безопасности промышленного производства; уделяется существенное внимание структуре и содержанию процесса управления безопасностью. Принимаются действенные, целенаправленные меры по предупреждению рисков и угроз безопасности. Проводится активная работа по обучению персонала в области безопасности промышленного производства. Первостепенное внимание уделяется документированию информации по вопросам безопасности. Однако комплексно вопросами безопасности занимаются специально назначенные должностные лица. В системе управления безопасностью преобладают методы, направленные на обеспечение технических, технологических и административных аспектов безопасности. Постепенно высшее руководство в вопросах безопасности осознаёт своё единство и действует в процессе управления безопасностью как команда. Осознаётся необходимость интеграции всех сотрудников организации в сфере обеспечения безопасности промышленного производства.

На этом этапе управления безопасностью в целом, и культурой безопасности, в частности, целесообразна организация интегрированной системы менеджмента безопасности, включающей в себя систему менеджмента промышленной безопасности, систему менеджмента качества, систему экологического менеджмента, систему менеджмента безопасности труда и охраны здоровья, систему управления культурой производственной безопасности. Приверженность руководства целям производственной безопасности является фактором перехода организации на третий этап развития культуры производственной безопасности.

На третьем этапе управления культурой производственной безопасности реализуется концепция непрерывного совершенствования культуры безопасности, разрабатывается и реализуется стратегия безопасности промышленного производства. На этой стадии особое внимание уделяется когнитивным аспектам культуры безопасности, закрепляется личностная идентификация сотрудников с ценностями и стратегическими приоритетами безопасности, осознанно поддерживаются модели безопасного поведения в условиях безопасности труда. Исключительно значимую роль приобретает этические аспекты бизнеса и культуры производственной безопасности, качество коммуникаций, развивается культура доверия и сотрудничества, совершенствуется стиль управления. Приверженность целям безопасности проявляется на всех уровнях (на политическом, на уровне руководства, на индивидуальном). Актуализируются экономические, социальные, экологические цели развития промышленного производства посредством «самообучающейся организации с самоподдерживающейся культурой безопасности» [4].

Оценка эффективности управления культурой производственной безопасности неразрывно связана с процессами контроля. Процессы контроля управления культурой производственной безопасности – значительная часть деятельности руководства. Контролю подвергаются все планируемые показатели в области управления культурой производственной безопасности: процессы, сроки, стоимость, качество, коммуникации, риски и др. Систему контроля необходимо разработать на самых начальных этапах организации и планирования деятельности, обеспечив высокую степень его адаптивности к вероятным изменениям.

Обеспечение эффективного контроля процесса управления культурой производственной безопасности связано с решением следующих *задач*:

- организация оперативного мониторинга и регулярный сбор информации о ходе выполнения намеченных планов и достижения определённых показателей в области культуры безопасности, что отражает учётную функцию контроля;
- формирование эффективной системы управления изменениями в процессе развития культуры производственной безопасности промышленных предприятий, что обеспечивает выполнение корректирующей и прогнозирующей функций контроля;
- анализ текущего состояния культуры производственной безопасности и степень отклонений относительно целевых показателей;
- анализ причин, вызвавших отклонения в процессе функционирования системы безопасности промышленного производства;
- прогнозирование перспективных показателей развития культуры производственной безопасности (сроков реализации, достижения целей, используемых ресурсов, оценки качества и др.);
- анализ рисков и необходимых корректирующих воздействий для профилактики нежелательных отклонений от ключевых показателей обеспечения безопасности промышленного производства;
- документационное обеспечение управление культурой производственной безопасности и др.

Следует отметить, что процессы координации деятельности по формированию и совершенствованию культуры производственной безопасности содержат определённые контрольные функции. Тем не менее, требуется система контроля процессов для обеспечения полноценного и эффективного мониторинга работ в сфере безопасности, своевременного выявления отклонений от плановых показателей обеспечения производственной безопасности. Процессы мониторинга и контроля культуры производственной безопасности – процессы, связанные с выявлением показателей, отслеживанием процесса реализации функций культуры производственной безопасности и необходимыми мерами корректирующего воздействия. Анализ и

регулирование достижения целевых показателей – неотъемлемая стадия процесса управления культурой производственной безопасности, на которой происходит сравнение фактического с запланированным, анализ отклонений, прогноз их влияния на результаты производственных процессов, разработка комплекса мер корректирующего воздействия.

Соответственно, контроль – сравнение фактического исполнения с запланированным, анализ отклонений, оценка тенденций для оказания влияния на улучшение процесса, оценка альтернатив и рекомендация при необходимости корректирующих действий в области формирования и совершенствования культуры производственной безопасности.

Систематический контроль процесса управления результативностью культуры производственной безопасности включает широкий комплекс мероприятий управленческого воздействия: сбор отчётности о реализации деятельности в области развития культуры производственной безопасности; мониторинг и контроль выполнения намеченных планов; управление изменениями; контроль содержания процессов, контроль сроков, ресурсов, рисков, коммуникаций, качества и др.

Основной целью процесса сбора необходимой отчётности о процессе управления культурой производственной безопасности является обеспечение руководства объективной, полной, достоверной информацией о состоянии дел. Задача руководства промышленных предприятий заключается в определении периодичности отчётности, разработке форм и различных шаблонов отчётов, своевременности сбора всех сведений о реализации планов, программ, принятии соответствующих управленческих решений.

Целью процесса мониторинга и контроля деятельности по управлению культурой производственной безопасности признаётся понимание текущего состояния дел на основе фактической информации. Непрерывный мониторинг обеспечивает выявление отклонений от плановых параметров по срокам реализации, стоимости, качеству и др. Основным результатом процесса мониторинга и контроля деятельности является корректировка и адаптация планов к возникающим изменениям, сведение отклонений фактических показателей качества культуры производственной безопасности к минимуму от запланированных.

Целью процесса управления изменениями культуры производственной безопасности является их выявление, документирование, анализ, а также своевременное принятие обоснованных решений для достижения высокой результативности процесса управления культурой производственной безопасности. Основная задача управления изменениями культурой производственной безопасности связана с профилактикой негативных тенденций, сбор полных сведений о реализации планов и ключевых показателях безопасности, об отклонённых и реализованных изменениях.

Целью процесса контроля содержательных аспектов культуры производственной безопасности (в частности аспектов культуры промышленной безопасности, культуры безопасности труда и охраны здоровья) считается выявление степени соответствия фактически достигнутых результатов базовым запланированным параметрам, своевременное выявление, предотвращение, при необходимости, устранение отклонений в процессе производственной деятельности. Основными задачами контроля содержательных аспектов культуры безопасности следует признать выявление текущего состояния дел, сравнение сложившейся ситуации с планируемыми показателями, прогнозирование деятельности по улучшению процессов и результатов, корректировка содержания работ, изменение плановых показателей деятельности в связи с объективной картиной изменений и др.

Важнейшим процессом обеспечения эффективности реализации деятельности по формированию и совершенствованию культуры производственной безопасности

является контроль сроков выполнения планов, реализации программ. Основная цель процесса контроля сроков состоит в определении степени соответствия фактических сроков выполнения плановым, своевременное выявление и предотвращение отклонений по срокам. Ключевыми задачами контроля сроков реализации планов являются сбор информации о фактических сроках выполнения работ, сравнение текущего положения дел с запланированным, прогнозирование выполнения планов, принятие своевременных мер для устранения задержек в реализации планов, корректировка планов деятельности для предотвращения возможных отклонений по срокам реализации.

Наряду с обозначенными показателями эффективность управления культурой производственной безопасности определяется рациональным подходом к использованию финансовых ресурсов. Соответственно значимая роль в производственной деятельности отводится процессу контроля стоимости реализации планов, программ и мероприятий по развитию культуры безопасности. Основная цель данного процесса заключается в определении степени соответствия фактически затраченных финансовых средств на выполнение работ плановым затратам, зафиксированным в бюджете промышленных предприятий, а также своевременное выявление и предотвращение отклонений по стоимости работ, устранение причин и негативных последствий отклонений от стоимостных параметров. Важно отметить, что основными задачами контроля стоимости работ следует признать сбор информации о фактических затратах на деятельность по развитию культуры производственной безопасности, сравнение фактических затрат с планами финансовых расходов, корректировка отклонений стоимости мероприятий, изменение планов деятельности для предотвращения отклонений от бюджета промышленных предприятий.

Кроме финансовых, на эффективность производственной деятельности по развитию культуры безопасности оказывают влияние человеческие и другие ресурсы. Целью контроля человеческих и прочих ресурсов является определение степени обеспеченности выполнения работ, предотвращение ситуаций, связанных с дефицитом ресурсов. Согласно указанной цели формируется блок задач, обеспечивающих контроль персонала и других ресурсов, направленных на развитие культуры безопасности промышленных предприятий. В частности, актуализируется сбор информации о фактических трудозатратах исполнителей при наличии всех необходимых ресурсов, анализ эффективности использования ресурсов, сравнение фактических затрат ресурсов на выполнение работ с утверждёнными ресурсными планами, выполнение корректирующих воздействий, в том числе планов, процессов, мероприятий, для предотвращения перерасхода запланированных ресурсов, сведение отклонений к минимуму.

В процесс выполнения планов производственной деятельности по вопросам безопасности нередко приходится сталкиваться с ситуациями повышенного риска и неопределённости. При реализации работ необходимо обеспечивать адекватный *контроль рисков*. Целью данного процесса является обеспечение своевременного реагирования на изменения и эффективных антикризисных мероприятий. Главная задача процесса контроля рисков состоит в оценке эффективности антикризисных мероприятий, выработка соответствующего плана реагирования на возникшие и возможные риски и угрозы безопасности.

Нередко возникновение рисков производственной безопасности связано с процессом выполнения обязательств сторон. Поэтому требуется обеспечение эффективного администрирования контрактов. Основная цель данного процесса – обеспечение полного выполнения принятых обязательств. Данная цель предусматривает комплекс направлений деятельности: организация системы контроля контрактов, формирование отчётности и учёта выполнения работ по контракту,

выявление несоответствий выполненных работ с предусмотренными договором, мониторинг и контроль платежей за исполнением работ, контроль качества работ, изменение условий и положений контракта при согласии сторон, досрочное завершение работ и разрыв контрактов в случаях некомпетентности подрядчиков или нарушения условий договора и др.

Существенное место в системе контроля управления результативностью культуры производственной безопасности занимает контроль коммуникаций. Целью процесса контроля коммуникаций является оценка эффективности процессов информационного обмена, обеспечение качества процесса коммуникаций, выявление проблем и барьеров взаимодействия в ходе обеспечения производственной безопасности. Основной задачей контроля данного процесса считается своевременное выявление и устранение проблем коммуникативного характера. Базовые задачи этого процесса ориентированы на проверку выполнения плана коммуникаций (периодичность совещаний, качество информации, соблюдение норм работы с информацией и др.), оценку удовлетворённости заинтересованных сторон качеством и оперативностью информации, анализ проблем коммуникативного взаимодействия в процессе реализации деятельности по обеспечению безопасности, анализ необходимости изменений системы коммуникаций с целью обеспечения безопасности промышленного производства.

Важнейшими показателями эффективности являются показатели качества процессов по формированию и совершенствованию культуры производственной безопасности. Однако необходимо различать процессы обеспечения качества производственной безопасности и процессы контроля качества производственной безопасности. Обеспечение качества – это управленческий процесс проектирования деятельности, который должен гарантировать качество результата. Контроль качества – процессы мониторинга определённых результатов деятельности в целях установления их соответствия нормам и стандартам качества, выработки корректирующих воздействий для устранения причин и последствий неудовлетворительного выполнения плановых показателей, в частности в области производственной безопасности. То есть контроль качества культуры производственной безопасности характеризуется, прежде всего, как техническая функция сравнения плановых показателей качества с фактическими и корректировки отклонений от плановых показателей. Центральными задачами процесса контроля качества культуры производственной безопасности являются сравнение фактических результатов производственных процессов в области безопасности со стандартами и предъявляемыми требованиями, техническая оценка и измерение показателей качества процессов и продукции, систематический мониторинг соответствия результатов контроля качества действующим нормативам и требованиям, фиксирование основных отклонений от показателей качества продукции, разработка и выполнение мер корректирующего воздействия для обеспечения качества производственных процессов, в том числе обеспечения качества культуры безопасности и др.

Оценка качества культуры производственной безопасности предусматривает разработку системы показателей, включающих совокупность реактивных и проактивных (опережающих) индикаторов. Реактивные показатели фиксируются на основе информации о прежних результатах функционирования системы безопасности для оценки текущих показателей безопасности и характеристики динамики ситуации. Проактивные показатели оценки культуры безопасности разрабатываются на основе установленных норм безопасности с учётом перспективных планов развития интегрированной системы менеджмента безопасности промышленных предприятий.

Целенаправленная работа в области управления результативностью и оценки качества культуры производственной безопасности предусматривает три категории

оценки: текущие, целевые и периодические оценки качества культуры производственной безопасности промышленных предприятий.

Текущие оценки (самооценки) качества культуры безопасности являются непрерывным процессом и осуществляются на индивидуальном уровне каждым сотрудником, включая руководителей промышленных предприятий. Основным методом в данном случае является наблюдение (самонаблюдение) за практикой индивидуального и группового поведения с целью выявления проблем и рисков в области культуры безопасности и принятием своевременных мер реагирования на ситуацию. Основной задачей целевых оценок культуры безопасности, осуществляемых целенаправленно по необходимости, является обоснование связи установленных нарушений норм безопасности с культурой безопасности, и разработка соответствующих мероприятий по корректировке в сфере культуры производственной безопасности. Периодические оценки (самооценки) состояния культуры производственной безопасности рекомендуются при подготовке годовых отчетов о функционировании интегрированной системы менеджмента безопасности, при проведении производственных инспекций, осуществляемых компетентными уполномоченными структурами, в плановом режиме и др. Периодические оценки культуры производственной безопасности необходимо обеспечивать во всех структурных подразделениях и для всех категорий работников, используя методы анализа эксплуатационной и иной документации, наблюдения за спецификой индивидуального и группового поведения, а также анкетирования, интервью и др. особого внимания требует разработка показателей качества культуры производственной безопасности [4].

Таким образом, основным результатом исследования является систематизация теоретических и практических основ организации контроля в процессе управления культурой производственной безопасностью. Контроль качества культуры производственной безопасности должен осуществляться на основе систематического сбора информации, которая поможет достичь запланированных результатов, своевременно принимать управленческие решения, сформировать эффективное руководство, содействовать профессиональному развитию сотрудников в сфере безопасности промышленного производства.

С целью обеспечения эффективности управления культурой производственной безопасности контролю должны быть подвержены все запланированные показатели безопасности: сроки, стоимость, качество, коммуникации, риски и пр. Эффективность процессов управления культурой производственной безопасности обеспечивается системностью производственного контроля в данной сфере. Систему контроля управления культурой производственной безопасностью следует выработать на первом этапе планирования деятельности по развитию культуры производственной безопасности. Система контроля развития культуры производственной безопасности должна обеспечивать возможность адаптации производственных процессов к изменениям внутренней и внешней среды.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. *Армстронг, М.* Управление результативностью. Система оценки результатов в действии / М. Армстронг, А. Бэрн; пер. с англ. – Москва : Альпина Паблишер, 2012.
2. *Кокинз, Г.* Управление результативностью: как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами / Г. Кокинз; пер. с англ. – Москва : Альпина Паблишер, 2016. – 318 с.
3. *Лыскова, И.Е.* Приверженность руководства целям производственной безопасности как фактор формирования интегрированной системы менеджмента безопасности промышленных предприятий / И.Е. Лыскова // Глобальная ядерная безопасность. – 2021. № 4 (41). – С. 73-91.

4. Лыскова, И.Е. Методологические основы управления результативностью культуры производственной безопасности промышленных предприятий / И.Е. Лыскова // Экономическая безопасность. – 2022. – Том 5, № 2. – URL : <https://1economic.ru/lib/114521>.
5. Лютенс, Ф. Организационное поведение / Ф. Лютенс; пер. с англ. – Москва : ИНФРА-М, 1999.
6. РБ-047-16. Руководство безопасности при использовании атомной энергии. Методика оценки культуры безопасности на предприятиях топливного цикла. Федеральная служба по экологическому, технологическому и атомному надзору. 2016. – URL : <https://www.gosnadzor.ru/> (дата обращения: 28.03.2022).
7. РБ-129-17. Руководство по безопасности при использовании атомной энергии. Рекомендации по формированию и поддержанию культуры безопасности на атомных станциях и эксплуатирующихся организациях атомных станций. Федеральная служба по экологическому, технологическому и атомному надзору. 2016. – URL : <https://www.gosnadzor.ru/> (дата обращения: 28.03.2022).
8. INSAG-4. МАГАТЭ. Международная консультативная группа по ядерной безопасности. Культура безопасности. Серия изданий по безопасности, 1991. №75-INSAG-4. МАГАТЭ, Вена. – URL: <https://www-pub.iaea.org/MTCD/Publications/PDF/> (дата обращения: 18.02.2022).
9. INSAG-15. МАГАТЭ. Международная консультативная группа по ядерной безопасности. Ключевые вопросы практики повышения культуры безопасности. 2015. INSAG-15. МАГАТЭ, Вена. – URL : <https://www-pub.iaea.org/MTCD/Publications/PDF/> (дата обращения: 18.02.2022).
10. INSAG-13. МАГАТЭ. Международная консультативная группа по ядерной безопасности. Менеджмент эксплуатационной безопасности на атомных электростанциях. 2015. INSAG-13. МАГАТЭ, Вена. – URL : <https://www-pub.iaea.org/MTCD/Publications/PDF/> (дата обращения: 18.02.2022).
11. Шейн, Э.Х. Организационная культура и лидерство / Э.Х. Шейн; пер. с англ; под ред. В.А. Спивака. – Санкт-Петербург : Питер, 2002.
12. WANO Principles 2013-1. Особенности здоровой культуры ядерной безопасности. – URL : <https://www.wano.info> (дата обращения: 28.03.2022).
13. Beer M., Ruh R.A. Employee growth through performance management // Harvard Business Review. – 1976. – № 4. – p. 59-66.
14. WANO GL 2006-02. 2006. WANO Principles for a Strong Nuclear Safety Culture. Guideline WANO GL 2006-02. – URL : <https://www.wano.info> (дата обращения: 28.03.2022).

REFERENCES

- [1] Armstrong M., Beron A. (2012). Upravlenie rezultativnostyu. Sistema otsenki rezultatov v deystvii [Performance management. Results evaluation system in action]. Moskva: Alpina Publisher [Moscow: Alpina Publishing House] (in Russian).
- [2] Kokinz G. (2016). Upravlenie rezultativnostyu: kak preodolet razryv mezhdru obyavlennoy strategiyey i realnymi protsessami [Performance management: how to bridge the gap between the announced strategy and real processes]. Moskva: Alpina Publisher [Moscow: Alpina Publishing House] (in Russian).
- [3] Lyskova, I.E. Priverzhennost' rukovodstva celyam proizvodstvennoj bezopasnosti kak faktor formirovaniya integrirovannoj sistemy menedzhmenta bezopasnosti promyshlennyh predpriyatij [Commitment of the management to industrial safety goals as a factor in integrated management system formation for industrial enterprise safety]. Global'naya yadernaya bezopasnost' [Global Nuclear Safety]. 2021. No. 4 (41). P. 73-91 (in Russian).
- [4] Lyskova, I.E. Metodologicheskie osnovy upravleniya rezultativnost'yu kul'tury proizvodstvennoj bezopasnosti promyshlennyh predpriyatij [Methodological bases for managing the performance of occupational safety culture in industrial enterprises]. Ekonomicheskaya bezopasnost [Economic Safety] 2022. Vol. 5. № 2. doi: 10.18334/ecsec.5.2.114521 (in Russian).
- [5] Lyutens, F. Organizacionnoe povedenie [Organizational behavior]. Moscow: INFRA-M (in Russian).
- [6] RB-047-16. Rukovodstvo bezopasnosti pri ispol'zovanii atomnoj energii. Metodika ocenki kul'tury bezopasnosti na predpriyatiyah toplivnogo cikla. Federal'naya sluzhba po ekologicheskomu, tekhnologicheskomu i atomnomu nadzoru [RB-047-16. Safety guidelines of atomic energy use. Methodology of safety culture assessing at fuel cycle enterprises (RB-047-16). Federal service of environmental, technological and nuclear supervision]. Moscow, 2016. URL: <https://www.gosnadzor.ru/> (reference date 28.03.2022) (in Russian).
- [7] RB-129-17. Rukovodstvo po bezopasnosti pri ispol'zovanii atomnoj energii. Rekomendacii po formirovaniyu i podderzhaniyu kul'tury bezopasnosti na atomnyh stanciyah i ekspluatiruyushchih organizaciyah atomnyh stancij. Federal'naya sluzhba po ekologicheskomu, tekhnologicheskomu i

- atomnomu nadzoru [RB-129-17. Safety guidelines in the use of atomic energy. Recommendations for formation and maintenance of safety culture at nuclear power plants and operating organizations of nuclear power plants. Federal service of ecological, technological and nuclear supervision]. 2016. URL: <https://www.gosnadzor.ru/> (reference date 28.03.2022) (in Russian).
- [8] №75-INSAG-4. MAGATE Mezhdunarodnaya konsul'tativnaya gruppa po yadernoj bezopasnosti. Kul'tura bezopasnosti. Seriya izdanij po bezopasnosti [INSAG-4. IAEA. International nuclear safety advisory group. Safety culture. Safety issue series]. №75-INSAG-4. MAGATE, Vena, 1991. URL: <https://www-pub.iaea.org/MTCD/Publications/PDF/> (reference date 28.03.2022) (in Russian).
- [9] INSAG-15. MAGATE Mezhdunarodnaya konsul'tativnaya gruppa po yadernoj bezopasnosti. Klyuchevye voprosy praktiki povysheniya kul'tury bezopasnosti [INSAG-15. IAEA. International nuclear safety advisory group. Key issues of safety culture improvement practices] INSAG-15. MAGATE, Vena, 2015. URL: <https://www-pub.iaea.org/MTCD/Publications/PDF/> (reference date 28.03.2022) (in Russian).
- [10] INSAG-13. MAGATE Mezhdunarodnaya konsul'tativnaya gruppa po yadernoj bezopasnosti. Menedzhment ekspluatacionnoj bezopasnosti na atomnyh elektrostanciyah [INSAG-13. IAEA. International nuclear safety advisory group. Operational safety management in nuclear power plants] INSAG-13. MAGATE, Vena, 2015. URL: <https://www-pub.iaea.org/MTCD/Publications/PDF/> (reference date 28.03.2022) (in Russian).
- [11] Schein E.H. Organizatsionnaya kultura i liderstvo [Organizational culture and leadership]. 2002. SPb.: Piter [Saint-Petersburg: Piter] (in Russian).
- [12] WANO Principles 2013-1. Osobennosti zdorovoj kul'tury yadernoj bezopasnosti [WANO Principles 2013-1. Features of a healthy nuclear safety culture]. URL: <https://www.wano.info> (reference date 28.03.2022) (in Russian).
- [13] Beer M., Ruh R.A. Employee Growth Through Performance Management // Harvard Business Review. 1976. № 4. p. 59-66 (in English).
- [14] WANO GL 2006-02. 2006. WANO Principles for a Strong Nuclear Safety Culture. Guideline WANO GL 2006-02. URL: <https://www.wano.info> (reference date 28.03.2022) (in English).

Management Decision Implementation Monitoring in the Process of Managing Culture of Industrial Enterprise Production Safety

© Irina E. Lyskova

*The Komi Republican Academy of State Service and Administration, Syktyvkar, Russia, 167000
IrinaLyskova@mail.ru, ORCID iD: 0000-0003-2748-2794, WoS ResearcherID: T-1644-2018*

Received by the editorial office on 13/04/2022

After revision on 27/04/2022

Accepted for publication 05/05/2022

Abstract. The paper actualizes the theoretical foundations and practical aspects of managing the culture of industrial safety of industrial enterprises. The structural and substantive aspects of the organization of monitoring the implementation of management decisions in the process of managing the culture of industrial safety are revealed. A general analysis of the regulatory framework defining the basis for monitoring and evaluating the culture of industrial safety on the example of nuclear industry enterprises is proposed.

Keywords: production safety, production safety culture, management of production safety culture, control of the implementation of management decisions.

For citation: Lyskova I.E. Control of the implementation of management decisions in the process of managing the culture of industrial safety of Industrial Enterprises // Global nuclear safety. 2022 Vol. 2(43). P. 79-92. <http://dx.doi.org/10.26583/gns-2022-02-08>