

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ИНТЕГРИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ  
МЕНЕДЖМЕНТА ПАО «НИПИГАЗПЕРЕРАБОТКА» НА БАЗЕ ПОСЛЕДНИХ  
ВЕРСИЙ СТАНДАРТОВ ISO 14001, OHSAS 18001**

**А.Н. ФЕДОРОВИЧ, Ю.В. САЙ**

*Кубанский государственный технологический университет,  
350002, Российская Федерация, г. Краснодар, ул. Московская, 2;  
электронная почта: fed201046@mail.ru; saj.yuliya@mail.ru*

В статье охарактеризована возможность достижения наивысшей конкурентоспособности организации путем использования современного уровня теории (последних версий стандартов ИСО) и практики менеджмента, в частности, интеграции системы менеджмента качества, экологии, охраны труда и техники безопасности. Рассмотрены основные вопросы внедрения интегрированных систем менеджмента на предприятиях и их влияния на результативность работы организаций. Проанализирована интегрированная система менеджмента организации ПАО «НИПИГазпереработка». Предложена и разработана дополнительная система энергетического менеджмента, учитывающая требования стандарта ИСО 50001, как часть единой действующей интегрированной системы организации. Система энергетического менеджмента рекомендована к внедрению.

**Ключевые слова:** интеграция, интегрированная система менеджмента, степени рисков, митигация рисков, идентификация и оценка рисков, энергетический менеджмент, энергетическое планирование, улучшение качества.

Качество услуг для фирмы, выпускающей любую продукцию, приобретает первостепенное значение с позиции «ориентация на потребителя». Целью интеграции является достижение наивысшей конкурентоспособности организации с использованием современных достижений теории и практики менеджмента. Поэтому создание и внедрение интегрированных систем менеджмента (ИСМ) является общемировой тенденцией и становится весьма актуальным.

Цель – разработка рекомендаций по совершенствованию интегрированной системы менеджмента ОАО «НИПИГазпереработка».

Для реализации цели необходимо было решить следующие задачи:

- проанализировать действующую интегрированную систему менеджмента ОАО «НИПИГазпереработка» и оценить ее функционирование;
- разработать рекомендации по совершенствованию интегрированной системы менеджмента организации и обосновать актуальность разработки.

Мотивация к внедрению ИСМ на Западе и в России существенно отличается друг от друга. Как видно из диаграммы, представленной на рисунке 1, главной причиной, побуждающей внедрять и сертифицировать ИСМ в России является госзаказ, в то время, как для стран Запада – улучшение качества. Мировой опыт показывает, что комплексное решение проблем качества – один из определяющих факторов успешной деятельности предприятия. Для более устойчивого развития, обеспечивающего конкурентоспособность, российским организациям необходимо направить свою деятельность, в первую очередь, на улучшение качества [1].

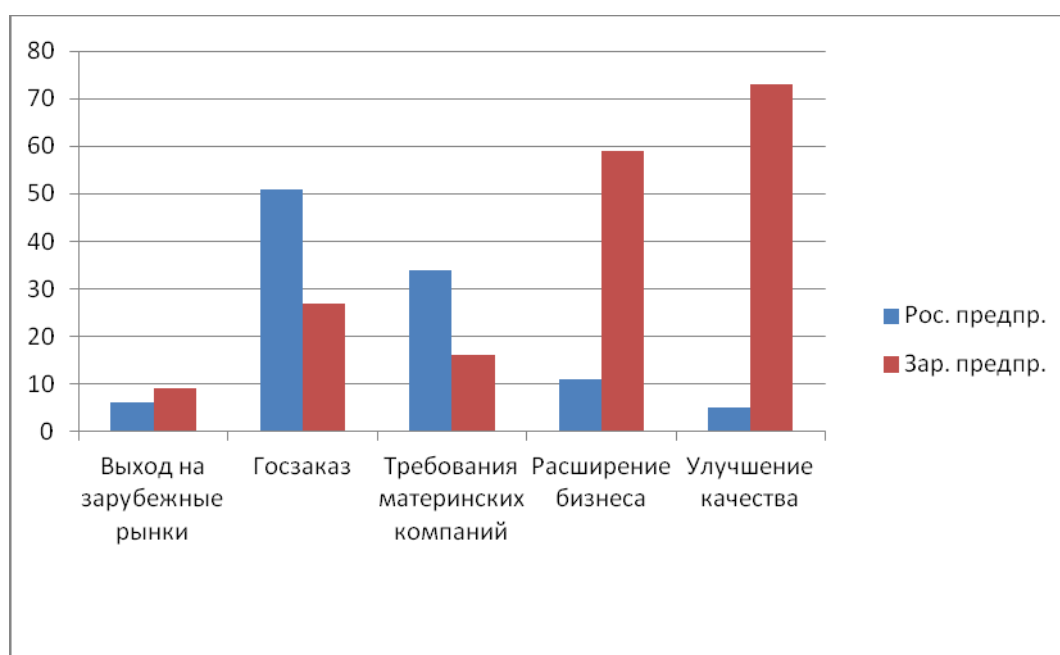


Рисунок 1 – Основные причины, побуждающие к внедрению ИСМ на предприятиях

Разработка и внедрение новых версий стандартов связана с усилиями ИСО по всеобщему признанию и увеличению полезности стандартов ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 для всех их пользователей:

– ISO 9001 устанавливает требования, направленные на создание доверия к продукции и услугам, предлагаемым организацией, и, посредством этого, на повышение удовлетворенности потребителей;

– ISO 14001 предоставляет организациям структуры для защиты окружающей среды в равновесии с социально-экономическими потребностями;

– OHSAS 18001 поддерживает и продвигает политику охраны труда и техники безопасности, осуществляемой на практике, в балансе с потребностями социально-экономического характера. Стандарт OHSAS 18001 разработан с учетом совместимости со стандартами ISO 9001 и ISO 14001 для того, чтобы облегчить организациям интеграцию системы менеджмента качества, экологии, охраны труда и техники безопасности [2].

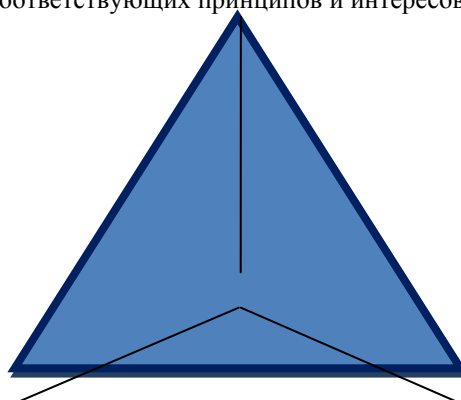
Успешно внедренную ИСМ подразделяют на три направления, представленных на рисунке 2:

- интеграция по областям и требованиям — их взаимодействие. Понимание связей и взаимодействие между процессами, интегрирование различных требований, ведение простой и понятной документации, в которую также можно легко вносить поправки и доработки;

- нисходящая структура интеграции — это подход, наиболее оправданный в свете необходимости отражения целей и стратегии организации в ее процессах;

- интеграция в повседневные процессы. Интеграция в текущие процессы поддерживает две другие области интеграции. При внедрении системы менеджмента в текущие процессы повышается общая экономическая эффективность организации [3].

**НИСХОДЯЩАЯ СТРУКТУРА ИНТЕГРАЦИИ**  
от формирования миссии/политики к реализации соответствующих принципов и интересов



**ИНТЕГРАЦИЯ В ПОВСЕДНЕВНЫЕ  
ПРОЦЕССЫ**

**ИНТЕГРАЦИЯ ПО ОБЛАСТЯМ  
И ТРЕБОВАНИЯМ**

Рисунок 2 – Направления ИСМ

Все процессы развиваются, улучшаются, поэтому приходится постоянно совершенствовать действующую интегрированную систему менеджмента организации и вносить некоторые изменения в ее структуру.

На примере деятельности ПАО «НИПИгазпереработка» был проведен анализ ИСМ и разработаны рекомендации по совершенствованию действующей системы менеджмента организации.

В ПАО «НИПИгазпереработка» разработана, документирована, внедрена и поддерживается в рабочем состоянии интегрированная система менеджмента, основанная на требованиях следующих международных стандартов: ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001. Область применения ИСМ – разработка ТЭО инвестиций, проектной и рабочей документации для строительства объектов нефтяной и газовой промышленности.

Анализ действующей ИСМ представляет собой формирование отчета о функционировании ИСМ, его рассмотрение Генеральным директором, подготовку презентации для представления кругу лиц Общества, проведение совещания по обсуждению результатов, выработки предложений по улучшению и мероприятий по поддержанию ИСМ (обеспечение пригодности, адекватности и результативности). Анализ эффективности ИСМ осуществляется посредством управления и оценки рисков в соответствии с процедурой организации «Управление рисками внутренних процессов».

Начальник управления ИСМ ежегодно инициирует процесс идентификации и оценки рисков внутренних процессов. Менеджеры процессов проводят идентификацию и оценку рисков по процессам. Согласованные предварительные реестры рисков менеджеры процессов направляют в управление ИСМ для анализа и выдачи рекомендаций по митигации рисков.

Степени рисков внутренних процессов представлены на рисунке 3.

Уровень риска	Балльная оценка степени риска	Необходимые действия
Высокий («красный»)	От 18 до 25 баллов	Требуется незамедлительное воздействие для <u>митигации</u> уровня риска (разработка мероприятий с распределением ресурсов, ответственности персонала, при необходимости)
Средний («желтый»)	От 9 до 17 баллов	Разработка (при необходимости) соответствующих мероприятий по <u>митигации</u> риска (разработка мероприятий с распределением ресурсов, ответственности персонала, при необходимости)
Низкий («синий»)	От 1 до 8 баллов	Стандартное управление риском в рамках действующей системы управления, без принятия специальных мер или привлечения ресурсов

Рисунок 3 – Степени рисков

Начальник управления ИСМ анализирует полученные от менеджеров процессов предварительные результаты по оценке рисков и организует выдачу рекомендаций по митигации рисков высокого ("красного") и, при необходимости, среднего ("желтого") уровней.

Проведение данной процедуры позволяет повысить эффективность процессов, а также предотвратить или уменьшить нежелательные воздействия (работа на предупреждение).

Мы предлагаем иной способ улучшения качества деятельности организации, основой которого может являться внедрение дополнительной системы менеджмента как части единой интегрированной системы.

ПАО «НИПИгазпереработка» является крупной организацией, что влечет за собой высокое потребление энергоресурсов. Для того, чтобы сократить издержки на потребление электроэнергии рекомендуется внедрить систему энергетического менеджмента в соответствии с требованиями ISO 50001.

Стандарт ISO 50001 применяется совместно с другими стандартами, такими как ISO 9001 и ISO 14001, его требования являются предписывающими, метод выполнения которых организация определяет самостоятельно.

На рисунке 4 показаны основные требования к организациям, которые содержит ISO 50001:

- разработку политики более результативного использования электроэнергии;
- цели и задачи в соответствии с политикой;
- использование данных для более полного понимания того, как лучше использовать энергию, и для принятия соответствующих решений;
- измерение результатов;
- постоянное улучшение системы.



Рисунок 4 – Основные требования системы энергоменеджмента к организациям

Энергетическое планирование в виде схемы представлено на рисунке 5, которое включает следующие ключевые направления:

- соответствие законодательным требованиям и требованиям ISO 50001;
- энергетический анализ;
- показатели энергетических результатов.

Внедрение системы энергоменеджмента позволит организации структурировать руководство по оптимизации процесса потребления энергетических ресурсов и системному управлению данным процессом, а также позволит привнести синергетический эффект в систему экологического

менеджмента, обеспечивая дополнительное снижение загрязнения окружающей среды, связанного с производством, транспортировкой и потреблением энергоресурсов. По результатам экономических расчетов, выявлено, что интегральный эффект за 3 года составит 1800 тыс. р.

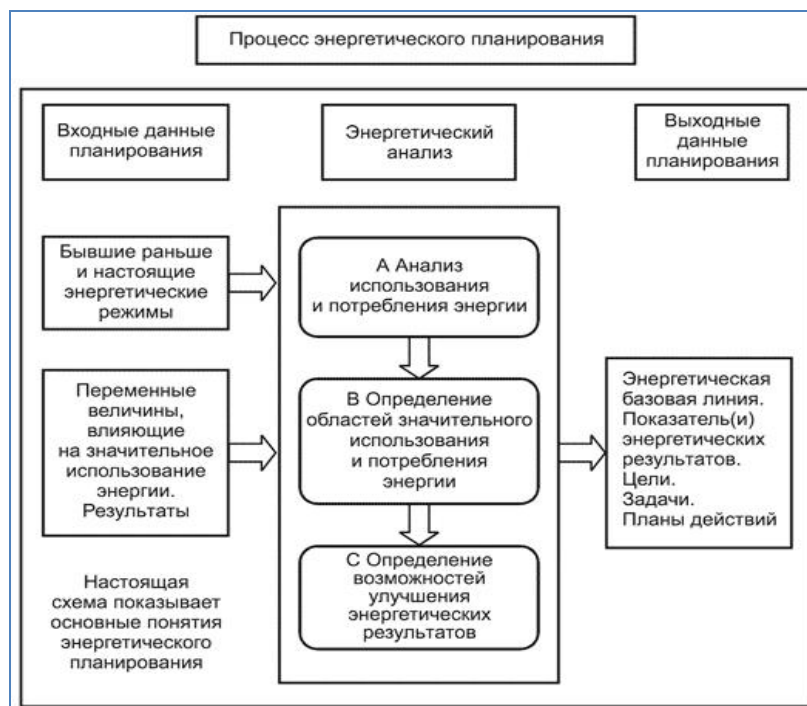


Рисунок 5 – Схема процесса энергетического планирования

Внедрение системы энергоменеджмента позволит организации структурировать руководство по оптимизации процесса потребления энергетических ресурсов и системному управлению данным процессом, а также позволит привнести синергетический эффект в систему экологического менеджмента, обеспечивая дополнительное снижение загрязнения окружающей среды, связанного с производством, транспортировкой и потреблением энергоресурсов. По результатам экономических расчетов, выявлено, что интегральный эффект за 3 года составит 1800 тыс. р.

Следовательно, можно выделить основные преимущества внедрения ИСМ в организациях:

- интегрирование систем менеджмента следует рассматривать как инновацию в управлении организацией для устойчивого ее развития;

- наиболее приемлемый способ создания оптимальной интегрированной системы менеджмента – применение сбалансированной системы показателей, ориентированной на учет следующих четырех составляющих: финансы, удовлетворенность клиентов, результативность бизнес-процессов, обучение и развитие персонала;

- добиться улучшения качества деятельности организации возможно несколькими способами:

а) анализ действующей ИСМ и проведение мероприятий по митигации рисков;

б) внедрение дополнительных систем менеджмента, отвечающих за определенную сферу деятельности, при этом повышающих эффективность ИСМ и уровень качества деятельности организации в целом.

Таким образом, постоянное улучшение ИСМ позволит минимизировать функциональную разобщенность, добиться большей согласованности действий внутри организации, сократить количество затрат на функционирование существующей системы.

*Работа выполнена в рамках I Научно-методической конференции, посвященной всемирному дню качества: «Стратегия качества в эффективном менеджменте: опыт построения системы менеджмента качества», КубГТУ, 10 ноября 2016.*

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Орел Т.Я. Опыт внедрения систем менеджмента качества на предприятиях России // Вестник РГТУ. Серия: Экономика. Управление. Право. – 2012. – № 10. – С. 39-49.

2. Заянчковский Ю.И. Цели, задачи и порядок перехода на новую версию стандарта ИСО 9001: 2015 // Наука – производству. Ежегодный научно-технический сборник. Под общей редакцией В.Л. Юрьева. – 2014. – С. 6-14.

3. Соболева Е.И. Интегрированные системы менеджмента – философия Quality Austria // Методы менеджмента качества. – 2012. – № 3. – С. 24-26.



## REFERENCES

1. Orel T.Ya. Opyt vnedreniya sistem menedzhmenta kachestva na predpriyatiyakh Rossii // Vestnik RGTU. Seriya: Ekonomika. Upravlenie. Pravo. – 2012. – № 10. – S. 39-49.
2. Zayanchkovskiy Yu.I. Tseli, zadachi i poryadok perekhoda na novuyu versiyu standartov ISO 9001: 2015 // Nauka – proizvodstvu. Ezhegodnyy nauchno-tekhnicheskii sbornik. Pod obshchey redaktsiyey V.L. Yureva. – 2014. – S. 6-14.
3. Soboleva E.I. Integrirovannyye sistemy menedzhmenta – filosofiya Quality Austria // Metody menedzhmenta kachestva. – 2012. – № 3. – S. 24-26.

*IMPROVING THE INTEGRATED MANAGEMENT SYSTEMS PJSC  
"NIPIGASPERERABOTKA" BASED ON THE LATEST VERSION OF THE  
STANDARD ISO 14001, OHSAS 18001*

**A.N. FEDOROVICH, YU.V. SAY**

*Kuban State Technological University,  
2, Moskovskaya st., Krasnodar, Russian Federation, 350002,  
e-mail: fed201046@mail.ru; saj.yuliya@mail.ru*

The article described the opportunity to achieve the highest competitiveness of the organization through the use of the current level of theory (the latest version of ISO standards) and management practices, in particular, the quality management system integration, environment, occupational health and safety. The main issues of implementation of integrated management systems at enterprises and their impact on the effectiveness of organizations. Analyzed integrated company management system of PJSC "NIPIGaspererabotka". Proposed and developed a complementary system of energy management, taking into account the requirements of ISO 50001, as part of a single integrated organization operating system. energy management system is recommended for introduction.

**Key words:** integration, integrated management system, the degree of risk, mitigation of risks, the identification and assessment of risks, energy management, energy planning, quality improvement.