



**КонсультантПлюс**

Распоряжение ОАО "РЖД" от 14.03.2019 N  
473/р

(в ред. от 07.02.2020)

"Об организации разработки и реализации  
проектов бережливого производства"  
(Вместе с Положением)

Документ предоставлен **КонсультантПлюс**

[www.consultant.ru](http://www.consultant.ru)

Дата сохранения: 29.04.2021

## ОАО "РОССИЙСКИЕ ЖЕЛЕЗНЫЕ ДОРОГИ"

### РАСПОРЯЖЕНИЕ от 14 марта 2019 г. N 473/р

### ОБ ОРГАНИЗАЦИИ РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТОВ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА

Список изменяющих документов  
(в ред. Распоряжения ОАО "РЖД" от 07.02.2020 N 249/р)

В целях вовлечения работников филиалов ОАО "РЖД" в постоянную работу по повышению эффективности и совершенствованию процессов:

1. Утвердить прилагаемое [Положение](#) об организации разработки и реализации проектов бережливого производства в ОАО "РЖД" (далее - Положение).

2. Начальникам департаментов и управлений, руководителям филиалов и структурных подразделений ОАО "РЖД" организовать изучение [Положения](#), утвержденного настоящим распоряжением, работниками и руководствоваться им при организации работ в области бережливого производства.

3. Признать утратившими силу следующие нормативные документы ОАО "РЖД":

распоряжение ОАО "РЖД" от 16 мая 2016 г. N 887р "Об утверждении Положения об управлении Программой проектов "Бережливое производство в ОАО "РЖД";

распоряжение ОАО "РЖД" от 31 июля 2017 г. N 1525/р "Об утверждении Положения о конкурсе проектов бережливого производства в ОАО "РЖД";

распоряжение ОАО "РЖД" от 7 сентября 2017 г. N 1833р "О внесении изменений в Положение об управлении Программой проектов "Бережливое производство в ОАО "РЖД", утвержденное распоряжением ОАО "РЖД" от 16 мая 2016 г. N 887р;

Положение об организации разработки и реализации проектов бережливого производства в ОАО "РЖД", утвержденное ОАО "РЖД" 30 июля 2016 г. N 488.

Заместитель генерального директора -  
главный инженер ОАО "РЖД"  
С.А.Кобзев

УТВЕРЖДЕНО

распоряжением ОАО "РЖД"  
от 14 марта 2019 г. N 473/р

## **ПОЛОЖЕНИЕ ОБ ОРГАНИЗАЦИИ РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТОВ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА В ОАО "РЖД"**

Список изменяющих документов  
(в ред. Распоряжения ОАО "РЖД" от 07.02.2020 N 249/р)

### I. Общие положения

Целью настоящего Положения является определение организационной структуры управления проектами, включая состав, цель, задачи, функции и права органов управления, формируемых на всех уровнях управления, а также обеспечение единых подходов к организации разработки и реализации проектов бережливого производства в ОАО "РЖД".

Целью управления проектами бережливого производства является повышение эффективности деятельности ОАО "РЖД" за счет развития ее производственной системы в результате применения технологий бережливого производства, направленных на выявление и устранение либо сокращение потерь в процессах ОАО "РЖД", а также создание мотивационной среды для поддержания культуры постоянных улучшений в ОАО "РЖД".

#### Нормативные ссылки

СТО РЖД 1.05.005-2008. Техническая документация в ОАО "РЖД". Правила учета, хранения, обращения и внесения изменений.

СТК РЖД 1.05.002-2010. Применение технологий бережливого производства при организации производственных и технологических процессов ремонта и эксплуатации технических средств. Основные положения.

Положение об организации дополнительного премирования работников филиалов ОАО "РЖД" за реализацию экономически эффективных проектов бережливого производства, утвержденное распоряжением ОАО "РЖД" от 26 декабря 2018 г. N 2799/р.

Положение о рационализаторской деятельности в ОАО "РЖД", утвержденное распоряжением ОАО "РЖД" от 3 марта 2014 г. N 552р.

Методика оценки экономической эффективности внедрения технологий бережливого производства в структурных подразделениях функциональных филиалов ОАО "РЖД" производственного блока, утвержденная распоряжением ОАО "РЖД" от 29 декабря 2012 г. N 2768р.

Методика расчета экономического эффекта межфункциональных проектов внедрения технологий "Бережливого производства", утвержденная распоряжением ОАО "РЖД" от 20 февраля 2014 г. N 474р.

---

Концепция применения технологий бережливого производства в ОАО "РЖД", утвержденная ОАО "РЖД" 28 июня 2010 г. N 11250.

В настоящем Положении используются следующие термины и определения:

проект бережливого производства - комплекс мероприятий, направленных на улучшение производственно-экономических показателей деятельности ОАО "РЖД", результатом которых является устранение или сокращение потерь в процессах (далее - проект). К проектам не относятся инвестиционные проекты и рационализаторские предложения;

функциональный проект - проект, реализуемый в структурном подразделении региональной дирекции (территориального центра) филиала ОАО "РЖД" (далее - структурное подразделение), осуществляющем свою деятельность в границах железной дороги;

мультифункциональный проект - проект, реализуемый с участием двух и более структурных подразделений ОАО "РЖД", осуществляющих свою деятельность в границах одной и более железных дорог, а также с участием сторонней организации;

руководитель проекта - лицо, ответственное за управление проектом и достижение его целей в рамках бюджета, в срок и с заданным уровнем качества;

оперативная рабочая группа - постоянно действующая группа работников причастных подразделений, обеспечивающая улучшение процессов на принципах бережливого производства;

проектный офис бережливого производства - группа работников, объединенная для планирования организации разработки и реализации проектов, их экспертизы (далее - проектный офис);

Проектные офисы создаются в функциональных филиалах ОАО "РЖД" и железных дорогах (региональном центре корпоративного управления) - филиалах ОАО "РЖД".  
(введен Распоряжением ОАО "РЖД" от 07.02.2020 N 249/р)

Региональный проектный офис создается в структурном подразделении филиала ОАО "РЖД", которое находится на первом уровне подчинения филиалу ОАО "РЖД", кроме дирекции по эксплуатации путевых машин - структурного подразделения Центральной дирекции инфраструктуры; региональной дирекции (территориальном центре) функционального филиала ОАО "РЖД"; региональном центре корпоративного управления железной дороги (при отсутствии проектных офисов в дирекциях в составе железной дороги). Проектный офис железной дороги может совмещать функцию регионального проектного офиса бережливого производства дирекций, центров, входящих в состав железной дороги. В случае необходимости в дирекциях, центрах, входящих в состав железных дорог, могут создаваться региональные проектные офисы в дирекциях, центрах (при отсутствии данного проектного офиса в региональном центре корпоративного управления).  
(введен Распоряжением ОАО "РЖД" от 07.02.2020 N 249/р)

В Петропавловском отделении Южно-Уральской железной дороги - филиале ОАО "РЖД" создается региональный проектный офис Южно-Уральской железной дороги. В дирекции по эксплуатации путевых машин - структурном подразделении Центральной дирекции

---

инфраструктуры региональные проектные офисы создаются в дирекциях по эксплуатации путевых машин - структурных подразделениях дирекции по эксплуатации путевых машин - структурного подразделения Центральной дирекции инфраструктуры (далее - ДПМ).  
(введен Распоряжением ОАО "РЖД" от 07.02.2020 N 249/р)

Перечень филиалов ОАО "РЖД" и их региональных дирекций, в которых создаются проектные офисы, приведен в [приложении N 2](#).  
(введен Распоряжением ОАО "РЖД" от 07.02.2020 N 249/р)

паспорт проекта - документ, служащий для идентификации проекта и содержащий название и цель проекта, состав рабочей группы проекта, наименование улучшаемого процесса, перечень технических (организационных) документов, которые будут пересмотрены по результатам реализации проекта, карты (схемы) процесса до начала проекта и после его завершения, технико-экономическое обоснование проекта с расчетом ожидаемых эффектов, календарный график проекта;

технологический эффект - результат совершенствования процессов, выражаемый в улучшении качественных и количественных производственных показателей;

экономический эффект - разница между себестоимостью улучшаемого процесса до и после реализации проекта, также является величиной затрат структурного подразделения, которая может быть исключена из бюджета затрат. Определяется в расчете за год;

фонд развития - средства в размере 20 процентов суммы годового экономического эффекта по завершенным проектам, оставшиеся в бюджете затрат структурного подразделения (региональной дирекции, филиала ОАО "РЖД");

технико-экономическое обоснование - информация, содержащая анализ ожидаемых затрат и эффектов от реализации проекта, из которой определяется целесообразность его реализации;

целевые параметры - плановые показатели, включающие измеримые эффекты от реализации проектов на год;

потери - любое действие, которое потребляет ресурсы, но не создает ценности для потребителя. Основные виды потерь: перепроизводство, задержки, транспортировка, дополнительная обработка, избыток запасов, перемещения, дефекты, неиспользованный творческий потенциал работников;

потребитель - лицо или организация, которые могут получать или получают продукцию или услугу, предназначенные или требуемые этим лицом или организацией. Потребитель может быть внутренним или внешним по отношению к организации;

ценность - определяется потребителем, как ожидаемое качество, количество, цена и срок поставки. Данные свойства продукции или услуги вызывают субъективное ощущение потребителя, что нужная ему продукция (услуга) доставлена (оказана) с нужным качеством, в нужном количестве, в нужное время и в нужном месте;

поток создания ценности - все действия, как создающие, так и не создающие ценность,

---

---

требующиеся для преобразования сырья и информации в продукцию или услугу;

картирование потока создания ценности - процесс изучения и визуального изображения материального и сопровождающего его информационного потока в ходе создания ценности при движении материалов по процессам от поставщика до потребителя. Графическое представление действий включает в себя: время, расстояние, перемещение материалов, контроль и операции, создающие ценность. Процесс состоит из этапов: выбор потока, описание текущего состояния потока, описание будущего состояния потока, составление плана (дорожной карты) достижения будущего состояния потока;

процесс - совокупность взаимосвязанных и (или) взаимодействующих видов деятельности, использующих входы для получения намеченного результата;

тиражирование проектов - реализация проектов, содержащих успешные апробированные технические (организационные) решения, которые могут быть реализованы в других структурных подразделениях;

база тиражируемых проектов - раздел единой электронной базы проектов "Система проектного мониторинга" (далее - СПМ), содержащий реализованные проекты, признанные пригодными для тиражирования.

## II. Организационная структура управления проектами, функции и состав

2.1. С целью управления проектами в ОАО "РЖД" формируются проектные офисы бережливого производства и рабочие группы.

2.2. Центральный проектный офис бережливого производства (далее - центральный проектный офис):

утверждает на календарный год целевые параметры по реализации проектов и отчет об их выполнении;

принимает решения о реализации мультифункциональных проектов в границах нескольких железных дорог;

проводит экспертную оценку представленных на рассмотрение проектов;

подготавливает и рассматривает предложения по развитию бережливого производства в ОАО "РЖД";

обеспечивает организационную и методическую поддержки реализации проектов на корпоративном уровне управления;

организует тиражирование проектов;

организует обмен опытом в области организации бережливого производства между филиалами и железными дорогами;

организует аудиты реализации проектов в филиалах;

---

---

принимает в установленном порядке решение о премировании проектных офисов, которое зависит от достижения целевых параметров реализации проектов;

может инициировать проведение конкурсов проектов и иных мероприятий по популяризации бережливого производства в ОАО "РЖД".

2.3. В состав центрального проектного офиса входят:

руководитель центрального проектного офиса - заместитель генерального директора - главный инженер ОАО "РЖД";

заместитель руководителя центрального проектного офиса - заместитель начальника Центра моделирования бизнес-процессов ОАО "РЖД", в ведении которого находятся вопросы бережливого производства;

члены центрального проектного офиса (эксперты) - представители подразделений аппарата управления ОАО "РЖД", главные инженеры филиалов производственного блока ОАО "РЖД".

Организацию работы центрального проектного офиса обеспечивает Центр моделирования бизнес-процессов.

2.4. Проектный офис бережливого производства функционального филиала ОАО "РЖД" (далее - проектный офис функционального филиала):

согласовывает, декомпозирует и доводит до регионального уровня управления целевые параметры по реализации проектов, осуществляет контроль их достижения;

организует обеспечение проектов необходимыми ресурсами для их реализации;

организует тиражирование проектов в подразделениях филиала;

организует аудиты реализации проектов в филиале;

осуществляет отбор и экспертизу проектов для тиражирования, а так же приоритетных проектов, способных в наибольшей степени повлиять на достижение целевых параметров;

организует обмен передовым опытом в области непрерывных улучшений в филиале;

организует обучение работников основам бережливого производства;

осуществляет мониторинг формирования и использования фонда развития бережливого производства.

Организацию работы проектного офиса функционального филиала обеспечивает служба технической политики или технический отдел центральной дирекции филиала.

Проектный офис функционального филиала непосредственно подчиняется центральному проектному офису, а его председатель является членом центрального проектного офиса.

---

---

2.5. В состав проектного офиса функционального филиала входят:

руководитель проектного офиса - главный инженер центральной дирекции;

заместитель руководителя проектного офиса - заместитель начальника центральной дирекции по экономике и финансам;

заместитель руководителя проектного офиса - начальник службы технической политики или начальник технического отдела центральной дирекции;

члены проектного офиса (эксперты) - представители подразделений центральной дирекции;

заместитель руководителя проектного офиса - начальник (представитель) подразделения, в чьи компетенции входят вопросы организации и оплаты труда.  
(абзац введен Распоряжением ОАО "РЖД" от 07.02.2020 N 249/р)

2.6. Проектный офис бережливого производства железной дороги (далее - проектный офис железной дороги):

осуществляет координацию и методическую поддержку реализации проектов на полигоне железной дороги;

обеспечивает мониторинг достижения региональными дирекциями целевых параметров по реализации проектов на полигоне железной дороги, информирует об этом центральный проектный офис;

обеспечивает экспертизу проектов до и после их реализации;

планирует, рассматривает и инициирует мультифункциональные проекты;

утверждает экономический эффект от реализованных проектов после их экспертизы, в том числе по проектам, экономический эффект которых отказывается подтверждать региональный проектный офис;

подготавливает предложения по корректировке бюджета структурных подразделений на основании экономических эффектов от реализации проектов;

обеспечивает контроль за качеством информации по проектам в СПМ: ее своевременностью, достоверностью, достаточностью и актуальностью;

рекомендует проекты к тиражированию;

организует обучение работников основам бережливого производства;

подготавливает информационные материалы для популяризации бережливого производства;

организует практические семинары по обмену опытом реализации проектов;

обеспечивает тиражирование мультифункциональных проектов;

---

---

подготавливает и рассматривает предложения по развитию бережливого производства;

осуществляет мониторинг формирования и использования фонда развития бережливого производства;

организует аудиты реализации проектов на полигоне железной дороги;

рассматривает спорные вопросы, относящиеся к организации разработки и реализации проектов на полигоне железной дороги по кругу ведения, и принимает по ним решение.

Организацию работы проектного офиса железной дороги обеспечивает служба технической политики железной дороги.

Проектный офис железной дороги непосредственно подчиняется центральному проектному офису.

2.7. В состав проектного офиса железной дороги входят:

руководитель проектного офиса - главный инженер железной дороги;

заместитель руководителя проектного офиса железной дороги - начальник службы экономики и финансов;

заместитель руководителя проектного офиса - начальник службы технической политики железной дороги;

заместитель руководителя проектного офиса - начальник подразделения управления трудовыми ресурсами и организационной структурой;  
(в ред. Распоряжения ОАО "РЖД" от 07.02.2020 N 249/р)

члены проектного офиса (эксперты) - заместители главного инженера железной дороги по территориальному управлению, представители подразделений органа управления железной дороги, главные инженеры региональных дирекций.

2.8. В региональных дирекциях (территориальных центрах), а также в дирекциях - структурных подразделениях железных дорог, формируются региональные проектные офисы бережливого производства (далее - региональный проектный офис). Региональный проектный офис:

декомпозирует и доводит до структурных подразделений целевые параметры по реализации проектов, осуществляет контроль их достижения и информирует об этом проектный офис железной дороги;

планирует, проводит экспертизу и утверждает проекты;

обеспечивает проекты необходимыми ресурсами для их реализации;

обеспечивает контроль за качеством информации по проектам в СПМ: ее своевременностью, достоверностью, достаточностью и актуальностью;

---

---

обеспечивает тиражирование рекомендованных проектов по структурным подразделениям региональной дирекции филиала;

утверждает экономический эффект реализованных проектов после их экспертизы;

осуществляет мониторинг формирования и использования фонда развития бережливого производства;

ежеквартально предоставляет в проектный офис функционального филиала отчеты о завершенных проектах и о годовых экономических эффектах по завершенным проектам, направленные в проектный офис железной дороги для корректировки бюджета затрат филиала ОАО "РЖД";

рекомендует проекты к тиражированию.

Организацию работы регионального проектного офиса обеспечивает технический отдел региональной дирекции филиала или другой отдел, на который возложены функции внедрения технологий бережливого производства.

Региональный проектный офис непосредственно подчиняется проектному офису функционального филиала (при наличии), а оперативно - проектному офису железной дороги.

2.9. В состав регионального проектного офиса входят:

руководитель проектного офиса - главный инженер структурного подразделения, находящегося на первом уровне подчинения филиалу ОАО "РЖД" (региональной дирекции (территориального центра), функционального филиала ОАО "РЖД"); дирекции - структурного подразделения железной дороги (при необходимости); ДПМ; Петропавловского отделения Южно-Уральской железной дороги - филиала ОАО "РЖД"; начальник региональной дирекции (территориального центра) функционального филиала ОАО "РЖД" при отсутствии должности главного инженера (соответственно);

члены проектного офиса (эксперты) - начальник производственнотехнического (технического) отдела (сектора); начальники (представители) подразделений, в чьи компетенции входят вопросы организации и оплаты труда, экономики; а также иные работники региональной дирекции (территориального центра) функционального филиала ОАО "РЖД"; главные инженеры структурных подразделений дирекций - структурных подразделений филиалов ОАО "РЖД" или региональных дирекций (территориальных центров); ДПМ; Петропавловского отделения Южно-Уральской железной дороги - филиала ОАО "РЖД".  
(пункт 2.9 дан в ред. Распоряжения ОАО "РЖД" от 07.02.2020 N 249/р)

2.10. Узловая рабочая группа в части реализации проектов:

планирует, разрабатывает и реализует multifункциональные проекты, направленные на повышение эффективности работы железнодорожной станции;

вносит информацию по проекту в СПМ:

определяет полученный эффект от реализации multifункциональных проектов;

---

---

подготавливает необходимую информацию для начала и завершения проекта в проектный офис железной дороги.

Курирует проекты, реализуемые узловой рабочей группой, заместитель главного инженера железной дороги по территориальному управлению.

2.11. Оперативная рабочая группа структурного подразделения (предприятия) региональной дирекции (территориального центра) функционального филиала ОАО "РЖД" (дирекции - структурного подразделения железной дороги), структурного подразделения в составе железной дороги, структурного подразделения дирекции - структурного подразделения филиала ОАО "РЖД", ДПМ (далее - оперативная рабочая группа):  
(в ред. Распоряжения ОАО "РЖД" от 07.02.2020 N 249/р)

проводит анализ процессов и выявляет потери в них;

подготавливает технико-экономическое обоснование для начала проекта;

разрабатывает и реализует проект;

подготавливает изменения в техническую (организационную) документацию по итогам реализации проекта;

определяет эффекты от реализации проекта;

осуществляет формирование и использование фонда развития бережливого производства;

обучает работников основам бережливого производства;

поддерживает информацию на стенде "Бережливое производство" в актуальном состоянии.

В состав оперативной рабочей группы рекомендуется включать работников, в чьи компетенции входят вопросы технологии, экономики, организации оплаты и нормирования труда, охраны труда, снабжения, управления качеством. Так же в состав оперативной рабочей группы могут включаться иные работники, в том числе других структурных подразделений, работники органов управления региональной дирекции, дирекции структурного подразделения железной дороги, филиала (по согласованию с главным инженером соответствующего структурного подразделения, региональной дирекции, дирекции - структурного подразделения железной дороги, филиала) кроме руководителей региональных дирекций и филиалов.

Руководителем оперативной рабочей группы является начальник (главный инженер) структурного подразделения или заместитель начальника (главного инженера) структурного подразделения.

Состав оперативной рабочей группы утверждается приказом начальника структурного подразделения и актуализируется по мере необходимости.

### III. Порядок работы проектного офиса

#### 3.1. Проектные офисы имеют право:

---

---

запрашивать от подведомственных структурных подразделений, причастных к реализации проектов, информацию, необходимую для выполнения функций проектных офисов;

требовать от участников проектов своевременного предоставления информации о ходе и результатах их реализации;

пользоваться в установленном порядке бухгалтерской, статистической, управленческой и иной отчетностью региональных дирекций, осуществляющих деятельность в границах железной дороги, при выполнении возложенных на проектный офис задач;

привлекать в установленном ОАО "РЖД" порядке работников региональных дирекций функциональных филиалов ОАО "РЖД", филиалов ОАО "РЖД" для проведения экспертизы проектов бережливого производства;

приглашать на заседания проектного офиса представителей региональных дирекций функциональных филиалов ОАО "РЖД", осуществляющих деятельность в границах железной дороги.

### 3.2. Руководитель проектного офиса:

утверждает распоряжением и при необходимости вносит изменения в состав проектного офиса;  
(в ред. Распоряжения ОАО "РЖД" от 07.02.2020 N 249/р)

организует, координирует и контролирует работу членов проектного офиса;

проводит заседания по вопросам, находящимся в компетенции проектного офиса;

утверждает нормативные и методические документы по вопросам, находящимся в компетенции проектного офиса, а также протоколы заседаний проектного офиса;

при необходимости организует привлечение экспертов из числа работников ОАО "РЖД" для анализа проектов;

представляет информацию о реализации проектов.

### 3.3. Администратор проектного офиса назначается один из членов проектного офиса.

Администратор проектного офиса:

обобщает информацию о ходе реализации проектов;

обеспечивает взаимодействие проектного офиса с другими участниками проектов на полигоне железной дороги;

контролирует своевременность и полноту предоставления информации о ходе и реализации проектов;

ведет реестр проектов;

---

---

подготавливает информацию по запросам руководителя проектного офиса;

ведет протоколы заседаний проектного офиса и осуществляет контроль исполнения принятых на заседаниях решений;

ведет архив документов проектного офиса.

3.4. Включение работника в состав проектного офиса осуществляется по согласованию с его непосредственным руководителем.

3.5. Члены проектных офисов не освобождаются от исполнения своих должностных обязанностей. При отсутствии возможности у члена проектного офиса принимать участие в работе проектного офиса и одновременно исполнять свои должностные обязанности, руководитель проектного офиса вправе по согласованию с начальником соответствующего подразделения заменить члена проектного офиса иным представителем подразделения.

3.6. Члены проектного офиса несут ответственность за качество предоставляемой информации: ее своевременность, достоверность, достаточность и актуальность.

3.7. Заседания проектного офиса проводятся по мере необходимости, но не реже одного раза в квартал, в том числе не менее одного - с повесткой об итогах достижения целевых параметров и задачах по реализации проектов на год.

3.8. При рассмотрении проектов на заседании проектного офиса особое внимание уделяется правильности расчета экономического эффекта от реализации проекта. При экспертизе проекта рассматривается суть проблемы и предлагаемое решение, дается экспертная оценка целесообразности реализации проекта.

#### IV. Порядок разработки и реализации проектов

4.1. Проект разрабатывается и реализуется оперативной рабочей группой под руководством руководителя проекта.

4.2. Руководителем функционального проекта является руководитель оперативной рабочей группы, который:

определяет состав оперативной рабочей группы, роли и ответственность ее членов;

возглавляет оперативную рабочую группу;

принимает решения по проекту;

отвечает за планирование, организацию работы, контроль, управление рисками и качеством проекта, достижение цели проекта;

подписывает паспорт проекта;

обеспечивает информационный обмен и коммуникации в проекте;

---

---

организует внесение изменений в техническую (организационную) документацию, ее согласование с причастными работниками в соответствии с порядком, предусмотренным настоящим Положением, а также подготовку необходимой организационно-распорядительной документации (далее - ОРД);

обеспечивает мониторинг и анализ выполнения запланированных работ;

предоставляет информацию, касающуюся проекта;

вносит фактические результаты реализации проекта в паспорт проекта в СПМ;

готовит предложения по премированию работников;

организует формирование и использование фонда развития.

#### 4.3. Оперативная рабочая группа:

оформляет паспорт проекта в СПМ;

готовит технико-экономическое обоснование проекта;

выполняет работы в соответствии с календарным графиком проекта;

оценивает риски недостижения цели проекта;

реализует проект в соответствии с паспортом проекта и несет ответственность за выполнение работ по проекту;

предоставляет информацию о проекте;

проводит анализ достигнутых результатов и готовит предложения по пересмотру технической (организационной) документации по результатам реализации проекта;

формирует после пересмотра технической (организационной) документации ее перечень с приложением соответствующей ОРД;

вносит информацию о проекте в СПМ.

4.4. Состав оперативной рабочей группы утверждается приказом начальника структурного подразделения. При необходимости состав оперативной рабочей группы дополняется в зависимости от проекта, что оформляется соответствующим приказом начальника структурного подразделения.

4.5. Мультифункциональный проект инициируется, рассматривается, планируется, исполняется и контролируется на соответствующем уровне управления органами управления бережливого производства.

4.6. Руководитель мультифункционального проекта назначается руководителем проектного офиса железной дороги или органа управления бережливого производства соответствующих

---

---

уровней управления, достаточных, руководителю органа управления для принятия такого решения, а руководителю мультифункционального проекта, для выполнения функций, определенных настоящим Положением (п. 4.2), и достижения цели проекта.

4.7. Ежегодно оперативная рабочая группа с целью выполнения целевых параметров реализации проектов готовит соответствующий план для структурного подразделения. В плане определяется перечень проектов с оценкой эффектов (технологического и экономического) от реализации каждого проекта. План утверждается начальником (главным инженером) структурного подразделения и загружается в СПМ.

4.8. Работник или группа работников структурного подразделения вправе подготовить и представить в оперативную рабочую группу предложение по устранению (сокращению) потерь по форме согласно [приложению](#) или заполнив паспорт проекта в СПМ.

4.9. Оперативная рабочая группа в 10-дневный срок со дня подачи предложения (паспорта проекта) обязана рассмотреть его и принять, направить на доработку или отклонить, о чем на предложении (паспорте проекта) ставится соответствующая отметка и дается аргументация принятого решения.

4.10. При признании оперативной рабочей группой предложения рационализаторским или инвестиционным оно подлежит отклонению.

4.11. Приказ о начале реализации и завершении проекта подписывается начальником структурного подразделения.

## V. Порядок подтверждения экономического эффекта от проекта

5.1. С целью премирования работников оперативная рабочая группа готовит и представляет в проектный офис региональной дирекции:

копии паспорта проекта и приказа об утверждении состава оперативной рабочей группы;

справку об оценке годового экономического эффекта по реализованному проекту;

перечень пересмотренных технических (организационных) документов по результатам реализации проекта, к которому прилагаются соответствующие ОРД;

список работников для дополнительного премирования из средств фонда поощрения за реализацию проектов бережливого производства с установленными размерами премии каждому члену оперативной рабочей группы, участвовавшему в реализации проекта.

5.2. Проектный офис региональной дирекции на основании представленного оперативной рабочей группой комплекта документов рассматривает проект и в случае одобрения его результатов оформляет решение протоколом и направляет полный комплект документов в установленном порядке в проектный офис железной дороги.

5.3. Проектный офис железной дороги по результатам рассмотрения принимает решение, которое оформляется протоколом заседания проектного офиса.

---

---

об утверждении экономического эффекта по проекту;

о дополнительном премировании из средств фонда поощрения железной дороги работников оперативной рабочей группы, участвовавших в реализации проекта, а по итогам года - членов региональных проектных офисов;

об отклонении или возвращении проекта на доработку при не подтверждении экономического эффекта или предоставлении неполного пакета документов.

## VI. Порядок пересмотра технической (организационной) документации по результатам реализации проекта

### 6.1. При планировании проекта оперативная рабочая группа:

определяет перечень технической (организационной) документации для пересмотра при изменении технологии или организационных изменениях, ожидаемых в результате реализации проекта;

готовит предложения по ответственным за пересмотр и согласование технической (организационной) документации работникам, в том числе в региональной дирекции и на железной дороге, а также по срокам пересмотра.

### 6.2. При исполнении и завершении проекта:

руководитель оперативной рабочей группы организует работу по пересмотру технической документации, ее согласованию и утверждению. Работы по пересмотру технической документации выполняются в соответствии с требованиями СТО РЖД 1.05.005 - 2008. Техническая документация в ОАО "РЖД". Правила учета, хранения, обращения и внесения изменений;

внесение изменений в техническую (организационную) документацию осуществляется в том же порядке, что и ее разработка. Не допускается изменять порядок согласования и утверждения технической (организационной) документации;

в случае если техническая (организационная) документация утверждена на более высоком уровне управления, то начальник или главный инженер структурного подразделения в установленном в ОАО "РЖД" порядке инициирует внесение необходимых изменений.

6.3. Ответственность за организацию пересмотра технической (организационной) документации по результатам реализации функционального проекта несет руководитель оперативной рабочей группы, проектного офиса региональной дирекции, регионального проектного офиса в зависимости от уровня утверждения технической (организационной) документации, а по результатам реализации мультифункционального проекта - руководитель узловой рабочей группы, проектного офиса железной дороги, регионального проектного офиса в зависимости от уровня утверждения технической (организационной) документации.

## VII. Рекомендации по расчету технико-экономического обоснования проекта

---

7.1. Информация о технико-экономической эффективности проекта рассчитывается на основе оценки изменения производственных и экономических показателей деятельности структурного подразделения после реализации проекта по отношению к соответствующим показателям до реализации проекта и отражается в технико-экономическом обосновании паспорта проекта.

7.2. Технологический и экономический эффект от проекта определяется в расчете на год.

7.3. Оценка, планирование, определение и подтверждение экономического эффекта от реализации проекта производятся оперативной рабочей группой с участием экономиста структурного подразделения - участника оперативной рабочей группы.

7.4. Для мультифункционального проекта экономический эффект оценивается, планируется и определяется как сумма экономических эффектов по структурным подразделениям рабочей группой проекта с участием экономиста структурного подразделения-участника оперативной рабочей группы того структурного подразделения, которое выполняет роль интегратора (координатора) межфункционального взаимодействия или работниками экономического блока-участниками проектного офиса на уровне территориального управления или на более высоком уровне.

7.5. Расчет экономического эффекта от реализации проекта производится в соответствии с Методикой оценки экономической эффективности внедрения технологий бережливого производства в структурных подразделениях функциональных филиалов ОАО "РЖД" производственного блока, утвержденной распоряжением ОАО "РЖД" от 29 декабря 2012 г. N 2768р и Методикой расчета экономического эффекта межфункциональных проектов внедрения технологий "Бережливого производства", утвержденной распоряжением ОАО "РЖД" от 20 февраля 2014 г. N 474р.

7.6. Расчет экономического эффекта для обеспечения сопоставимости следует производить в ценах, расходных ставках, часовых тарифных ставках, месячных должностных окладах на дату начала реализации проекта.

7.7. При расчете экономического эффекта проекта не допускается в качестве экономического эффекта принимать условное высвобождение контингента, которое не влечет изменения нормативов либо прямого снижения фонда оплаты труда.

## VIII. Премирование работников и тиражирование проектов

8.1. Премирование работников за результаты реализации проекта и формирование источника на эти цели осуществляется в соответствии с Положением об организации дополнительного премирования работников филиалов ОАО "РЖД" за реализацию экономически эффективных проектов бережливого производства, утвержденным распоряжением ОАО "РЖД" от 26 декабря 2018 г. N 2799/р.

8.2. В случае признания проектным офисом проекта пригодным к тиражированию проект включается в базу типовых решений ОАО "РЖД" и обеспечивается его реализация в других структурных подразделениях в порядке, предусмотренном настоящим Положением.

Приложение N 1  
к Положению об организации  
разработки и реализации  
проектов бережливого  
производства в ОАО "РЖД"  
(в ред. Распоряжения ОАО "РЖД"  
от 07.02.2020 N 249/р)

**Предложение по устранению (сокращению) потерь**

Место подачи	
Инициатор	
Контакты	

Тип потерь	<input type="checkbox"/> Перепроизводство	<input type="checkbox"/> Избыток запасов
	<input type="checkbox"/> Задержки	<input type="checkbox"/> Перемещения людей
	<input type="checkbox"/> Транспортировка	<input type="checkbox"/> Дефекты
	<input type="checkbox"/> Дополнительная обработка	<input type="checkbox"/> Неиспользованный творческий потенциал

Проблема	Решение
<i>Например: "При перевозке изделий X со склада на первичную обработку приходится объезжать цех Y, в результате тратится в два раза больше времени и горючего"</i>	<i>Например: "Переоборудовать часть цеха Y в склад для продукции"</i>

Эффект	<input type="checkbox"/>	Технологический	<input type="checkbox"/>	Экономически й
<i>Например: "Время на транспортировку изделий сократится вдвое. Есть возможность отказаться от одного из грузовиков, расходы на горючее сократятся вдвое"</i>				

Готов участвовать  в разработке паспорта проекта  в реализации проекта  
" " 20 г. \_\_\_\_\_ (подпись)

Предложение зарегистрировано  
рабочей Группой/проектным  
офисом \_\_\_\_\_  
(подпись) (расшифровка  
подписи)  
" " 20 г. N \_\_\_\_\_

Предложение рассмотрено  
рабочей группой/проектным  
офисом \_\_\_\_\_  
(подпись) (расшифровка  
подписи)  
" " 20 г. N \_\_\_\_\_

Принято решение  Принять  Доработать  Отклонить  
Копию получил (инициатор) \_\_\_\_\_  
(подпись) (расшифровка  
подписи)  
" " 20 г. N \_\_\_\_\_

Приложение N 2  
к Положению об организации разработки  
и реализации проектов бережливого  
производства в ОАО "РЖД"  
(введено Распоряжением ОАО "РЖД"  
от 07.02.2020 N 249/р)

## ПЕРЕЧЕНЬ

---

**филиалов ОАО "РЖД" и их региональных дирекций, где создаются проектные офисы  
бережливого производства**

Филиал (Региональ ная дирекция)	Фил иал	ОКТ	КЛ НГ	МО СК	ГОР БК	СЕВ	С-К АВ	Ю-В ОСТ	ПРИВ	КБШ	СВЕР Д	Ю-УР	З-СИБ	КРАСН	В-СИБ	ЗАБ	ДВО СТ
РЦКУ ж.д. (ДАВС) (ДЭЗ) (АХЦ) (ДСС) (ДЦМ) (УЦПК) (НТЭЦ) (ХТЛ)		▲▲	▲▲	▲▲	▲▲	▲▲	▲▲	▲▲	▲▲	▲▲	▲▲	▲▲	▲▲	▲▲	▲▲	▲▲	▲▲
ЦДИ (ДИ)	О	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△
ЦДМ (ДИ ДМ)	△																
ЦДИМ (ДИ ДПМ)		△		△		△	△			△			△		△		
ЦДРП (ДРП)	О	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△
ЦТР (ТР)	О	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△

ЦТ (Т)	О	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△
ЦД (Д)	О	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△
ЦДМВ (ДМВ)	О	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△
ЦДПО (ДПО)	О	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△
ЦСС (НС)	О	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△
ЦДЗС (ДМТО)	О	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△
ЦДТВ (ДТВ)	О	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△
ЦМ (ДМ)	О	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△
ГВЦ (ИВЦ)	О	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△
ЦФТО (ТЦФТО)	О	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△
ДЖВ (РДЖВ)	О	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△
ТЭ (НТЭ)	О	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△
ДКРЭ (РДКРЭ)	О	△					△	△		△	△		△			△	
ДОСС	О	△		△				△									

