

ПРОЕКТНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 338.47:656.2(045)

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА

А.В. Брюхов

Аннотация. В статье показано значение железнодорожного транспорта для функционирования национального хозяйства, рассмотрены основные инфраструктурные проекты в отрасли и особенности управления проектами на предприятиях железнодорожного транспорта, особое внимание уделено построению проектного офиса.

Ключевые слова: железнодорожный транспорт, проектный менеджмент, паспорт проекта.

Железнодорожный комплекс имеет особое стратегическое значение для России. Он обеспечивает стабильную деятельность промышленных предприятий, современный подвоз жизненно важных грузов в самые отдаленные уголки страны, является связующим звеном единой экономической системы, оставаясь самым доступным транспортом для миллионов граждан.

В июне 2008 года была утверждена Стратегия развития железнодорожного транспорта в Российской Федерации до 2030 года. Её целью является формирование условий для транспортного обеспечения социально-экономического роста в России, возрастания мобильности населения и оптимизации товародвижения, укрепления экономического суверенитета национальной безопасности и обороноспособности страны, снижения совокупных транспортных издержек экономики, повышения конкурентоспособности национальной экономики и обеспечения лидерских позиций России в мире на основе опережающего и инновационного развития железнодорожного транспорта, гармонично увязанного с развитием других отраслей экономики, видов транспорта и регионов страны.

Все обозначенные стратегические задачи планируется достичь с помощью нескольких этапов модернизации предприятий железнодорожной сферы и процессов, происходящих в них.

Одной из важнейших составляющих программы является система проектов. За счет них происходит модернизация и расширение сети железных дорог. Инициаторами и исполнителями должен стать специально обученный персонал, руководители и специалисты, подготовленные к переменам, заинтересованные в обеспечении эффективной и устойчивой работы предприятий железнодорожного транспорта.

Осознание того, что проектный менеджмент занял ведущее место в управлении крупными компаниями, породило тот факт, что освоение теории и

применение на практике полученных знаний сейчас является одной из важнейших задач подготовки кадрового резерва ОАО «РЖД». Сегодня при подготовке специалистов, обучении в профильных ВУЗах и учебно-методических центрах упор делается на проектно-ориентированные программы подготовки.

Проект – это целенаправленное изменение некоторой системы, осуществляемое в рамках ограничений на используемые ресурсы. Целью управления проектами является оптимальное распределение ресурсов, необходимых для его реализации, в условиях минимизации рисков и необходимости достижения целей и задач проекта при заданном уровне качества. Другими словами, управление проектом предусматривает необходимость решения задачи оптимизации в многомерном пространстве, где в качестве критерия выступает максимизация эффективности реализации проекта при соблюдении существующих ограничений на возможности его осуществления.

Проект охватывает все стадии деятельности, связанной с трансформацией научно-технических идей в новый или усовершенствованный продукт, внедренный на рынке, в новый или усовершенствованный технологический процесс, используемый в практической деятельности.

В ОАО «РЖД» выделены следующие стадии развития проектов:

- предпроектная;
- инициирования проекта;
- выполнения научно-исследовательских, опытно-конструкторских и технологических работ;
- внедрения и использования продукта;
- завершения проекта.

Детализация процессов реализации инновационного проекта по стадиям его жизненного цикла позволяет сформировать эффективную систему проектного управления с выделением ключевых бизнес-процессов и постоянного их мониторинга и контроллинга.

Управление проектом на предприятиях железнодорожного транспорта осуществляется на основе регламента управления проектом, в котором определяется порядок планирования, контроля хода реализации и управления изменениями проекта. Регламент определяет полномочия руководителя проектом, управляющего и других участников по принятию решений в ходе реализации проекта.

Для управления любым проектом на период его осуществления создается специальная временная организационная структура, возглавляемая руководителем проекта. По форме команда проекта отражает существующую организационную структуру управления проектом, разделение функций, обязанностей и ответственности за принимаемые решения в процессе его реализации. На верхнем уровне структуры находится руководитель проекта, на нижнем – исполнители, отделы и специалисты, отвечающие за отдельные функциональные области.

С целью эффективной реализации механизма проектного управления инновационными проектами, осуществления стратегического и среднесрочного планирования инновационной деятельности, контроля над эффективностью проектов на разных стадиях их жизненного цикла, внесения корректировок в

ход выполнения проектов, отказа от реализации проектов, не соответствующих целям и интересам, проводится паспортизация проектов.

В ОАО «РЖД» для паспортизации проектов используется единый документ – паспорт проекта, в состав которого включаются:

- титульный лист;
- сведения об инициировании проекта;
- сведения о выполнении научно-исследовательских, опытно-конструкторских и технологических работ;
- сведения о реализации проекта;
- сведения о завершении проекта;
- заключение.

Паспорт проекта в соответствии с требованиями руководителя разрабатывает проектный офис, который отвечает за ведение документооборота, связанного с разработкой, согласованием и утверждением рабочих документов по проекту, и оперативное доведение актуальной информации до сведения основных участников проекта.

Интересным представляется опыт ОАО «РЖД» по использованию проектного офиса, в который могут входить не только работники компании, но и внешние исполнители, не являющиеся работниками ОАО «РЖД». Он создается на время реализации проекта и обеспечивает функцию поддержки управления, анализа и контроля хода его реализации. Основной целью деятельности проектного офиса является обеспечение необходимого качества управления проектом за счет формирования и своевременного представления достоверной информации по проекту руководителю проекта, руководству компании и другим участникам процесса управления.

Проектный офис в соответствии с задачами осуществляет следующие основные функции:

- подготовку и обеспечение актуального состояния паспорта проекта, бюджета, директивного календарного плана и других документов по проекту;
- регистрацию и распространение организационно-распорядительных документов, методических и информационных материалов проекта;
- методическое обеспечение управления проектом;
- контроль и обеспечение исполнения регламентов и процедур проекта;
- сбор отчетности и анализ информации о ходе реализации проекта;
- формирование отчетности по проекту;
- контроль соответствия отчетности о ходе проекта утвержденным регламентам и процедурам проекта;
- контроль выполнения поручений управляющих органов проекта;
- организацию управления изменениями проекта;
- организацию управления рисками проекта;
- сбор, регистрация, формирование, хранение проектной документации, а также ведение архива документов проекта;
- регистрацию событий проекта;
- учет проблем и спорных вопросов проекта.

Важным вопросом эффективной реализации проекта является организация деятельности проектного офиса. Проектный офис возглавляет руководитель. В состав входят администратор, представители причастных подразделений компании, эксперты.

Таким образом, проектный офис используется как инструмент информационного обеспечения высшего руководства компании и команды управления проектом, минимизации несоответствия между проектами и ресурсами, снижения рисков, решения стратегических задач, а также оценки эффективности проекта в целом и его элементов в частности, в том числе деятельности самого проектного офиса.

В настоящее время в холдинге ОАО «РЖД» активно реализуются экологические, социальные, инфраструктурные проекты, а также проекты, направленные на совершенствование процессов в компании.

Начало централизованному созданию и реализации проектов на предприятии было положено в 2006 году. Тогда же был разработан один из самых масштабных молодежных проектов компании – конкурс «Новое звено». Он направлен на развитие научной и технической инициативы у молодых работников, вовлечение их в решение корпоративных задач, в том числе в инновационную деятельность.

За время реализации конкурса в нем приняли участие около 16 тысяч человек, представлено 7600 проектов, к оценке привлечено 3 тысячи экспертов из числа руководителей разных уровней управления, 47 молодых работников были удостоены почетного звания «Новатор ОАО РЖД». Принять участие в конкурсе могут как молодые работники компании в возрасте до 35 лет, так и студенты, аспиранты профильных ВУЗов ОАО «РЖД».

В настоящее время, как на уровнях руководства компании, так и на уровне филиалов, разрабатываются другие не менее значимые молодежные проекты. Так, ежегодно проводится конкурс «Лучший молодой руководитель», по условиям которого конкурсанты работают над идеями по улучшению производственного процесса и повышению качества услуг. Жюри оценивает производственные показатели отдела, который возглавляет конкурсант и проекты, которые он реализует на своем предприятии.

Проектному управлению молодого кадрового состава уделяется особое внимание. Согласно Стратегии развития железнодорожного транспорта в Российской Федерации до 2030 года молодежный социальный капитал – это то, что двигает компанию на ближайшие 15-20 лет. В 2008 году на железных дорогах трудилось почти 285 тыс. молодых работников до 30 лет, что составляло 21 % от численности всего персонала. Из них 20 % занимали должности руководителей и специалистов, 20 % – инженерные должности и 17 % – технические должности. Для привлечения и удержания молодых сотрудников как стратегического актива Компании разработана и реализуется целевая программа «Молодежь ОАО «РЖД». За 8 лет реализации программы удалось увеличить долю молодых работников до 28 % от численности всего персонала. Разработан комплекс мер для привлечения молодых специалистов. Так, молодой работник,

обучившийся в профильном ВУЗе по целевому набору, при трудоустройстве в компанию имеет право на получение ипотеки на льготных условиях, получение различных субсидий.

Кроме того, в компании реализуются масштабные инфраструктурные проекты.

Реконструкция БАМа и Транссиба – проект, рассчитанный до 2018 года, на реализацию которого, помимо средств РЖД, привлечены миллиарды рублей из Фонда национального благосостояния и субсидии из Федерального бюджета. Реализация проекта позволит к 2020 году достичь почти 40 %-ного роста объема перевозки в направлениях Восточного полигона.

Другим крупным инфраструктурным проектом является высокоскоростная магистраль Москва – Казань – один из первых этапов строительства единого транспортного коридора «Экономического пояса Шелкового пути», который свяжет Европу с Азиатско-Тихоокеанским регионом. Он увеличит мобильность населения российских регионов и даст импульс созданию крупных агломераций вдоль всей магистрали. Проект предусматривает осуществление необходимых мероприятий по созданию железнодорожной инфраструктуры и приобретению подвижного состава в целях обеспечения высокоскоростного пассажирского сообщения между регионами страны, а также последующую эксплуатацию созданной инфраструктуры и подвижного состава в целях обеспечения высокоскоростных пассажирских перевозок. Проект предполагает обеспечение высочайшего уровня надежности и безопасности перевозок, создание необходимого комфорта для пассажиров. Решение указанных задач возможно только на основе использования самых современных технологий и средств их обеспечения. Таким образом, реализация проекта создаст импульс для развития инновационных технологий в отраслях экономики Российской Федерации, предприятия которых будут задействованы в обслуживании подвижного состава, оборудования для инфраструктуры железнодорожного пути с учетом планируемых скоростей движения поездов (до 400 км/ч).

Примером реализованного крупного инфраструктурного проекта является организация движения высокоскоростных поездов на участках Москва – Санкт-Петербург и Москва – Нижний Новгород. В настоящее время на этих участках курсируют скоростные поезда «Стриж», развивающий скорость до 200 км/ч и «Сапсан», развивающий скорость до 250 км/ч.

В 2016 году было реконструировано Московское центральное кольцо (МЦК). Создание новых станций, их интеграция со станциями метрополитена и со станциями радиальных железнодорожных линий, регулярное курсирование скоростных поездов «Ласточка» поспособствовали возрастанию мобильности жителей и гостей столицы, росту экономического развития. Сегодня Московское центральное кольцо стало для жителей привычным видом транспорта и пользуется у горожан большой популярностью. За полгода железнодорожная магистраль перевезла 50 миллионов пассажиров. Ожидается, что пассажиропоток МЦК за первый год работы составит около 90 миллионов человек.

Задача подготовки специалистов по управлению проектами для всех отраслей экономики, включая и предприятия железнодорожного транспорта, требует своего качественного решения. Для этого имеются все условия и предпосылки. Проектный менеджмент прочно закрепился в управлении холдингом «РЖД». Реализация масштабных проектов способствует улучшению процессов, происходящих в компании, увеличению клиентоориентированности, росту экономического развития.

Список литературы

1. Терешина Н.П., Дедова И.Н., Соколов Ю.И., Подсорин В.А. Управление инновациями на железнодорожном транспорте: монография. М.: МИИТ, 2014, С. 93-116.
2. Аленько С.Н. Подготовка специалистов по управлению проектами в стратегии развития предприятий железнодорожного транспорта // Вестник СибАДИ. Выпуск 1(35), Омск, 2014. С. 114-119.
3. Распоряжение ОАО «РЖД» № 2055р от 01.10.2010 г. «О внедрении единой системы управления инвестиционными проектами».

PROJECT MANAGEMENT AT RAILWAY ENTERPRISES

A.V. Bryukhov

Abstract. The article shows the importance of railway transport for the functioning of the national economy, the main infrastructure projects in the industry and the features of project management at railway transport enterprises, special attention is paid to the construction of the project office.

Keywords: railway transport, project management, project passport.

Брюхов Андрей Владимирович
специалист АО «Федеральная
пассажирская компания»
E-mail: alexbruhov@yandex.ru

Bryukhov Andrey Vladimirovich
specialist of the joint-stock company
«Federal passenger company»
E-mail: alexbruhov@yandex.ru