

УДК 65.014.12

*Шукис А.,
магистрант*

2 курс, факультет «Управления»

*Нижегородский институт управления – филиал РАНХиГС,
Россия, г. Н. Новгород*

*Научный руководитель: Арташина И.А.,
канд. экон. наук, доцент*

*Нижегородский институт управления – филиал РАНХиГС,
Россия, г. Н. Новгород*

ВАЖНЫЕ ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ ПРОЕКТНЫХ КОМАНД НА РАЗНЫХ ЭТАПАХ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ПРОЕКТА В СФЕРЕ АВТОМОБИЛЬНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

***Аннотация:** статья посвящена особенностям проектного управления в сфере автомобильной промышленности. В статье рассматривается модель жизненного цикла в сфере автомобильной промышленности, приводятся примеры необходимых компетенций проектной команды на каждом из этапов на основании коммерческого исследования, проводимого консалтинговой компанией McKinsey на базе международной компании, являющейся представителем данной сферы.*

***Ключевые слова:** автомобильная промышленность, проектное управление, проектная команда, компетенции проектной команды.*

***Annotation:** the article is devoted to the features of project management in the automotive industry. In the article examined a life cycle model in the automotive industry, provides examples of the necessary competencies of a project team at each stage based on a commercial research conducted by consulting company McKinsey on the basis of an international company that is a representative of this field.*

Key words: automotive industry, project management, project team, project team competencies.

Сфера автомобильной промышленности – одна из первых отраслей в мировой экономике, которая столкнулась с проблемами эффективности процессов управления. Причинами тому послужили техническая сложность готового продукта и потребность в технической поддержке на протяжении всего срока эксплуатации в условиях высокого спроса.

Жизненный цикл машиностроительной продукции – это совокупность процессов, выполняемых от момента выявления потребностей общества в определенной продукции до момента удовлетворения этих потребностей и утилизации данного продукта. Жизненный цикл машиностроительной продукции- это период, в течение которого происходит производство этой продукции до момента ее замены, т. е. до начала выпуска новой модифицированной продукции.¹

Изнутри, отрасль автомобилестроения представляет собой сложную многоуровневую структуру, во главе которой стоят автопроизводители (так называемые OEM), а уровнями ниже находятся производители различных компонентов для готового продукта, ранжированные по уровню взаимодействия от Tier 1 до Tier N, где N – уровень взаимодействия с OEM в рамках цепи поставок. Ранг Tier 1 имеют производители, осуществляющие поставки продукции на конвейер OEM, соответственно ранг Tier 2 имеют производители, осуществляющие поставки продукции производителю Tier 1 и тд.²

¹ Водин, Д.В. Жизненный цикл машиностроительной продукции как один из факторов экономической эффективности / Д. В. Водин. — Текст: непосредственный // Экономика, управление, финансы: материалы VI Междунар. науч. конф. (г. Краснодар, февраль 2016 г.). — Краснодар: Новация, 2016. — С. 26-28. — URL: <https://moluch.ru/conf/econ/archive/172/9516/> (дата обращения: 24.04.2021)

² Leskova A., Logistics concept of supply chain in automotive production. – Текст: электронный // Vysoká škola logistiky o.p.s. -2012.- URL: http://web2.vslg.cz/fotogalerie/acta_logistica/2012/3-cislo/4_leskova.pdf (дата обращения: 24.04.2021)

Следует отметить тот факт, что «правила игры» в данной отрасли определяются непосредственно автопроизводителем для всех, кто вовлечен в их процесс производства готового продукта – автомобиля. Таким образом, на всех резидентов данной области делегируется и жизненный цикл продуктов и системы менеджмента качества. Это означает, что принципы управления проектной деятельностью, в глобальном масштабе, едины для всех в отрасли: от самого автопроизводителя до поставщиков уровня Tier N.

Классический жизненный цикл проекта внутри автомобилестроения у поставщиков уровня Tier 1, в общем представлении, состоит из следующих вех:

1. Предсерийная разработка
2. Запуск серийного производства
3. Серийное производство
4. Завершение производства и послепродажное обслуживание

Согласно частным коммерческим исследованиям, проводимым одной из ведущих консалтинговых компаний McKinsey совместно с крупнейшими поставщиками уровня Tier 1, было выявлено, что для наиболее эффективного управления проектом на каждом из этапов жизненного цикла требования к компетенциям, как руководителя проекта, так и команде в целом, отличаются. Перечень этих компетенций определяется особенностями и рисками каждого этапа. Давайте рассмотрим особенности этих этапов более подробно.

Для этапа предсерийной разработки ключевой особенностью является повышенная степень неопределенности. Этот этап является фундаментальным для любого проекта, поскольку на нем идут процессы планирования инвестиций, стратегий выхода на рынок, определение дизайна и стратегии развития продукта. Для успешного прохождения этого этапа разработки проекта команда проекта должна обладать исчерпывающими знаниями и опытом о полном цикле разработки продукта. Это поможет провести максимально точный анализ потребностей проекта и получить наиболее

полную картину возможных рисков по аналогии с опытом предыдущих разработок, поскольку любые последующие корректировки, связанные с дополнительными инвестициями или уровнем качества продукта неизбежно окажут влияние на конкурентоспособность готового продукта и как следствие, на успешную реализацию проекта в полном объеме.

Среди характерных черт этапа запуска в серийное производство следует отметить повышенное внимание к планированию операционной деятельности по развертыванию производства и контролю исполнения проекта по срокам. Залогом успеха на данном этапе станут развитые коммуникативные навыки руководителя проекта и наличие опыта работы на этапе серийного производства, как у самого руководителя, так и у его команды. Имея в арсенале данный опыт, риск возникновения потерь по ходу реализации (как времени, так и бюджетных средств), в значительной степени снижается.

Деятельность проектной команды на этапе серийного производства связана с циклично повторяющимися процессами, имеющими, как правило, высокий уровень стандартизации и многоуровневую систему внутреннего контроля исполнения, как по срокам, так и по качеству. Для успешной деятельности на этой стадии проекта совсем не обязательно иметь команду из профессионалов с глубокими знаниями и опытом работы в рамках полного жизненного цикла продукта. Достаточным уровнем компетенции может считаться знание базовых нормативных документов (рабочих инструкций и процедур), регламентирующих деятельность участников проектной команды в рамках их зоны ответственности. Как правило, уровень опыта участников проектной команды, включая самого руководителя, прямо пропорционален уровню ожидаемых результатов от реализации проекта, представленных в виде KPI и степени сложности их достижения.

Этап завершения производства и послепродажного обслуживания особенен тем, что для него нет необходимости выделять отдельную команду по причине отсутствия больших объемов работ и деятельность на данном

этапе осуществляется проектными командами, занятыми этапом обеспечения серийного производства этого же проекта. Разумеется, в случаях, когда речь идет о деятельности дилерских сервисов и проекте организации послепродажного обслуживания, данное умозаключение является неверным.

Суть проектного управления состоит в понимании того факта, что для разной степени осведомленности и предсказуемости нужны разные подходы к управлению. Применение неэффективных подходов может привести к упущенным возможностям или убыткам.³

Принимая во внимание сказанное выше, можно сделать вывод о том, что имея представление об особенностях каждого этапа и уровне компетенции проектной команды наиболее эффективным вариантом будет передача проекта от команды к команде на каждом из этапов. Однако, накладывая данную концепцию на современные реалии, ее практическая реализация не всегда является возможной. Максимально приближенным к реальности решением может быть стремление к формированию команды согласно описанным выше требованиям в виде «сплава молодости и опыта» и использование ее организацией, как дорожной карты в рамках подготовки кадрового резерва и развития сотрудников.

Использованные источники:

- 1) Фахрутдинов И.М. Проектное управление на предприятии – Текст: электронный // Управление предприятием. -2019. – URL: <https://upr.ru/article/proektnoe-upravlenie-na-predpriyatii/> (дата обращения: 24.04.2021).
- 2) Водин, Д.В. Жизненный цикл машиностроительной продукции как один из факторов экономической эффективности / Д.В. Водин. — Текст: непосредственный // Экономика, управление, финансы: материалы VI

³ Фахрутдинов И.М. Проектное управление на предприятии – Текст: электронный // Управление предприятием. -2019. – URL: <https://upr.ru/article/proektnoe-upravlenie-na-predpriyatii/> (дата обращения: 24.04.2021)

Международ. науч. конф. (г. Краснодар, февраль 2016 г.). — Краснодар: Новация, 2016. — С. 26-28. — URL: <https://moluch.ru/conf/econ/archive/172/9516/> (дата обращения: 24.04.2021).

- 3) Leskova A., Logistics concept of supply chain in automotive production. – Текст: электронный // Vysoká škola logistiky o.p.s. -2012.- URL: http://web2.vslg.cz/fotogalerie/acta_logistica/2012/3-cislo/4_leskova.pdf (дата обращения: 24.04.2021).