

*Ерофеев Николай Валентинович, студент, магистр,
ФГБОУ ВО Тюменский индустриальный университет, г. Тюмень*

АНАЛИЗ ПОДХОДОВ К ПРОЦЕССУ ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ НЕФТЕГАЗОТРАНСПОРТНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Аннотация: В статье приведен анализ теоретических исследований и публикаций в части операционной деятельности нефтегазотранспортного предприятия, который позволил выделить направления повышения оперативной эффективности производства. В статье также приведены ключевые принципы для совершенствования деятельности по повышению операционной эффективности.

Ключевые слова: операционная деятельность, нефтегазотранспортное предприятие, отрасль, эффективность, система, показатели, цикл управления.

Abstract: The article presents an analysis of theoretical research and publications in terms of the operational activities of the oil and gas transportation enterprise, which allowed us to identify areas for improving the operational efficiency of production. The article also provides key principles for improving operational efficiency.

Keywords: operational activity, oil and gas transportation enterprise, industry, efficiency, system, indicators, management cycle.

Цикл процесса оперативного управления деятельностью нефтегазотранспортного предприятия устанавливает систематический подход к управлению процессами для достижения целевых показателей операционной деятельности. Анализ литературных источников в области исследования

позволил определить последовательность цикла управления, который состоит планирования, исполнения, контроля, проверки и совершенствования (Рисунок 1).

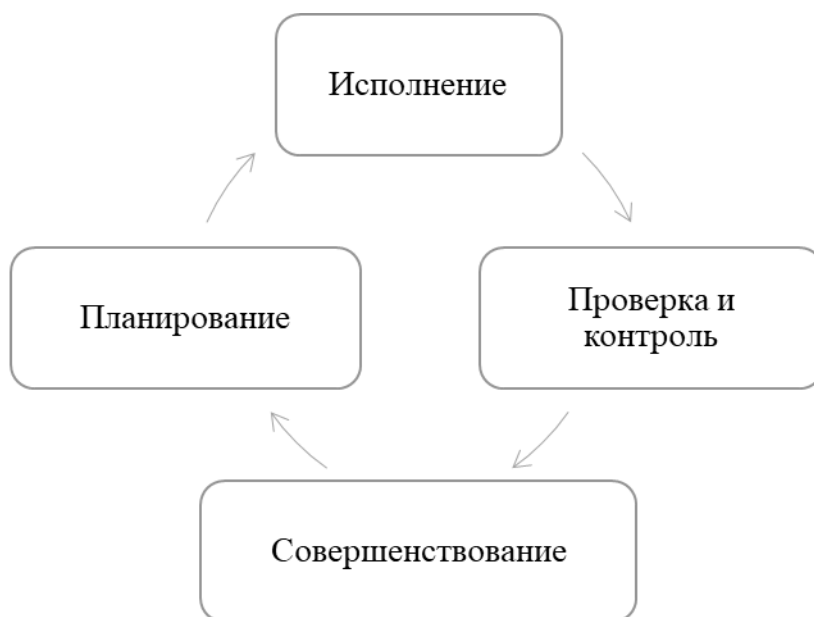


Рисунок 1 – Цикл процесса оперативного управления деятельностью нефтегазотранспортного предприятия

1. Планирование. В рамках разработки стратегии нефтегазотранспортного предприятия и последовательного достижения целевых показателей, необходимо осуществлять постоянное планирование соответствующих мероприятий, средств, методов и ресурсов для исполнения этих мероприятий.

2. Исполнение всех мероприятий должно быть реализовано в соответствии с утвержденными планами структурных подразделений нефтегазотранспортного предприятия, нормативными документами нефтегазотранспортного предприятия, действующими отраслевыми и руководящими регламентами.

3. Контроль и проверка реализации соответствующих решений установленной периодичностью должна проводиться в разрезе основных параметров, позволяющих оценить эффективность операционной деятельности.

4. Совершенствование. В результате подробного анализа показателей исполнения, проверки и контроля должны быть предложены управленческие

решения, направленные на дальнейшее повышение эффективности операционной деятельности. При этом акцент должен делаться на выявление и распространение лучших практик, а также на устранение выявленных проблем и снижение рисков [4].

Конечной целью развития системы оперативного управления деятельностью нефтегазотранспортного предприятия является максимизация операционной эффективности нефтегазотранспортного предприятия за счет обеспечения надежности и безопасности операционной деятельности и вовлечения всех исполнителей в процесс непрерывных улучшений операционной деятельности.

Для оценки оперативного управления деятельностью нефтегазотранспортного предприятия используется ключевой показатель эффективности – критерий, используемый для оценки операционной деятельности нефтегазотранспортного предприятия, поддающийся количественному измерению и отражающий эффективность реализации определенной программы развития, технического перевооружения и реконструкции объектов магистральных трубопроводов нефтегазотранспортного предприятия.

В рамках исследования подходов к процессу управления деятельностью в нефтегазотранспортного предприятия сформулированы основные понятия оперативного управления деятельностью, к которым относятся операционные затраты (себестоимость), операционная деятельность, операционная эффективность

Операционные затраты (себестоимость) – затраты по текущей деятельности, в том числе, по регулируемой (основной) нефтетранспортных и нефтепродуктотранспортных организаций системы нефтегазотранспортного предприятия (далее – АК «Транснефть»).

Операционная деятельность – оказание услуг по транспортировке нефти (нефтепродуктов) организациями системы АК «Транснефть», а также

обеспечивающая деятельность.

Операционная эффективность – повышение качества оказываемых услуг по транспортировке нефти (нефтепродуктов) при одновременном снижении затрат.

Под повышением операционной эффективности также понимается процесс повышения качества (количества) предоставляемых услуг, в том числе, по регулируемому (основному) виду деятельности нефтегазотранспортного предприятия, при одновременном снижении (не увеличении) фактических операционных расходов.

Совершенствование процесса и реализация мер по повышению операционной эффективности и сокращению расходов является одной из ключевых задач менеджмента нефтегазотранспортного предприятия, в частности АК «Транснефть» при осуществлении основной операционной деятельности. В рамках совершенствования деятельности по повышению операционной эффективности и сокращению расходов, ОАО «АК «Транснефть» должно руководствоваться рядом ключевых принципов, приведенных в схеме на рисунке 2.

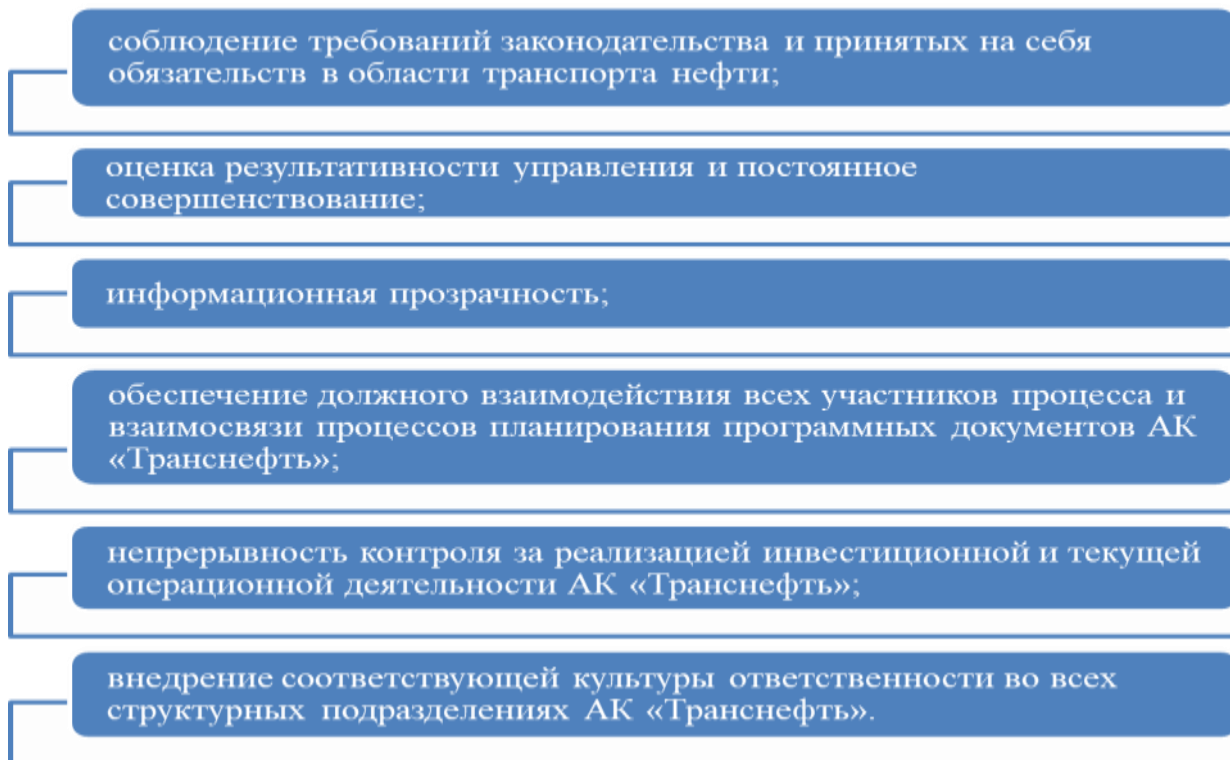


Рисунок 2 – Ключевые принципы для совершенствования деятельности по повышению операционной эффективности

Формирование различных программ развития и определение состава реализуемых проектов в области операционной деятельности АК «Транснефть» должны быть реализованы с учетом следующих принципов:

- соответствия федеральным документам и целевым программам, определяющим направления развития магистрального трубопроводного транспорта (наличия поручений (предложений) органов власти Российской Федерации о реализации проектов);
- анализа перспектив развития и актуальной прогнозной потребности предприятий топливно-энергетического комплекса в транспортировке нефти и нефтепродуктов (позиций потребителей услуг);
- анализа технического состояния основных фондов;
- анализа и оценки возможных рисков реализации проектов и программ;
- использования лучших практик на базе накопленного в рамках

реализации проектов положительного опыта АК «Транснефть», а также сторонних российских и зарубежных организаций;

- применения оптимальных и наиболее эффективных технических решений, инновационных технологий, разработанных АК «Транснефть», а также сторонними российскими и зарубежными организациями;

- использования результатов независимого технологического и ценового аудита и иных экспертных оценок.

Планирование ресурсного обеспечения сформированных мероприятий программы улучшения операционной деятельностью осуществляется с учетом финансовых возможностей АК «Транснефть» и определенных приоритетов финансирования развития производственных мощностей. На этапе планирования определяются все необходимые параметры реализации программы улучшения операционной деятельностью (Рисунок 3).

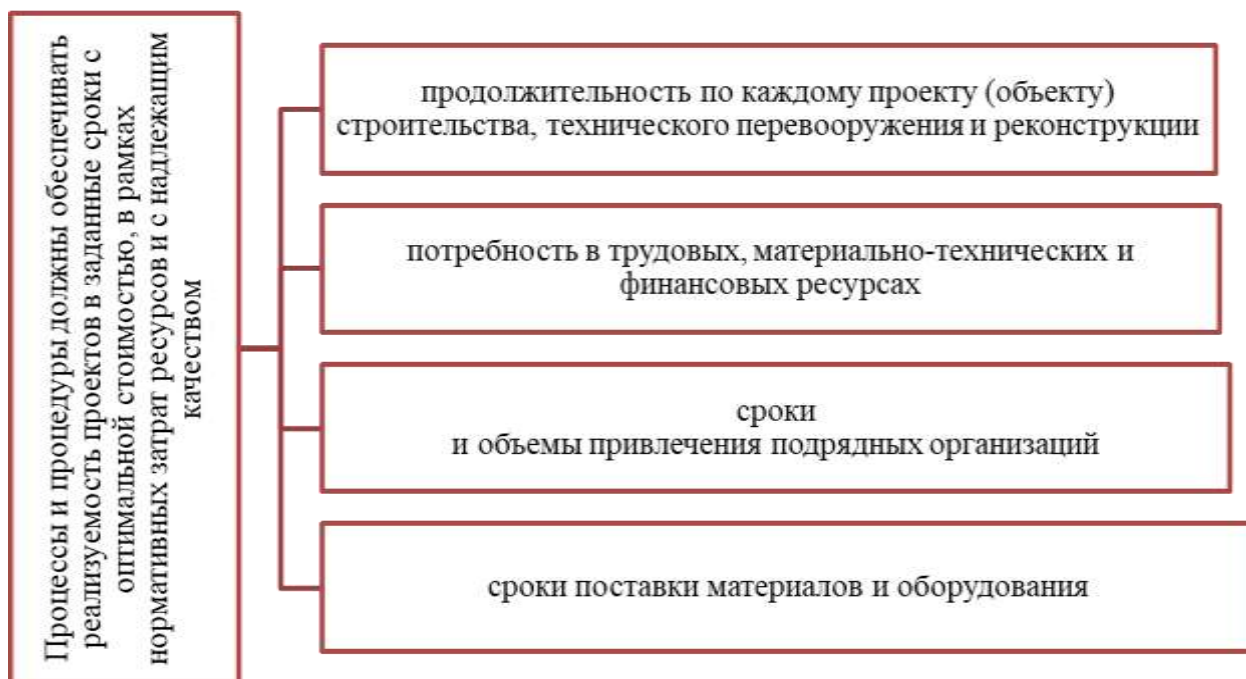


Рисунок 3 – Параметры реализации программы улучшения операционной деятельностью

Таким образом, для достижения оптимальных показателей операционной эффективности деятельности нефтегазотранспортного предприятия и его

структурных подразделений должна быть разработана и утверждена программа повышения операционной эффективности и сокращения расходов.

Разработка подобной программы чаще всего включает в себя следующие этапы:

- оценка текущего состояния в части операционной эффективности в разрезе различных функций;
- определение приоритетных направлений для совершенствования операционной деятельности и повышения её эффективности;
- формирование перечня мероприятий по повышению операционной эффективности и сокращению расходов, включая показатели эффективности основных направлений и групп мероприятий, в разбивке по периодам планирования;
- утверждение такой программы.

Программа повышения операционной эффективности и сокращения расходов – важнейший раздел плана, его производственно-хозяйственной деятельности, который определяет уровень основных технико-экономических показателей в других разделах плана (производительность труда, фондоотдачу, себестоимость, прибыль, рентабельность).

Как известно, магистральные нефтепроводы являются основным средством транспортировки нефти от мест её добычи до нефтеперерабатывающих заводов или на экспорт. В настоящее время более 90% всей добытой в стране нефти передаётся по магистральным нефтепроводам и только около 10% транспортируется водным и железнодорожным транспортом.

Объём транспортировки нефти по магистральным трубопроводам определяется потребностями НПЗ и нуждами экспорта.

Данный план составляется на основе товарно-транспортного баланса, разрабатываемого в целом по стране и по отдельным крупным экономическим районам. В нём указываются общее количество нефти, подлежащее

транспортировке из районов добычи в районы переработки и на экспорт. План транспортировки нефти составляется по каждому производственному объединению по транспортированию и поставкам нефти в системе АК «Транснефть», исходя из отдельных бюджетов по транспортировке нефти по каждому магистральному нефтепроводу и плана перевозок нефти железнодорожным и водным транспортом [10].

План транспортировки нефти является составной частью плана поставки и реализации нефти, который состоит из двух разделов: плана транспортировки нефти и плана поставки нефти.

План транспортировки нефти по нефтепроводам составляется по следующим показателям: объём перекачки нефти; объём транспортной работы; естественная убыль (потери) нефти при транспортировке и хранении; расход нефти на собственные производственно-технические нужды.

В отличие от плана транспортировки газа по газопроводам в плане транспортировки нефти основными показателями являются объём перекачки нефти и объём транспортной работы. Объём перекачки нефти определяется исходя из пропускной способности трубопроводов и числа дней его работы [6].

Производственная мощность производственных объединений по транспортировке и поставкам нефти складывается из мощностей отдельных магистральных нефтепроводов, которые входят в состав объединения.

Под производственной мощностью магистрального нефтепровода как инженерного сооружения, предназначенного для транспортировки нефти от месторождения до нефтеперерабатывающих заводов или перевалочных баз, понимается его производительность, т.е. максимально возможное годовое (суточное) количество нефти, которое может быть передано по трубопроводам при максимальном использовании расчётных параметров трубопроводов и установившемся режиме их работы, с учётом применения передовой технологии, улучшения организации производства и труда.

Анализ программ повышения операционной эффективности и

сокращения расходов нефтегазотранспортных предприятий, отраслевых регламентов и руководящих документов АК «Транснефть» показал, что в целом такие программы включают в себя:

- оценку текущего состояния в части операционной эффективности различных функций АК «Транснефть»;
- определение направлений для повышения эффективности;
- универсальные показатели эффективности исполнения программы;
- перечень мероприятий по повышению операционной эффективности и сокращению расходов в разбивке по периодам планирования;
- принципы управления мероприятиями;
- источники финансирования мероприятий.

В рамках исследования направлений повышения эффективности операционной деятельности нефтегазотранспортного предприятия необходимо получать актуальную информацию о результатах деятельности.

По общему правилу основными направлениями по повышению эффективности операционной деятельности любого нефтегазотранспортного предприятия являются методы, приведенные на рисунке 4.

В свою очередь повышение эффективности управления основными средствами может быть достигнуто посредством повышения фондоотдачи в результате повышения производительности оборудования за счёт технического перевооружения и реконструкции действующих и строительства новых производственных мощностей, оптимизации коэффициента сменности, времени работы и мощности установленного оборудования, снижения стоимости единицы мощности вновь вводимых, реконструируемых и перевооружаемых объектов, оптимизации амортизационных отчислений за счёт разработки единой амортизационной политики, оптимизации портфеля непрофильных активов.

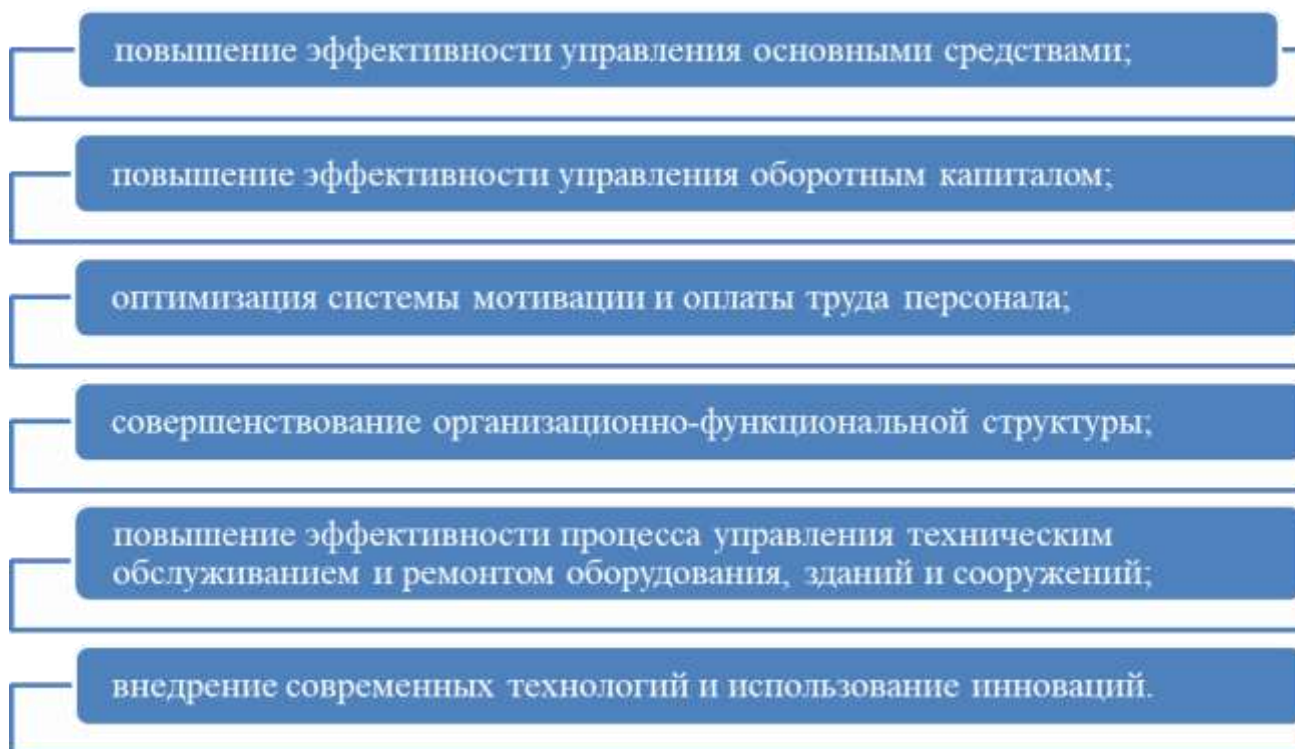


Рисунок 4 – Общие направления по повышению эффективности операционной деятельности

Повышение эффективности управления оборотным капиталом может быть достигнуто посредством оптимизации дебиторской задолженности; запасов, в результате повышения точности планирования потребности в запасах, также за счет оптимизации управления складами, оптимизации текущих обязательств, изменения приоритетов для долгосрочного сотрудничества с поставщиками продукции и услуг, и получения более выгодных условий оплаты поставок, точного соблюдения условий на оплату поставок.

Оптимизация системы мотивации труда персонала осуществляется за счёт формирования единых подходов в области базового и переменного вознаграждения персонала, формирования единых подходов в области нематериальной мотивации сотрудников, в том числе посредством совершенствования внутренней культуры и определения принципов обучения и развития персонала. Совершенствование организационно-функциональной структуры осуществляется за счёт разработки единых подходов к

формированию организационно-штатной структуры с учётом функциональной наполняемости и оптимальных норм управляемости, разработки целевой организационной структуры и штатного расписания с учётом вышеуказанных подходов разработки положений о структурных подразделениях с указанием выполняемых задач и функций.

Библиографический список:

1. ГОСТ Р ИСО 50001-2012 Системы энергетического менеджмента. Требования и руководство по применению.
2. ОР-27.010.00-КТН-008-14 Магистральный трубопроводный транспорт нефти и нефтепродуктов. Система энергетического менеджмента. Руководство по применению.
3. ОР-27.010.00-КТН-011-14 Магистральный трубопроводный транспорт нефти и нефтепродуктов. Система энергетического менеджмента. Порядок взаимодействия работников и подразделений организаций системы «Транснефть».
4. РД-03.100.00-КТН-001-16 Методика оценки выполнения ключевых показателей эффективности хозяйственной деятельности ПАО «Транснефть».
5. РД-03.100.00-КТН-037-18 Магистральный трубопроводный транспорт нефти и нефтепродуктов. Методические указания по разработке и оценке выполнения мероприятий Программы повышения операционной эффективности и сокращения расходов ПАО «Транснефть».