

УДК 65.012.326

О внедрении проектного управления в ракетно-космической отрасли

Ожогин Глеб Андреевич

ozhogin.0215@mail.ru

МГТУ им. Н.Э. Баумана, Москва, Россия

Аннотация. *Описаны особенности создания продукта в ракетно-космической отрасли. Выявлены проблемы управления ОКР в ракетно-космической отрасли. Предложено внедрение проектного управления в отрасли. Предложены мероприятия по адаптации проектного управления к нуждам отрасли.*

Ключевые слова: *предприятие, ракетно-космическая отрасль, проектное управление, опытно-конструкторские работы*

Введение. Ракетно-космическая отрасль (РКО) сталкивается с кризисом механизмов управления. Для сохранения ведущих позиций отрасли активно внедряются цифровые управленческие системы и проектный подход. Проектный подход к управлению внедрен далеко не во всех предприятиях отрасли. Классическое проектное управление не подходит для реализации ОКР в отрасли. Целью статьи ставится предложение мероприятий для адаптации классической проектной управленческой структуры под потребности предприятий РКО.

Создание продукта в ракетно-космической отрасли. Одним из продуктов предприятий РКО являются космические ракетные комплексы (КРК). КРК состоит из комплексов, которые, в свою очередь, состоят из систем, агрегатов и узлов [1].

Созданием КРК занимается генеральный подрядчик. Его соисполнители создают комплексы. Комплексы проектируются отдельными компаниями отрасли в рамках опытно-конструкторских работ (ОКР). Одна компания одновременно проектирует несколько комплексов. Проектированием комплекса занимаются конструкторские управления компании и иные вспомогательные службы.

Такой процесс создания комплекса имеет ряд недостатков:

- при изменении требований к проектируемому комплексу информация об изменении не доводится до управлений и служб своевременно;
- верхний менеджмент компании не погружен в работу по созданию комплекса, а исполнители работ не несут ответственности за его создание;
- отсутствует человек, который бы постоянно отслеживал бы состояния работ по созданию комплекса.

Для устранения этих недостатков предлагается внедрить проектное управление на основе ГОСТ Р 54869–2011 [2], ГОСТ Р ИСО 21500 [3] и адаптировать его под нужды отрасли.

Предлагаемая структура проектного управления. Структуру проектного управления предлагается интегрировать в линейную структуру пред-

приятия. Предлагаемая структура проектного управления состоит из администратора проекта (отвечает за реализацию всех проектов компании), куратора проекта (обеспечивает проект ресурсами), проектного офиса (штабная структура при администраторе проекта), руководителя проекта (отвечает за реализацию проекта), команды управления проектом (штабная структура при руководителе проекта), команды проекта (рядовые исполнители проекта).

Организуют выполнение всех ОКР компании управленцы верхнего уровня: администратор проекта (генеральный конструктор), куратор проекта (директор филиала), проектный офис (причастные к проектам заместители генерального директора).

Реализуют проект руководители среднего звена и рядовые сотрудники компании: руководитель проекта (главный конструктор), команда управления проектом (руководители причастных к проекту отделов), команда проекта (рядовые сотрудники).

Заключение. Двойное подчинение и частая смена требований к проектируемой системе приводят к снижению управляемости ОКР на предприятиях РКО. Введение промежуточного управленческого звена в виде команды управления проектом и проектного офиса позволит за счет выстраивания управленческой иерархии внутри проекта повысить управляемость проекта и избежать двойного подчинения. Выделение роли администратора проектов и внедрение проектного офиса позволяет руководству компании регулярно отслеживать состояние работ по всем проектам компании.

Список источников

- [1] Волков В.А., Баев Г.О., Орлов А.И., Фалько С.Г. Требования и оценка реализуемости проектов создания изделий ракетно-космической техники. *Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета*, 2014, № 99 (05), с. 939–958. URL: <https://ej.kubagro.ru/2014/05/pdf/08.pdf> (дата обращения 08.11.2025).
- [2] ГОСТ Р 54869–2011. *Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом*. Москва, Стандартинформ, 2019.
- [3] ГОСТ Р ИСО 21500–2023. *Управление проектами, программами и портфелями проектов. Контекст и основные понятия*. Москва, Российский институт стандартизации, 2023.