

## **Жизненные циклы продуктов и проектов: вчера, сегодня, завтра.**

Лукьянов Д.В.,

Управляющий партнер ООО «Бюро проектов менеджмента»,

IPMA Certificated Senior Project Manager (IPMA level B)

Сегодня, как никогда ранее, все острее становится дефицит способности менеджерами быстро принимать правильные решения в ситуации неопределенности, когда зачастую еще не определены основные параметры проекта, только есть общее представление о том, что должно получиться в результате проекта. Конечно, так или иначе, большинство решений проектных менеджеров принимается именно в ситуации неопределенности. Но сегодня жизненные циклы самих продуктов стремительно сокращаются, одни продукты стремительно сменяют друг друга, продукты компаний-лидеров, едва возникает такая возможность, копирует целый сонм продуктов-подражателей. И в связи с этим растет ответственность менеджеров проекта за конечную судьбу продуктов их проектов. При этом все чаще возникает ситуация, когда нужно принимать решение не только об инициации проектов, но и терминировать проекты, продукты которых, как можно увидеть с помощью анализа, уже не будут достигать поставленных целей. И, ко всему прочему, принимать такие решения нужно быстро. Также увеличивается ответственность за формирование программ проектов, и далее, портфелей проектов компаний. И именно способность брать на себя эту ответственность, а потом ее нести, принимая решения, отвечающие нуждам как отдельного проекта, так и организации в целом, отличают сегодня успешного менеджера проекта. Здесь нужно сделать отступление, что такие решения принимают прежде всего менеджеры высшего звена, в управлении проектами, базируясь на стандарте Международной Ассоциации Управления Проектами (IPMA) требований к компетенциям проектных менеджеров (International Competence Baseline, ICB

3.0), это должны бы быть менеджеры категорий А (директор проекта) и В (старший менеджер проекта). Но, в силу того, что формально сертифицированных менеджеров такого уровня на всем пост-советском пространстве и сотни не наберется, а реально выполняющих работу проектных менеджеров такого уровня очень много (горазда больше количества сертифицированных специалистов), можно говорить именно о топ-менеджерах компаний, имеющих дело как с проектами развития своих компаний, так и с проектами создания новых продуктов/услуг и выводом их на рынок. Опять же возвращаясь к стандарту ISB 3.0, здесь все более значимыми, по сравнению с менеджерами начальных уровней, становятся знания и умения, относящиеся к блоку контекстуальных компетенций (не умаляя знаний из блоков поведенческих и технических компетенций, хотя их «удельный вес» становится для высшего менеджмента меньше – по крайней мере технических) .

Для того, чтобы быть способным принимать такие судьбоносные решения мало одних лидерских качеств, желательно иметь набор критериев, которые помогли бы быстро, оценив тот набор информации о проекте, который есть в данный момент (как правило, минимальный), тем не менее, принять решение, правильность которого подтвердит будущий ход событий. За время существования менеджмента как отдельного направления деятельности, всевозможных моделей в разных областях сделано множество, но, так как задача проектного менеджера – прежде всего удовлетворить заказчика (клиента), мы и обратимся к той области менеджмента, которая традиционно занимается отношениями производителя и потребителя – к маркетингу. Здесь есть много общего – в результате и маркетолога, и проектного менеджера интересует успешность того продукта, который они представляют рынку.

В данной статье рассматриваются, на основе известных управленческих концепций, взаимосвязи между жизненным циклом продукта, его целевым назначением, вариантами жизненных циклов проекта

в привязке к одному и тому же продукту, вероятности успеха продукта проекта в зависимости от выбранной модели жизненного цикла проекта, его порождающего. Все это может быть инструментом проектного менеджера, помогающим ему управлять подходом к формированию программ и портфелей проектов, выбора проектов для таких программ на основе проверенных инструментов маркетинга, пусть даже и совсем в минимальном объеме.

Существует множество подходов к определению жизненного цикла продукта и тех фаз, которые продукт проходит от своего рождения (выхода на рынок) и смерти (ухода с рынка). Стандартный жизненный цикл продукта в привязке к способности генерировать денежный поток на рынке указан ниже (рис.1):

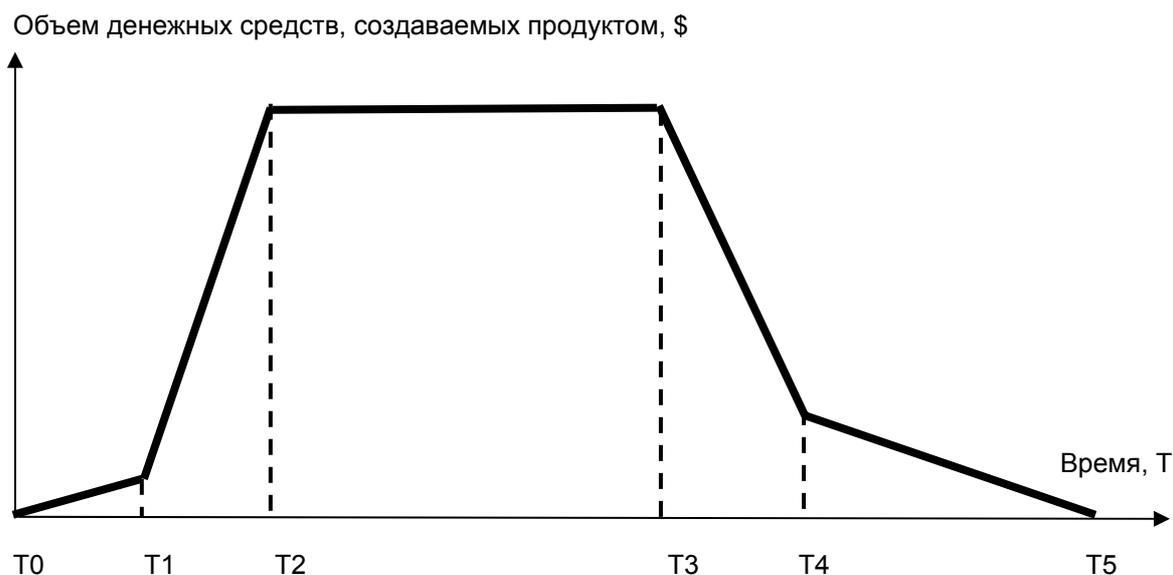


Рис. 1. Генерируемый продуктом денежный поток.

Данная модель на сегодняшний день достаточно известна с небольшими отличиями в терминологии. Итак, когда продукт появляется на рынке – пусть это будет некий момент времени  $T_0$ . Предположим, что это действительно оригинальный продукт, и пока на рынке его свойств и преимуществ потенциальные потребители не знают. В данный момент судьба продукта действительно максимально неопределенна – у него вообще может не появиться потребителя. Но, как правило, первые потребители появляются – это так называемые «инноваторы» - всегда готовые попробовать что-то новенькое. Их немного, и платить за новинку они зачастую готовы максимальную цену. Если «инноваторы» останутся довольны, то в некий момент времени  $T_1$  продукт подхватят «ранние последователи», и, в идеальном случае доведут его до точки  $T_2$ , когда он станет достоянием «основного потребителя» до момента  $T_3$ , когда часть потребителей, прежде всего те, кто был для этого продукта «инноватором» и «ранним последователем» и поддержал продукт в начальных фазах его вывода на рынок, оставят это продукт ради следующих новинок, но, наконец, могут придти немногочисленные «поздние последователи», которые с оставшейся частью потребителей с момента  $T_0$  доведут продукт до точки  $T_4$ , когда его будут использовать те, кого называют «ретрограды» (в противовес «инноваторам», хотя мне более нравится термин «антиквары»). И, наконец, наступает  $T_5$  – продукт уходит с рынка, оставаясь в редких случаях достоянием антикваров настоящих – без кавычек.

В этой модели нет ничего нового. Другое дело, что момент рождения продукта  $T_0$  разделял зачастую тех, кто продукт создавал – проектных менеджеров и тех, кто этот продукт проводил через все его фазы жизненного цикла. Это разделение, по крайней мере, в стандарте РМВОК, продолжает жить и сейчас. Классический «конец» проекта – создание продукта. И точка. Но сегодня продукт сам по себе заказчику проекта зачастую не нужен. Ему нужен результат от использования продукта проекта. И, поэтому, четкое в начале разделение начинает размываться – проектные менеджеры и команды

все чаще продолжают сопровождать продукт после его фактического создания (как правило до достижения того или иного экономического или технического результата, либо получения устойчивого тренда при использовании продукта проекта, позволяющего сделать вывод о том, что такой результат будет получен. С другой стороны, продукт начинает работать с рынком задолго до своего рождения, наперед завоевывая сердца тех, кто создаст статистику первых продаж, став «инноватором» и поддержит как «ранние последователи».

Соответственно, есть прямой смысл, если не необходимость, рассматривать жизненный цикл продукта в привязке к жизненному циклу проекта, который этот продукт породил (рис. 2). И есть смысл перерисовать этот график «накопительным итогом».

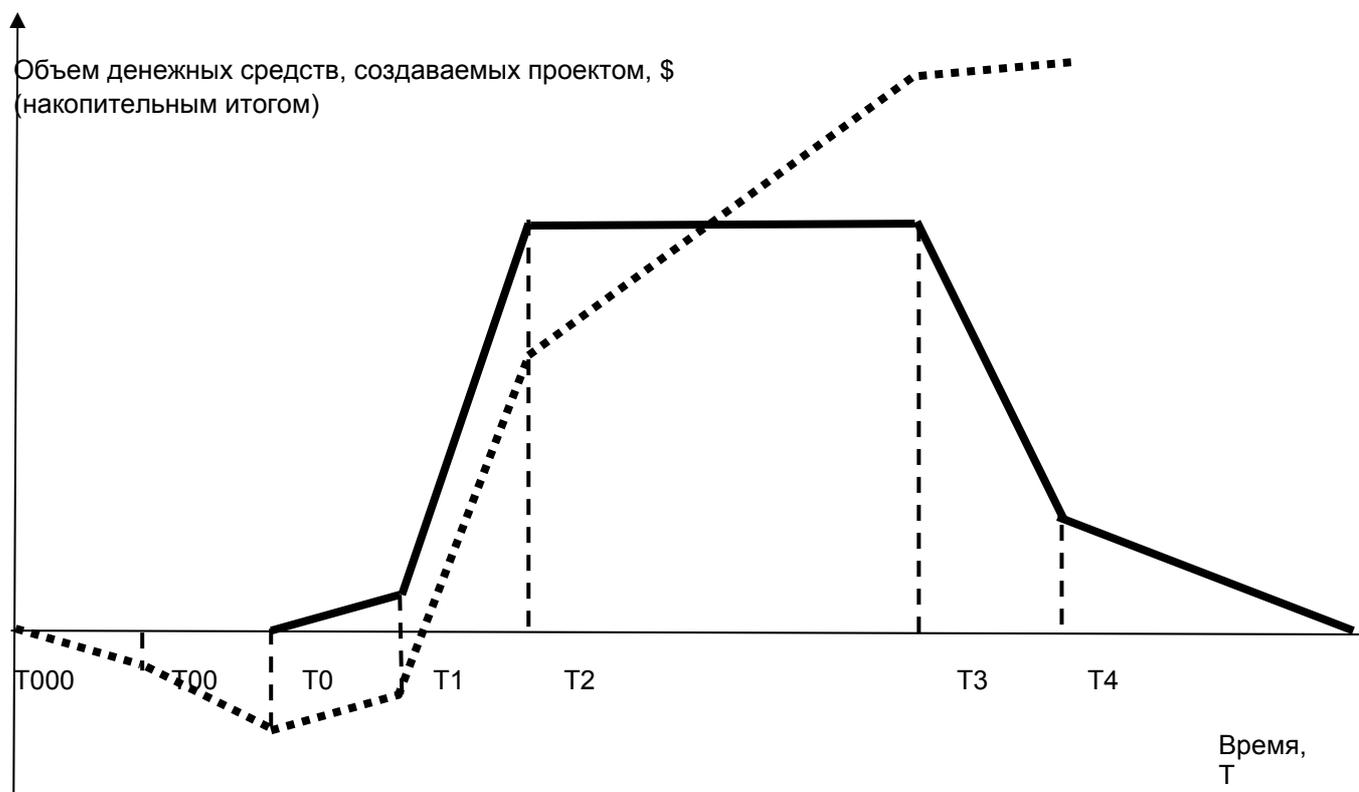


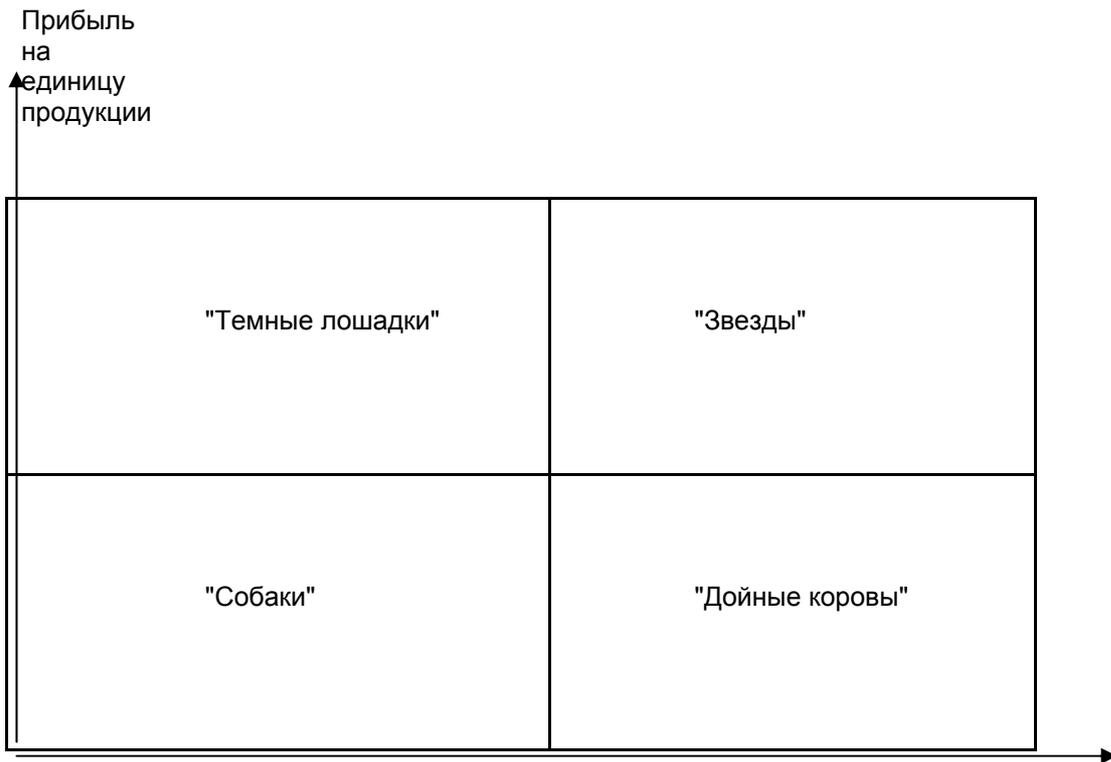
Рис. 2. Денежный поток, создаваемый проектом (пунктир).

Здесь считаем отметку T000 моментом, когда идея будущего продукта только была рождена, и проект создания продукта был инициирован.

Соответственно, с этого момента и до момента  $T_0$ , и далее, проект генерировал отрицательный денежный поток, несмотря на уже начавшиеся продажи/коммерческое использование продукта проекта. Очевидно на графике (пусть достаточно условном), но порой на практике об этом забывают. Глядя на этот график, становится понятным, что есть большой смысл точкой выхода из проекта считать не момент времени  $T_0$ , как это часто бывает, а как минимум  $T_1$ , когда есть тренд к выходу в положительную область графика. Также часто заказчик хочет продлить и этот интервал – вплоть до точки безубыточности, а то и дальше – до точки окупаемости проекта. Бывает и этого мало – хочется получить не только возврат инвестиций, но и гарантированную прибыль на инвестированный капитал.

Во всех этих случаях будут различные модели жизненного цикла проекта, с различным набором фаз и порой кардинально различающимся подходом к выбору технических решений, лежащих в основе подхода к реализации проекта. Наиболее «длинные» модели проектов могут включать в себя и вывод первичного продукта проекта из эксплуатации с его модернизацией/заменой и т.д. Можно говорить, что это уже не проект, а процесс. Но если даже в результате такого процесса мы имеем каждый раз с уникальным продуктом как результатом, то почему не продолжать считать это проектом, но гораздо более сложным?

Что еще интересного в данной модели? Можно очень хорошо проиллюстрировать с помощью этой модели процесс наполнения известной в маркетинге «матрицы BCG». Сначала вспомним саму матрицу – рис. 3:



Доля рынка, занимаемая продуктом

Рис. 3. Матрица Boston Consulting Group (BCG).

Идея очень проста – можно проанализировать к какой группе товаров относится та или иная продукция/услуга, а, в пределе, и то или иное предприятие на том или ином рынке – от локального до глобального. Понятно, что самым привлекательным является сегмент «звезд», далее «дойные коровы», наименее привлекательны «собаки», и, могут существовать «темные лошадки». Стандартный идеальный жизненный цикл товара выглядит так: «Темная лошадка» - «Звезда» - «Дойная корова» - «Собака». Рождение – жизнь – выстрел. Если совместить рис. 2 и рис. 3 получим все в динамике (рис. 4):

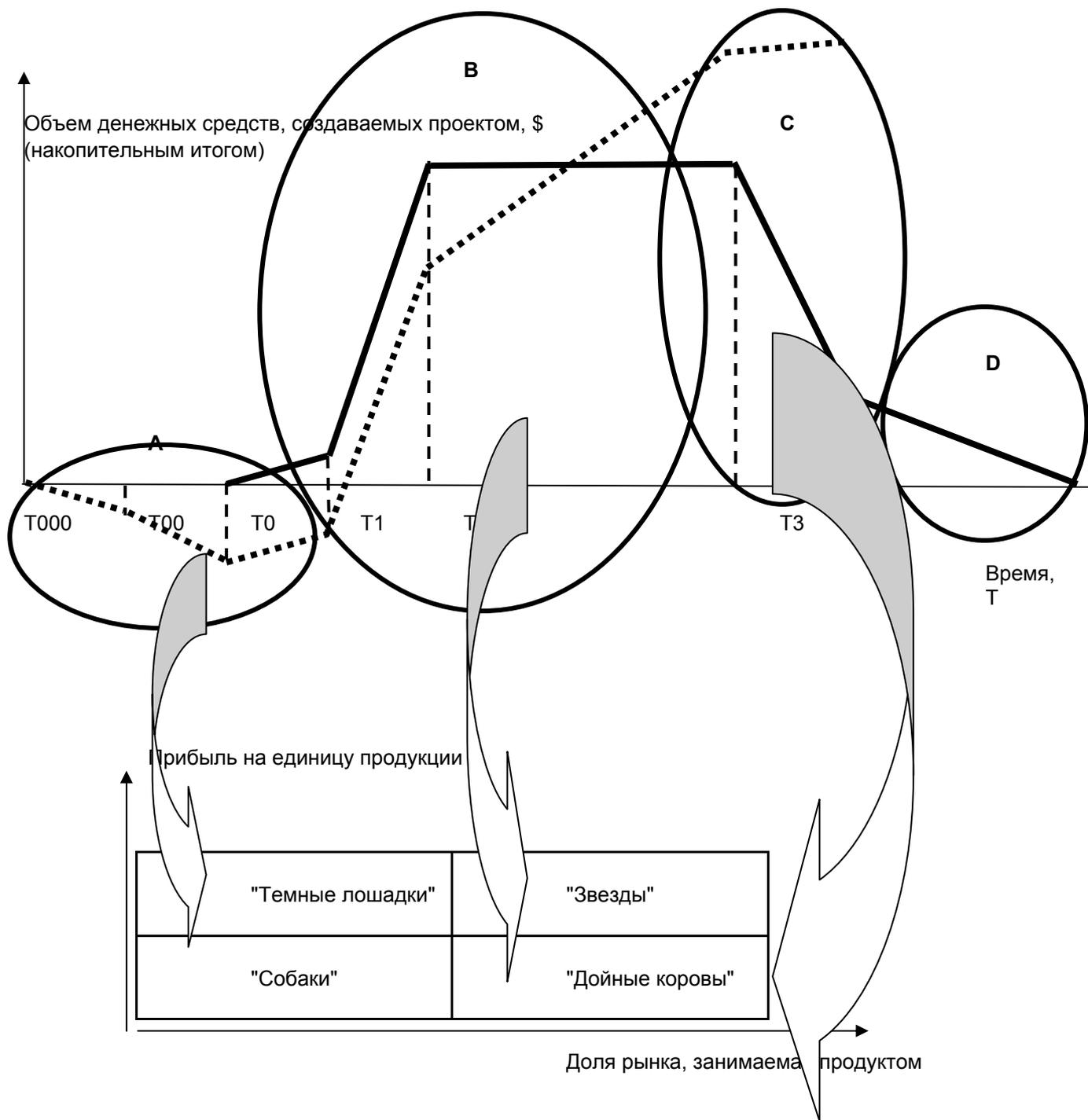


Рис. 4. Наполняемость матрицы BCG продуктами, находящимися в той или иной фазе своего жизненного цикла.

Таким образом Модель жизненного цикла продукта и модель Boston Consulting Group – полноценный инструмент проектного менеджера. Если взглянуть на «сборную» картину с экономической точки зрения, то четко

видно, что продукт на этапе А не создает прибыли, а все еще требует инвестиций, и здесь есть смысл поддержать продукт и довести его до перехода в область В – где он уже в состоянии сам покрывать затраты на свое существование и приносить прибыль, но и на этом этапе нет смысла его покидать и завершать проект, возможно, есть смысл серьезно изменить качественный и количественный состав команды, даже со сменой непосредственно менеджера проекта и команды управления, но все же приложить максимум усилий для максимизации времени нахождения продукта в секторе В, и, соответственно, прибыли от него. Сектор С проживается «по инерции», понимая, что накопленный потенциал стоит использовать полностью. Здесь есть иногда и свой «подводный камень» - желая использовать максимум из уже имеющегося продукта, особенно в высокотехнологичных областях, есть риск потерять первенство – конкуренты создадут новые продукты и придется самим стать в позицию «догоняющего». Поэтому многие компании-лидеры в своих областях не только не «доживают» до конца сектор С, не говоря уже о переходе в сектор D, где стратегия управления такими проектами (возможно, когда-то успешно прожившими весь жизненный цикл, а где-то и переместившимися туда непосредственно из области «темных лошадок») – сворачивание их и еще на стадии В начало вывода новых продуктов – так называемая стратегия «запланированного старения».

Если указанные соображения можно было двадцать-тридцать лет назад рассмотреть как имеющие смысл, но не создающие новых возможностей или угроз для деятельности проектно-ориентированных организаций, то уже десять лет назад это стало реальностью – для иллюстрации стратегии «запланированного старения» рассмотрим рис. 5:

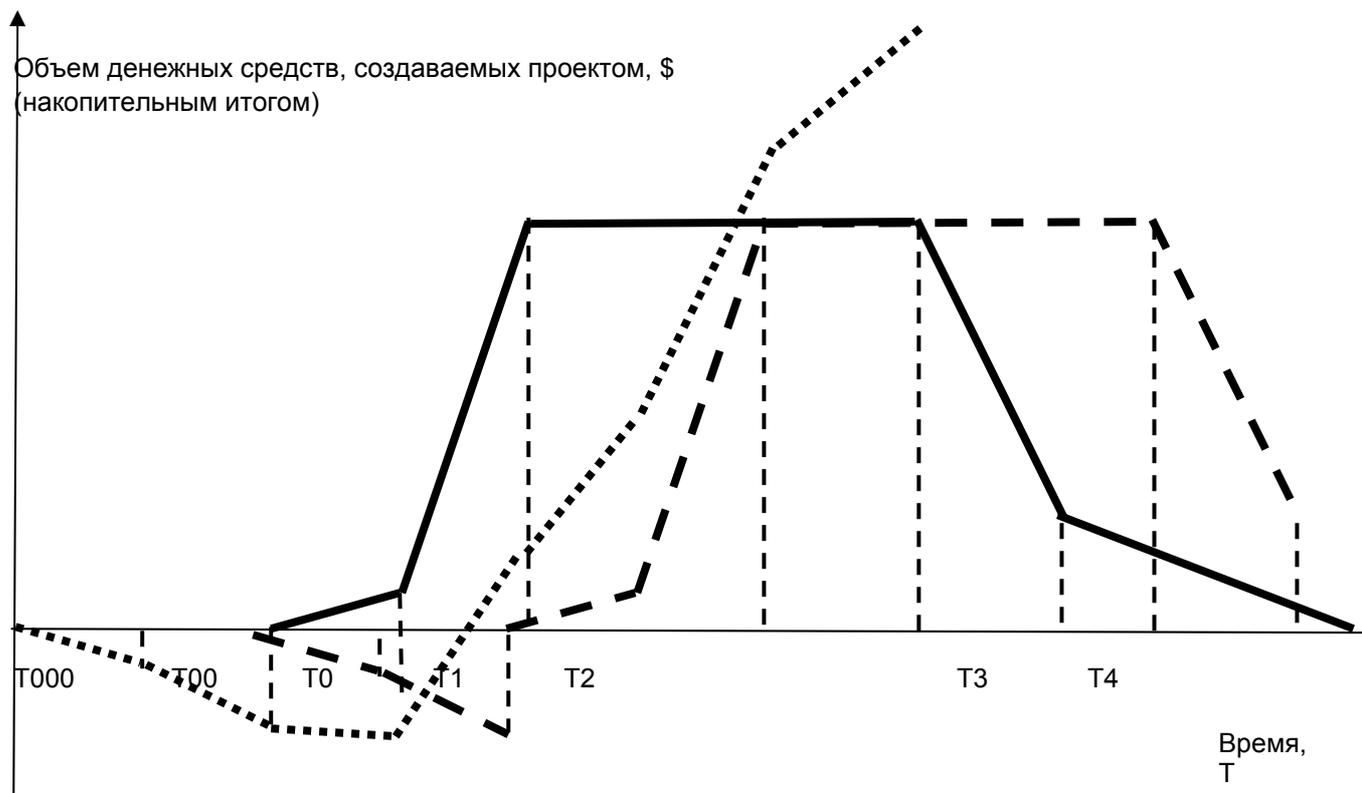


Рис. 5. Смена продуктов при использовании стратегии запланированного старения продукта.

На этом графике видно, что для того, чтобы компания была лидером на рынке, она должна иметь возможность выводить на рынок новые продукты – как действительно новые, так и модифицировать ранее выпускающуюся продукцию, но таким образом, чтобы поддерживать состояние портфеля своих продуктов сбалансированным – чтобы там были и «темные лошадки», наличие которых и создает возможности существования в долгосрочной перспективе «звезд» и «дойных коров», и конечно, сами «звезды» и «коровы». Также на рис. 5 можно увидеть, что для того, чтобы сохранить лидерство новый продукт нужно выводить на рынок таким образом, чтобы он достиг максимума – выхода на уровень «основного потребителя» еще до

ухода из этой области предыдущего продукта. Соответственно, нужно инициировать проекты создания новых продуктов еще до вообще появления предыдущего продукта на рынке. Для этого, как видно из графика движения денежного потока на рис.5, нужно инвестировать в подобные проекты создания новых продуктов («темные лошадки»), тем самым уменьшая прибыль в краткосрочной перспективе, но увеличивая в долгосрочной. Такая деятельность должна быть в компании постоянной, более того, в силу возможной конкуренции между продуктами различных поколений, проектные команды, работающие над своими продуктами-«темными лошадками» часто не только изолируют друг от друга - разносят территориально и административно, они даже порой не знают о своем сосуществовании. Сегодня такой подход уже стал реальностью во многих компаниях – мировых лидерах, начинает применяться и локальными, национальными компаниями-лидерами. Прежде всего потому, что жизненный цикл самих продуктов стал стремительно сокращаться. Соответственно, для удержания доли рынка и прибыли необходимо уметь инициировать и управлять большим количеством проектов на разных фазах своего жизненного цикла одновременно. Завтра компании, которые не будут применять подобный подход, смогут выжать из своих сегодняшних «звезд», которые станут «дойными коровами», максимум и будут в лучшем случае приобретены более дальновидными конкурентами, в худшем – уйдут с рынка даром, уступив место новым лидерам.

В складывающихся таким образом обстоятельствах, как уже отмечалось выше, растет ответственность высшего менеджмента как в постоянных организациях, так и проектных менеджеров, руководящих своими «временными предприятиями, создаваемыми для получения уникальных продуктов или результатов», прежде всего за наполнение своего портфеля продуктов/проектов таким образом, чтобы это соответствовало целям организации прежде всего. И здесь растет потребность в том, чтобы проектные менеджеры понимали место своего проекта в ряду других

проектов организации (что должно быть уже требованием к уровню С IPMA), а также могли на основе как краткосрочных, так и долгосрочных критериев, соответствующих целям организации, формировать программы и портфели проектов. И для выполнения этой задачи уже мало того, что написано в разделе «Управление интеграцией» стандарта PMBOK – касательно интеграции всех планов проекта. Уже пора говорить об управлении интеграцией, в том числе, и как об интеграции планов и целей всех проектов организации. И для этого необходимо, по крайней мере, для высшего руководства, овладение ключевыми концепциями управления, в частности маркетинговыми концепциями, для формирования своих уникальных наборов ключевых показателей для использования их в качестве критериев включения в программы и портфели проектов своих организаций. Фактически, от проектного менеджера, влияющего на выбор проекта уже требуются решения, которые раньше в большей степени требовались от инвестора либо заказчика.

Управление продуктами, проектами, программами и портфелями (P4M – Product, Project, Program and Portfolio Management). Сейчас в мире проектного менеджмента уже принято говорить про Управление Проектами, Программами и Портфелями. Но, так или иначе, на выходе у нас все те же «уникальные продукты или результаты», и без понимания полного жизненного цикла продукта, в какой сегмент продуктов он попадает, лидер это рынка или конкурирующий продукт, есть ли возможности для дальнейшего развития продукта/технологии, являющихся «выходом» проекта, и, наконец, каковы требования рынка с точки зрения сменяемости технологий/продуктов (прежде всего требования по времени необходимого старта разработки следующего поколения продукта и планируемому началу вывода продукта на рынок), проектный менеджер, входя в проект может оказаться уже в изначально проигранной позиции по отношению к конкурентам. Поэтому стоит говорить о том, что есть именно P4M – Product, Project, Program and Portfolio Management – и именно понимание жизненного

цикла продукта проекта, включая и связанный с ним жизненный цикл проекта, а, соответственно и циклы программ и портфелей проектов, в которые они входят, будут влиять на успешность проектно-ориентированных компаний. Кроме всего вышеизложенного, очень важным для будущего является понимание необходимости вкладывать серьезные инвестиции в то, что в развитых странах называется R&D – research and development, вкладывать в изучение сегмента «темных лошадок», и, несмотря на уже привычность подобных заявлений – вкладывать в развитие системы управления, как компании в целом, так и в структуры, призванные обеспечить качественное управление проектами в организации. Если такой подход сможет оказаться внутри компании еще и действительно интегрированным – деятельность R&D департаментов (уже есть примеры появления в крупных отечественных компаниях «департаментов перспективных разработок», «отделов развития бизнеса», «дирекций по инвестициям» и проч.) и департаментов управления проектами смогут стать серьезным залогом перспективного конкурентного преимущества таких компаний в будущем, сначала создав, а потом превращая то, что называется «технологической зрелостью компании в области управления проектами» в элемент корпоративной культуры.