



КНП

ВЫСШАЯ ШКОЛА УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСА



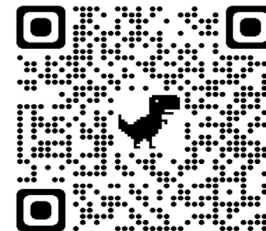
СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
SIBERIAN FEDERAL UNIVERSITY



АО «КРАСНОЯРСКНЕФТЕПРОДУКТ»

Выработка рекомендаций по формированию корпоративной системы управления проектами в АО «Красноярскнефтепродукт»

Докладчик:
Гордиенко Владимир Юрьевич



Красноярск
июнь 2021

КРУПНЕЙШАЯ СЕТЬ АЗС В КРАСНОЯРСКОМ КРАЕ

175

АЗС

10

НЕФТЕБАЗ

42

РАЙОНА КРАЯ

1883

СОТРУДНИКА

Бонусные карты
Топливные карты
Лаборатории
Сеть АЗС





ИСТОРИЧЕСКАЯ СПРАВКА



СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
SIBERIAN FEDERAL UNIVERSITY

Год создания КНП - 1934



22 декабря 1934 года является датой рождения компании Красноярскнефтепродукт (далее – КНП или Общество).

В этот день решением Центрального комитета Всесоюзной коммунистической партии большевиков, для обеспечения топливом вновь образованного Красноярского края





ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ЦИКЛ



СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
SIBERIAN FEDERAL UNIVERSITY





КРУПНЫЕ ПРОЕКТЫ, РЕАЛИЗУЕМЫЕ НА ПОСТОЯННОЙ ОСНОВЕ



СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
SIBIRIAN FEDERAL UNIVERSITY



КНП - активно-развивающееся предприятие, которое на постоянной основе реализует массу проектов. Основные виды крупных проектов, реализуемых на регулярной основе в Обществе:

- консервация и ликвидация опасных производственных объектов, зарегистрированных в Государственном реестре опасных объектов Ростехнадзора
- реконструкция, техническое перевооружение, ремонтные работы технологического оборудования АЗС и НБ в части изменения и модернизации технологических процессов
- перепланировка зданий и сооружений АЗС и НБ путем проведения строительного-монтажных работ

- ребрендинг – изменение фирменного стиля АЗС путем проведения строительного-монтажных работ
- реконструкция дорожных примыканий площадок АЗС к автомобильным дорогам



- проектирование всех видов вышеперечисленных работ и проведение экспертиз промышленной безопасности или других видов государственных экспертиз
- строительство и демонтаж (снос) зданий и сооружений





В Обществе отсутствует формализованная регламентная процедура, направленная на обеспечение надлежащего контроля за реализацией и управлением проектами, а именно за:

- изменениями и результативностью проекта
- ограниченностью проекта во времени
- бюджетированием проекта и отслеживанием индексации ценностных показателей рынка, напрямую влияющих на протекающие процессы при реализации проекта
- ограниченностью требуемых ресурсов
- новизна или несовершенство применяемых решений
- комплексность
- правовые и финансовые разграничения
- коммуникации членов коллектива, участвующего в реализации проекта

Основные виды потерь от простоя нефтебаз, при срыве сроков реализации проектов:

- 1) Простой вагонов РЖД
- 2) Расходы на перебазировку вагонов
- 3) Размещение нефтепродукта на сторонних нефтебазах
- 4) Штрафы поставщикам нефтепродуктов
- 5) Упущенная прибыль и срыв контрактов

Подсчитано, что 10 дней простоя одной нефтебазы оборачиваются 1,7 млн. рублей потерь в выручке, не считая накладных постоянных расходов. Таким образом, потери сверх бюджета от каждого проекта могут составлять от нескольких сотен тысяч до нескольких миллионов рублей.



ИССЛЕДОВАНИЕ ПРОБЛЕМЫ



СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
SIBERIAN FEDERAL UNIVERSITY



Одной из причин сбоев в процессе управления проектами является неконструктивный подход при формировании договорных отношений с подрядными организациями (далее - ПО), занимающимися производством работ о реализации крупных проектов

ГРАФИК ПРОИЗВОДСТВА РАБОТ

№ п/п	Наименование работ	Сроки выполнения работ	
		начало работ	окончание работ
1	Выполнение строительно-монтажных работ по техническому перевооружению опасного производственного объекта с заменой технологических трубопроводов «Площадка по хранению и перевалке нефтепродуктов Назаровский участок»	С даты заключения Договора	90 календарных дней с момента заключения договора.

ЗАКАЗЧИК:

ПОДРЯДЧИК:

4.1.10. В течение 2 (двух) календарных дней с момента подписания договора представить на согласование Заказчику график производства работ (Приложение № 4 к настоящему договору) и проект производства работ.





ИССЛЕДОВАНИЕ ПРОБЛЕМЫ



СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
SIBERIAN FEDERAL UNIVERSITY

Сводный График выполнения работ по Назаровской нефтебазе

№	Вид работ	Январь Недели			Февраль Недели			Март Недели					
		1-8	9-13	14-20	21-31	1-7	8-14	14-21	22-28	1-7	8-15	16-23	24-31
1. Монтаж РГС, насосов, технологической обвязки блока ЭКТО 100													
ЭКТО 100													
1.1	Технологическая обвязка трубопроводов												
1.2	Устройство аварийного слива												
1.3	Монтаж переходных мостов												
1.4	Обратная засыпка лотковой трассы землей АСН-												
Насосная ЭКТО 100													
1.5	Монтаж всасывающей линии от УСН до насосной												
1.6	Монтаж электронасосов												
1.7	Технологическая обвязка насосов												
1.8	Монтаж электроштитов управления												
1.9	Монтаж напорных трубопроводов насосной ЭКТО 100 до каре												
2. КПП с операторной													
2.1	Установка дверей и оконно-дверного блока												
2.2	Электромонтажные работы												
2.3	Устройство фасада												
2.4	Ремонт кровли												
3. Общестроительные работы													
3.1	Реконструкция ворот и установка смотровой площадки												
3.2	Монтаж гофротрубы газоанализатора до АСН												
4. Ремонт вертикальных стальных резервуаров 8 шт.													
4.1	Проверка заземляющих устройств												
4.2	Замена сифонных кранов												
4.3	Демонтаж перепускных вентилей Ду25 мм, монтаж хлопушек с МУВ												
4.4	Ремонт швов на стенке РВС												
4.5	Ремонт лестниц												
5. Устройство внутриплощадочных электрических сетей, 2 этап													
5.1	Кабельная продукция: устройство трубопроводов, монтажные работы, линейная арматура 0,4 кВ для КЛ												
5.2	Перенос существующих линий												
5.3	Силовое оборудование												
6. Монтаж внутреннего электрооборудования продуктовой насосной станции													

Стратегия взаимодействия с ПО, не определяет четких принципов по достижению эффективного результата в процессе реализации проекта, что создает предпосылки к срыву реализации проектов





ИССЛЕДОВАНИЕ ПРОБЛЕМЫ



СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
SIBIRIAN FEDERAL UNIVERSITY

На примере проекта технического перевооружения филиала «Северный», исходный график выглядел как показано в таблице ниже - Плановое завершение работ предполагалось к 1 августа.2021 года

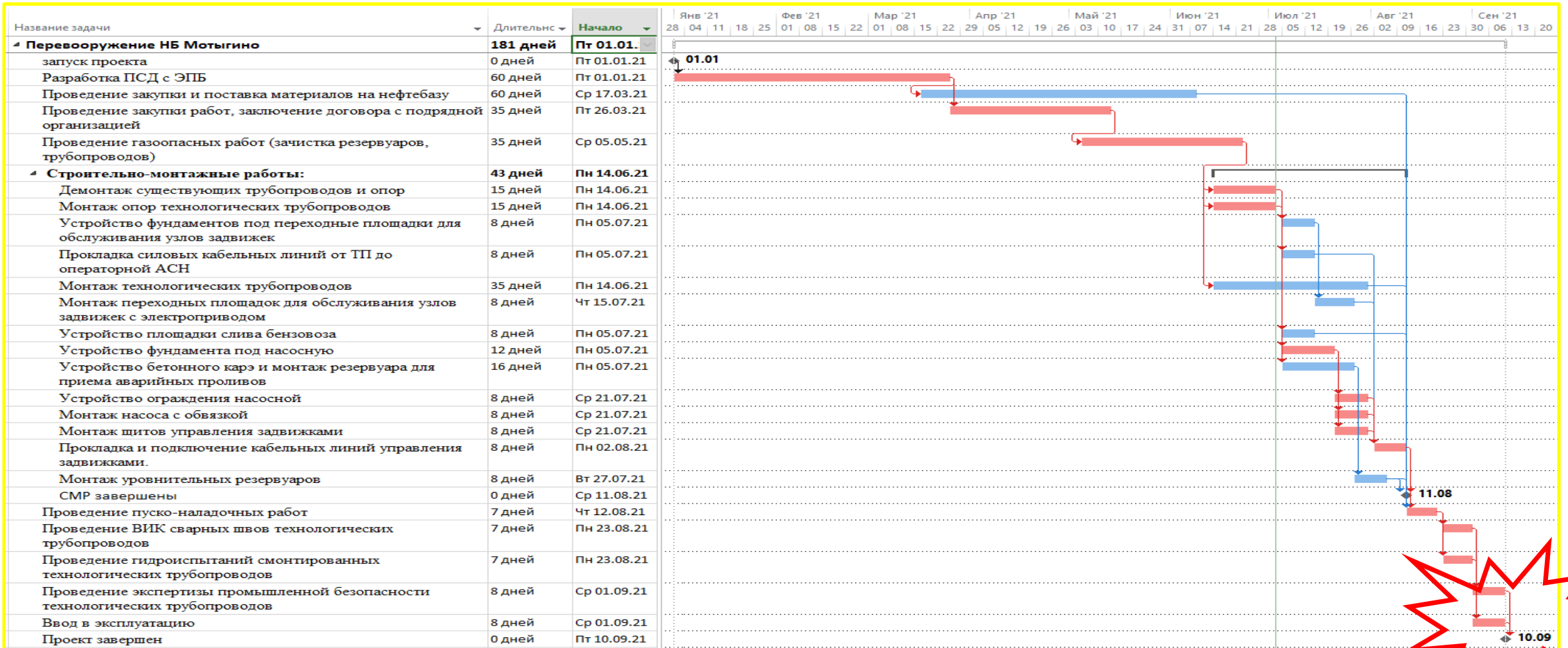
№п/п	Мероприятия	Структурное подразделение	Продолжительность, дней	прогнозируемое выполнение (месяц, декада)																							
				январь			февраль			март			апрель			май			июнь			июль			август		
				1д	2д	3д	1д	2д	3д	1д	2д	3д	1д	2д	3д	1д	2д	3д	1д	2д	3д	1д	2д	3д	1д	2д	3д
1	Разработка ПСД с ЭПБ	ПТУ																									
2	Проведение закупки и поставка материалов на нефтебазу	СТУ, УСФР, ГЭ	80																								
.....																								
8	Проведение гидроиспытаний смонтированных технологических трубопроводов	СТУ	10																								
9	Проведение экспертизы промышленной безопасности технологических трубопроводов	ПТУ	10																								
10	Ввод в эксплуатацию	СТУ, ПТУ, УСФР, ГЭ	10																								



ПОИСК РЕШЕНИЙ ПРОБЛЕМЫ



СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
SIBERIAN FEDERAL UNIVERSITY

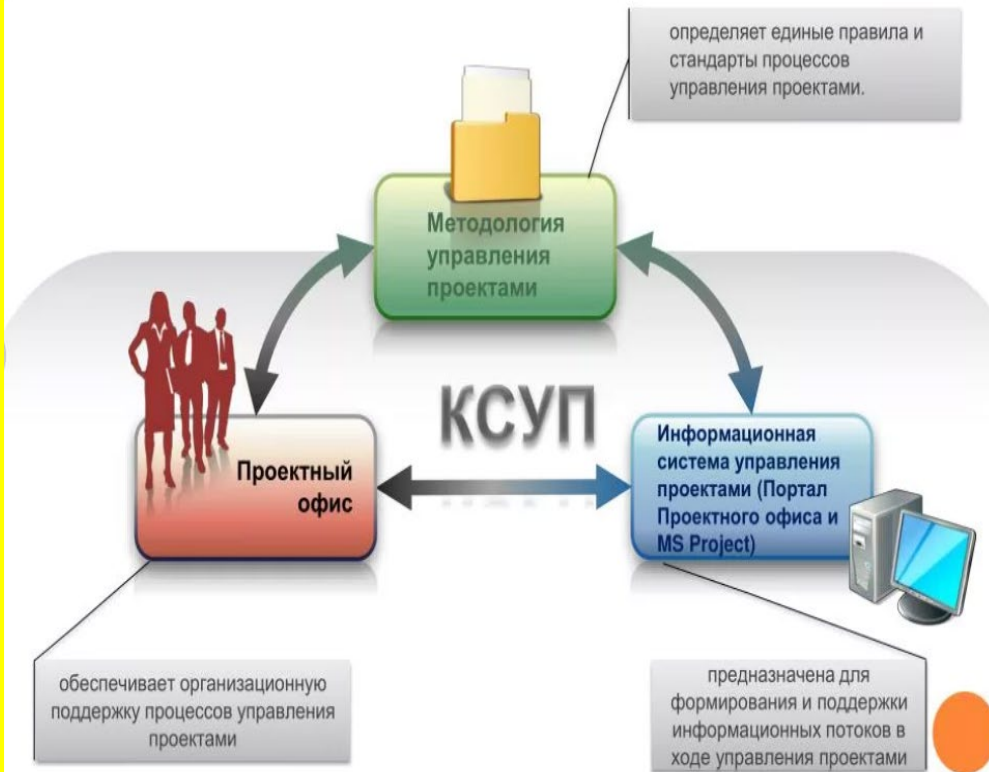


В рамках дипломной работы исходный график технического перевооружения нефтебазы в Мотыгино (филиал «Северный») был построен в программе Microsoft Project, в результате чего первоначальный утвержденный график (план) идентифицирован так, как показано на представленном рисунке



Выработка рекомендаций по формированию корпоративной системы управления проектами

КОРПОРАТИВНАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ



1. Создание СП – проектного офиса, в обязанности которого вменить координацию процессов по управлению проектами. Учитывая то, что проекты реализуются разными дирекциями Общества, обеспечить подчинение данной службы Генеральному директору, это позволит более независимо подходить к решению задач
2. Разработка и утверждение в Обществе регламентных локально-распорядительных документов, в которых должны быть прописаны все бизнес-процессы, обеспечивающие надлежащее управление проектами, а также взаимосвязи всех заинтересованных СП Общества при управлении проектами
3. Актуализация должностных инструкций и других ЛНД Общества
4. Обучение всего персонала, задействованного в бизнес процессах по управлению проектами, обеспечить регулярную периодическую аттестацию работников по вопросам управления проектами и по утвержденным в Обществе ЛНД
5. Внесение во все типовые договоры на проведение работ требований о соблюдении ЛНД Общества по управлению проектами
6. Закупка и внедрение в Обществе программного обеспечения по УП



ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО РЕШЕНИЮ ПРОБЛЕМЫ



СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
SIBERIAN FEDERAL UNIVERSITY

Возможны два варианта реализации: оптимистичный и наиболее вероятный

Параметр	Оптимистичный вариант	Наиболее вероятный
Сроки внедрения	5-8 мес.	10-14 мес.
Стоимость внедрения итого:		
В т.ч. единовременные затраты, тыс.руб.	5500	300
В т.ч. текущие затраты, тыс.руб. год	2300	1000
Результаты		
Проектный офис	да	нет
Управление ресурсами и закупками	Планирование и контроль закупок и расходования ресурсов по всей программе РиТ	В рамках текущих задач сотрудников
Документация	Корпоративный стандарт с полным набором необходимых в обществе документов	Минимальный набор документов (паспорт, базовые планы и т.п.)
Управление рисками	Полное – от этапа планирования до ввода в эксплуатацию	Нет либо фрагментарное на приоритетных проектах
Календарное планирование	Полное, включая графики работ подрядных организаций	Укрупненное, графики подрядчиков укрупненно на приоритетных проектах
ПО	Профессиональное ПО для УП	Битрикс 24
Условная окупаемость	<u>4-5 проектов из программы РиТ следующего года</u>	<u>1 проект из программы РиТ следующего года</u>



ГОТОВНОСТЬ К СОПРОТИВЛЕНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ИЗМЕНЕНИЯМ



СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
SIBERIAN FEDERAL UNIVERSITY

Предупрежден – значит вооружен!

необходимо готовиться заранее к преодолению сопротивления организационным изменениям



Страх несоответствия компетентности – озабоченность нехваткой способности справиться с новыми требованиями.

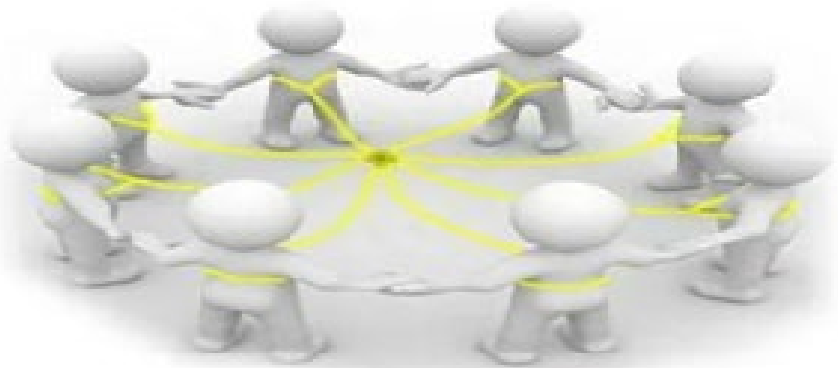
Неудобство – изменения сделают жизнь более трудной.

Экономический страх – страх потери денег, угроза гарантированной занятости.

Неопределенность – изменения могут причинять беспокойство в силу неопределенности их результатов.



ГОТОВНОСТЬ К СОПРОТИВЛЕНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ИЗМЕНЕНИЯМ



- Психологическая готовность к изменениям (мотивационная компонента)
- Подготовленность к жизнедеятельности в новых условиях (знания, умения, навыки, опыт и т.п.)
- Реальная активность (действия, участие, деятельность)
- Организация участия коллектива в обсуждении планируемых изменений
- Делегирование сотрудникам и рабочим группам ряда работ по подготовке изменений
- Создание условий для проявления работниками инициативы по разработке идей и использование предложений работников в практике

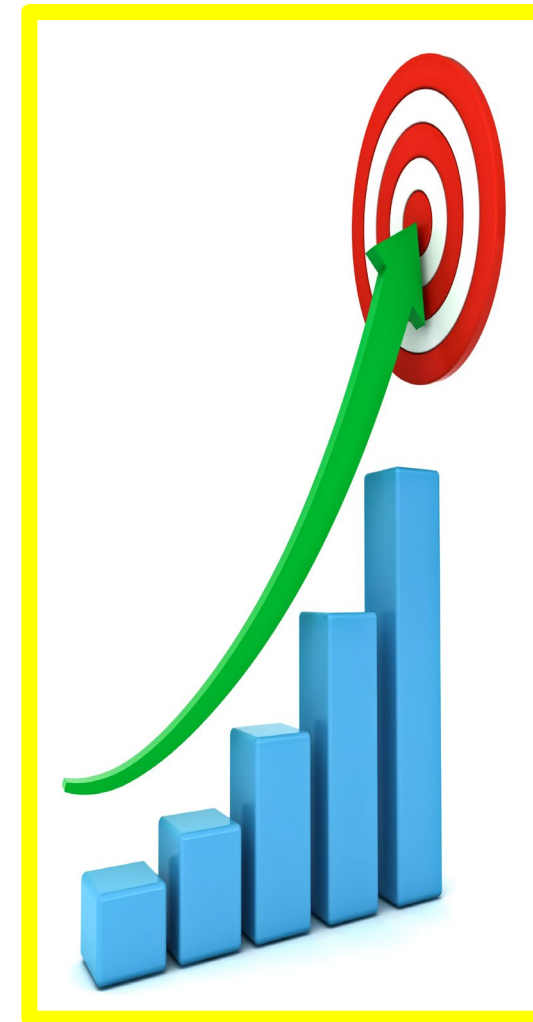


ЭФФЕКТ ОТ РЕАЛИЗАЦИИ РЕКОМЕНДАЦИЙ



В результате применения предлагаемых в дипломной работе рекомендаций, очевиден эффект, который позволит обеспечить:

- В минимальном варианте предлагаемые меры окупятся уже на первом проекте
- Структурирование в Обществе бизнес-процессов, определяющих порядок действий работников при реализации проектов
- Повышение уровня компетенций персонала, участвующего в процессе реализации проектов
- Формирование качественно-новой культуры производства
- Недопущение временных издержек на реализацию проектных решений
- Исключение финансовых рисков и убытков Общества
- Дальнейшее совершенствование технологий проектной деятельности и экономическое развитие Общества





КНП

АО «КРАСНОЯРСКНЕФТЕПРОДУКТ»



СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
SIBIRIAN FEDERAL UNIVERSITY

**БЛАГОДАРЮ ЗА ВНИМАНИЕ
И ПОЛУЧЕННЫЕ ЗНАНИЯ!**

ОФИЦИАЛЬНЫЙ САЙТ: <https://knp24.ru/about/>

