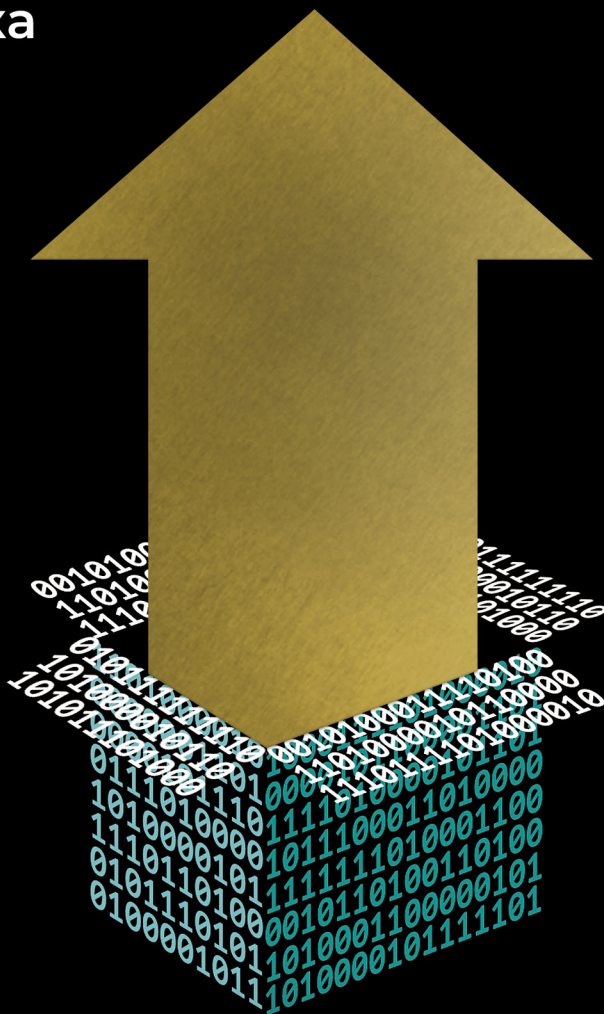


ЮЛИЯ БИЛИНКИС

Управление продуктом

Российская
практика



Оглавление

Введение	9
----------------	---

ЧАСТЬ I. ЗОНЫ ВЛИЯНИЯ ПРОДАКТ-МЕНЕДЖЕРА, ПРОДУКТОВЫЙ ПОДХОД И СОЗДАНИЕ ПРОДУКТОВЫХ КОМАНД

Глава 1. Подходы к управлению продуктом	31
Глава 2. Продуктовый подход в компаниях	55
Глава 3. Роль продакт-менеджера	77

ЧАСТЬ II. УПРАВЛЕНИЕ ПРОДУКТОМ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ ДЛЯ КЛИЕНТОВ И БИЗНЕСА

Глава 4. Бизнес-модель	91
Глава 5. Секреты масштабирования: как все части бизнес-модели работают вместе	118
Глава 6. Дилемма инноватора, анализ рынка и понятие конкурентного преимущества	139
Глава 7. Ценностное предложение и модели монетизации	183
Глава 8. Рвы и барьеры: как удержать лидерство на рынке	225
Глава 9. Стадии жизненного цикла продукта. Стартап в поисках PMF	231

Глава 10. Стадии жизненного цикла продукта. Продукт на стадии роста и масштабирования	253
--	-----

ЧАСТЬ III. КЛЮЧЕВЫЕ ФРЕЙМВОРКИ ДЛЯ РАБОТЫ ПРОДАКТ-МЕНЕДЖЕРА

Глава 11. Масштабируемость и прибыль: как юнит-экономика помогает строить устойчивую бизнес-модель	279
Глава 12. Сегментация клиентов, качественные исследования и JTBD	304
Глава 13. Анализ клиентского опыта и генерация возможностей	335
Глава 14. Исследования пользователей и оценка клиентского опыта	347
Глава 15. Продуктовая аналитика и принятие решений на основе данных	363

ЧАСТЬ IV. ДОРОЖНАЯ КАРТА И ПЛАНИРОВАНИЕ РАБОТЫ ПРОДУКТОВЫХ КОМАНД

Глава 16. Дорожная карта, OKR	429
Глава 17. Стратегическое и тактическое планирование	451

ЧАСТЬ V. ВЛИЯНИЕ БЕЗ ПОЛНОМОЧИЙ

Глава 18. Влияние без полномочий	467
Глава 19. Доверие в команде	479

Заключение	491
------------------	-----

Введение

Существует много литературы об управлении продуктами. Ее можно разделить на четыре направления.

Первое представляет тему через призму тестирования продуктовых гипотез. Большинство таких книг были написаны консультантами из Кремниевой долины для предпринимателей, которым важно как можно быстрее найти соответствие продукта рынку, чтобы закрыть очередной раунд финансирования. В связи с этим им требуются подходы к получению ранних сигналов от рынка без необходимости траты денег на дорогостоящую разработку. Один из них, под названием Customer Development (развитие клиента), был создан и популяризирован Стивом Бланком.

Второе — обсуждение вопросов создания продуктовой функции в компании и роли продакт-менеджера в ней. Один из заметных авторов — Марти Каган, предложивший идею расширения возможностей продуктовых команд, перехода от поставки фич к созданию ценности для клиентов и достижению значимых бизнес-результатов.

Третье направление освещает различные исследования природы конкуренции и бизнес-моделей, принципов вывода прорывных инноваций на рынок. К нему можно отнести работы Клейтона Кристенсена и Майкла Портера по продуктовой стратегии, Александра Остервальдера — по моделированию бизнеса, Джеффри Мура — по распространению инноваций.

Ну и последнее, четвертое направление — методологическая литература про внедрение Agile-подходов, например методологии Scrum Джеффа Сазерленда.

ЗАЧЕМ НУЖНА ЕЩЕ ОДНА КНИГА?

Много лет я руководила программами для продакт-менеджеров в Высшей школе бизнеса Высшей школы экономики, проводила тренинги для продуктовых команд и сотрудников, а также управляла продуктовыми командами в российских компаниях.

Очень часто мне задавали вопрос: «Что нужно знать и уметь, чтобы стать успешным менеджером продукта?» По мере роста моей экспертности я по-разному на него отвечала.

Сначала мне нравился подход с матрицей компетенций, однако со временем я полностью от него отошла. Эта модель представляет собой описание навыков, оторванное от организационного контекста. С моей точки зрения, это попытка свести сложность познания к списку простых категорий, что очень активно пропагандируется в обучении специалистов начального уровня, у которых нет опыта. В итоге такой подход приводит к продаже обещаний успеха и высокой зарплаты после краткосрочных курсов и, как следствие, перегреву рынка начальных позиций.

Сейчас я все больше склоняюсь к тому, что продакт-менеджер — не роль начального уровня. Управлять продуктом сложно. Чтобы развить продуктивное мышление и понять, как функционирует бизнес, нужны время и опыт. Большинство известных мне успешных руководителей имели многолетний опыт работы в других ролях в компании, прежде чем получить роль менеджера по продукту.

В разных компаниях по-своему понимают роль продакт-менеджера в зависимости от зрелости продуктовой культуры. На одном конце спектра зрелости находятся команды, которые ориентированы на разработку (так называемые проектные команды / фабрики функций, feature team или delivery team), на другом — на создание ценности для клиентов и бизнеса (empowered — уполномоченные продуктовые команды).

«Фабрика функций» — это термин, который описывает процесс, направленный на быстрое создание и доставку функций без стратегического рассмотрения влияния, которое они оказывают на пользователей и бизнес. В командах, ориентированных на разработку, продакт-менеджеры становятся владельцами бэклога и координаторами

взаимодействия между заинтересованными сторонами в компании (например, между ИТ, маркетингом и продажами) и отвечают за сроки и бюджеты; лишь небольшая часть времени посвящается исследованию рынка.

Альтернативой фабрике функций становится культура, в которой команды хвалят за то, что они помогают компании понять, что создавать, решать проблемы клиентов, повышать удовлетворенность клиентов, совершенствовать ключевые показатели продукта и способствовать достижению целей компании. Такие продуктовые команды имеют автономию в определении приоритетов работы без длительных согласований бюджетов, в них выделяются время и ресурсы на регулярные исследования рынка, происходит постоянное улучшение соответствия продуктов рынку путем тестирования гипотез. В этом случае менеджер должен хорошо понимать, как продукт создает и монетизирует ценность, каковы бизнес-модель, целевой сегмент, ценностное предложение, как оно разбивается на клиентские пути и поддерживается функциями продукта. Все это необходимо, потому что продуктовая команда отвечает не только за разработку, но и за достижение целей, напрямую связанных с получением выручки и прибыли.

Большинство команд в российских компаниях находятся где-то посередине этого спектра, при этом очень хотят стать более уполномоченными, однако это стремление сдерживается спецификой работы, недостатком компетенций и барьерами в оргструктуре. Стоит отметить, что нет ничего плохого в работе в проектных командах, однако важно понимать три момента.

- Для этой работы в первую очередь требуются навыки управления доставкой, то есть разработки функций в соответствии со спецификацией в сроки, а не управления продуктом.
- Роль владельца продукта более уязвима, так как многие считают, что ее вклад в успех сильно переоценен.
- Даже зная такие системные фреймворки, как анализ бизнес-модели, построение юнит-экономики и др., менеджеры не могут их эффективно применять в работе, потому что у них нет для этого полномочий. Через мои курсы прошло около тысячи менеджеров,

и у каждого был один и тот же запрос: как одному бороться с системными проблемами, стремясь изменить ситуацию не в зоне своей ответственности.

Задачи, которые решает продакт-менеджер, различаются в зависимости от стадии жизненного цикла продукта. Если речь о стартапе, то эту роль чаще всего выполняет основатель. Обычно нужно достичь соответствия рынку, определенного масштаба и расширения штата разработчиков, до того как потребуется создавать продуктовые команды.

Как только продукт переходит в стадию роста, встает задача усиления соответствия рынку. В этот момент происходят разграничение зон ответственности и наем продакт-менеджеров для каждой зоны, которые должны заниматься оптимизацией через улучшение ключевых показателей, влияющих на прибыль, проводить множество экспериментов с относительно небольшим уровнем риска.

Когда продукт достигает зрелости, дальнейший рост возможен через выход на новые рынки с новым продуктом или слияния и поглощения. Тут требуется продакт-менеджер с мышлением предпринимателя, готовый к неопределенности, которая связана с созданием новой бизнес-модели. Интересно, что при найме эти нюансы не сильно учитываются, хотя в зависимости от стадии жизненного цикла меняется взгляд на роль менеджера. В итоге вас могут нанять на должность, которая обычно помогает внедрять инновации, но у вас нет для этого структурного мандата и полномочий, а как следствие — и ресурсов.

На курсах и в книгах много рассказывается об идеальном управлении продуктами на примерах высокотехнологичных компаний Кремниевой долины, прежде всего стартапов. В реальности множество специалистов, вооружившись современными продуктовыми практиками, советами Стива Бланка и Марти Кагана, приходят работать в команды, которые застряли в фабрике функций со сложными процессами принятия решений и низким риск-аппетитом. В этот момент часто возникают разочарование в продуктовом подходе и выгорание после нескольких неудачных попыток бросить вызов статус-кво, и в итоге люди увольняются из компании.

Нередко руководство недостаточно осведомлено о том, как управление продуктами действительно создает ценность в организациях.

Это приводит к нереалистичным ожиданиям от этой роли, а впоследствии к разочарованию и вопросу окупаемости инвестиций в продуктовую трансформацию. С одной стороны, от менеджеров ожидают, что те будут действовать как внутренние предприниматели — строить масштабируемый бизнес, а не управлять фабрикой функций. С другой стороны, продуктовая трансформация требует системных изменений в самой компании, прежде всего в оргструктуре и процессах принятия решений, к которым руководство не всегда готово. Хорошая новость в том, что продакт-менеджеры могут стать лидерами этих изменений при определенных условиях.

Ну и последнее. Наличие навыков, опыта, продуктовой культуры все еще не гарантирует карьерного успеха. Кроме всего вышеперечисленного, необходимы лидерские качества, способность брать на себя ответственность и демонстрация значимых для бизнеса результатов.

СТРУКТУРА КНИГИ

Книга разделена на пять частей, каждая из которых обращается к различным аспектам управления продуктом в современных компаниях.

Часть I начинается с обзора различных подходов к созданию продуктов, начиная с традиционного водопадного метода и переходя к гибким Agile-методикам, таким как Scrum. Особое внимание уделяется влиянию Lean Startup на современные стратегии управления продуктом. В этой части также рассматривается эволюция от функциональных к продуктовым командам, стратегическое управление продуктами, роли в продуктовых командах и культурные аспекты внедрения продуктового подхода. В заключении акцент делается на роли продакт-менеджера и его взаимодействии с командами, а также на различиях между ролями владельца продукта и менеджера проектов и продуктов.

Часть II фокусируется на стратегиях управления продуктом с акцентом на создание ценности как для клиентов, так и для бизнеса. Включены разделы о бизнес-модели, ценностном предложении, монетизации, привлечении клиентов, анализе рынка и конкурентных

преимуществах. Эта часть охватывает ключевые аспекты управления продуктом на различных стадиях его жизненного цикла — от стартапа до его масштабирования и роста, включая поиск Product-Market Fit.

Часть III представляет глубокое введение в основные концепции и методологии успешного управления продуктом, включая юнит-экономику, анализ пользовательского опыта и другие ключевые аспекты разработки и улучшения продуктов.

Часть IV посвящена дорожной карте и планированию работы продуктовых команд. Здесь подробно рассматриваются методологии и стратегии, необходимые для эффективного контроля и координации работ, включая разработку дорожных карт, применение методологии OKR, сравнение высокоуровневого планирования и детализированного исполнения, а также методы Kanban и Scrum.

Часть V описывает методы достижения влияния в организации без формальных полномочий. Здесь рассматриваются стратегии — от понимания ожиданий окружающих и построения доверительных отношений до разработки эффективной коммуникационной стратегии и укрепления связей с ключевыми заинтересованными сторонами. Особое внимание уделяется значимости доверия в команде и методам конструктивной обратной связи.

Несмотря на то что я писала эту книгу в первую очередь для продакт-менеджеров и руководителей, она будет полезна широкой аудитории, включая:

- продакт-менеджеров и тех, кто занимается управлением продуктами, независимо от уровня опыта, так как книга дает глубокое понимание различных методологий и стратегий управления продуктом, помогая совершенствовать их навыки;
- руководителей и менеджеров, ответственных за разработку продуктов и стратегическое планирование в компании, так как книга предлагает инсайты в ключевые аспекты управления продуктами, которые помогут оптимизировать процессы и повысить эффективность команды;
- специалистов по маркетингу и продажам, так как она освещает важность ценностного предложения, монетизации продукта и привлечения клиентов;

- стартапы и предпринимателей, интересующихся методами поиска соответствия продукта рынку и стратегиями масштабирования продукта;
- консультантов и тренеров, которые специализируются на Agile, Scrum и других методологиях управления продуктом и которым нужны рекомендации для работы с клиентами;
- всех, кто заинтересован в современных тенденциях и инновациях в управлении продуктом, в том числе академическое сообщество и исследователей.

Книга сочетает в себе теоретические знания с практическими примерами и советами, что делает ее полезной для разнообразных профессионалов, стремящихся совершенствовать свои навыки в управлении продуктом и разработке стратегий.

РЕАЛИИ ПРОФЕССИИ ПРОДАКТ-МЕНЕДЖЕР В РОССИИ

В последние годы профессия менеджера по продукту становится все более популярной и востребованной в России. С развитием технологических компаний и цифровизации спрос на продакт-менеджеров продолжает расти. Количество вакансий увеличивается, а средняя зарплата повышается. Считается, что вход в эту профессию не требует специфического бэкграунда, что делает ее доступной для людей из различных сфер — разработки, аналитики, продаж, дизайна и др. По данным зарплатного калькулятора «Хабр карьеры», средняя зарплата продакт-менеджера в России в начале 2024 года составляет 241 000 руб.*, что в целом очень перспективно для рынка труда. По моим наблюдениям, средняя заработная плата колеблется от 150 000 до 300 000 руб. Размер компенсации зависит от численности продуктовой команды, масштаба компании, стадии развития продукта и других факторов. Зарплата директора по продукту (Chief Product Officer, CPO) отдельного направления или всех продуктов в компании может составлять от 300 000 до 800 000 руб.

* [career.habr.com/salaries?spec_aliases\[\]=product_manager](https://career.habr.com/salaries?spec_aliases[]=product_manager).