

«"Метод параноика" — это инновационный подход к управлению проектами. Вадим предлагает свежий взгляд на создание цифровых продуктов, основанный на реальном опыте работы с ведущими компаниями: яркие примеры, четкие рекомендации и ценные советы помогут вам освоить управление в условиях высокой неопределенности. Рекомендую всем профессионалам!»

ИВАН БАРЧЕНКОВ,
генеральный директор и партнёр PA MediaNation,
основатель и генеральный директор SearchBooster.io,
основатель Streammydata.ru,
автор «Библия интернет-маркетолога»

ВАДИМ МИТЯНИН

МЕТОД ПАРАНОИКА

Принципы создания
цифровых продуктов для бизнеса
в условиях неопределенности

УДК 004.4:005
ББК 32.973.2-018.2
М67

Митякин, Вадим Викторович.

М67 Метод параноика : принципы создания цифровых продуктов для бизнеса в условиях неопределенности / Вадим Митякин. — Москва : Эксмо, 2025. — 384 с. — (Бизнес. Как это работает в России).

ISBN 978-5-04-204893-7

Работа над уникальными цифровыми продуктами — высший пилотаж проектного управления. Вадим Митякин, предприниматель и бизнес-консультант, систематизировал свой опыт и опыт своих коллег за последние 30 лет работы, чтобы предложить новый подход к созданию цифровых продуктов — «Метод параноика». Эта модель берет свое начало в проектах для таких компаний, как Яндекс, Майкрософт, VISA и Сбер, а еще Литрес, Коммерсант, Связной и многих других.

Благодаря этому методу вы поймете, как построить работу в условиях высокой неопределенности и использовать продюсерскую модель формирования команд индивидуально под каждый проект.

УДК 004.4:005

ББК 32.973.2-018.2

ISBN 978-5-04-204893-7

© Митякин В. В., текст, 2023

© Чулков Н. В., иллюстрации во внутреннем оформлении и на обложке, 2024

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2025

Оглавление

| | |
|--|-----------|
| Пролог | 11 |
| В ловушке предсказуемости | 11 |
| Цифровые продукты в бизнесе | 13 |
| Что такое «Метод параноика» | 16 |
| Проджект-раннер и продюсерская модель управления | 19 |
| Области применения метода | 21 |
| История создания метода | 23 |
| Структура книги | 24 |
| Что изменилось во втором издании | 25 |
| Благодарности | 26 |
| | |
| Глава 1. ЦИФРОВЫЕ ПРОДУКТЫ В БИЗНЕСЕ | 28 |
| Технологии необходимы, но недостаточны | 28 |
| Цифровые технологии в бизнесе | 32 |
| О важности бизнес-инфраструктуры | 35 |
| Критерии успешности продукта | 37 |
| Как искать технологические решения для бизнеса | 41 |
| Отраслевые концепты | 49 |
| Дилемма бизнеса и IT-специалистов | 50 |
| | |
| Глава 2. КАК УСТРОЕНА ИНДУСТРИЯ СОЗДАНИЯ ЦИФРОВЫХ ПРОДУКТОВ | 52 |
| Зачем нужно знать устройство IT-индустрии | 52 |
| Типы проектов | 54 |

| | |
|--|------------|
| Форматы работы | 58 |
| Экономика проектов | 63 |
| Экосистема IT-индустрии и продюсирование проектов | 70 |
| Глава 3. ОЦЕНКА ПРОЕКТОВ, ПЛАНИРОВАНИЕ И НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ | 76 |
| Кто прав: бизнес или специалисты? | 76 |
| Почему невозможно точно оценить проект | 79 |
| Что делать с неопределенностью в проектах | 83 |
| Тип проекта как индикатор уровня неопределенности | 86 |
| Бизнес и цели проекта | 99 |
| Живое воплощение неопределенности, или выбор специалистов для работы над проектом | 101 |
| Ограничения традиционных подходов к управлению проектами | 110 |
| Проектирование и неопределенность | 117 |
| Итог | 126 |
| Глава 4. ПРИНЦИП КОНТРОЛЯ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ | 127 |
| «Метод параноика» и продюсирование проектов | 127 |
| Как взять неопределенность под контроль | 130 |
| Воронка неопределенности | 139 |
| Принципы метода | 141 |
| Глава 5. ПРИНЦИП ПРОЕКТИРОВАНИЯ | 145 |
| Сложные системы должны быть спроектированы до реализации | 145 |

| | |
|---|------------|
| Новая роль проектирования | 151 |
| Первое правило: каждое решение должно уменьшать неопределенность | 156 |
| Второе правило: каждое решение требует своего уровня абстракции, компетенции и ответственности | 159 |
| Третье правило: все решения должны быть связаны | 166 |
| Проектировщик — генеральный конструктор продукта | 170 |
| Глава 6. КОДЕКС ПРОЕКТИРОВЩИКА | 174 |
| Насмотренность, исследования, мастерство | 174 |
| Как работает штанга Талеба | 178 |
| Поиск источников информации | 185 |
| Аналитика ≠ проектирование | 188 |
| Для чего нужны исследования в проектировании | 190 |
| Личная история исследования голосовых систем | 195 |
| Как классический маркетинг мешает договориться с бизнесом | 199 |
| Продюсирование как альтернативная модель работы в IT-отрасли | 201 |
| Глава 7. ПРИНЦИП ГИБКИХ ПРОЕКТНЫХ КОМАНД ... | 206 |
| Команды в разных типах проектов | 206 |
| Сила и слабость фиксированных команд | 208 |
| Выбор участников гибких команд | 211 |
| Проектирование проектных команд | 216 |
| «Железобетонное» правило | 217 |
| Правило многоуровневой команды | 221 |

ОГЛАВЛЕНИЕ

| | |
|--|------------|
| Правило предварительной проверки команды | 230 |
| Управление гибкими командами | 234 |
| Коммуникации между участниками | 239 |
| Глава 8. ПРИНЦИП ПРОДЮСИРОВАНИЯ | 244 |
| Продюсирование проектов и роль проджект-раннера | 244 |
| Трансформация бизнеса через цифровые технологии | 251 |
| Цифровой продукт обретает конкретные черты | 266 |
| Организация проектной работы | 274 |
| Как стать проджект-раннером | 295 |
| Глава 9. ПРИНЦИП СЕРИАЛА | 299 |
| Замкнутый круг прогнозирования | 299 |
| Оценка проектов типа «Мозги» | 302 |
| Решение уравнения от обратного | 306 |
| Как принцип сериала берет под контроль неопределенность | 308 |
| Организация проектов типа «Мозги» | 313 |
| Фирменный проектный процесс | 320 |
| Концепция продукта | 324 |
| Высокоуровневое проектирование | 329 |
| Детальное проектирование | 337 |
| Разработка | 344 |
| Глава 10. ПРИНЦИП ВОВЛЕЧЕННОСТИ БИЗНЕСА .. | 350 |
| Ответственность бизнеса | 350 |
| Действующий бизнес | 353 |

ОГЛАВЛЕНИЕ

| | |
|--|-----|
| Стартапы | 356 |
| Customer Development и архитектура бизнеса | 359 |

Глава 11. ТЕХНОЛОГИЯ ПРОДУКТОВОЙ РАЗРАБОТКИ

361

| | |
|---|-----|
| Применение метода на практике | 361 |
| Области применения технологии | 364 |
| Воронка неопределенности и стадии проекта | 368 |
| Модель продукта и проектирование | 370 |
| Проектная команда и управление | 373 |
| Оценка и планирование работ | 375 |
| Внедрение технологии и «Черная» книга | 376 |

Пролог

Структура главы:

- В ловушке предсказуемости
- Цифровые продукты в бизнесе
- Что такое «Метод параноика»
- Проджект-раннер и продюсирование проектов
- Области применения метода
- История создания метода
- Структура книги
- Что изменилось во втором издании
- Благодарности

В ловушке предсказуемости

Знаете ли вы, что большинство прорывных цифровых продуктов были созданы вне классических подходов к проектной работе? Подходов, которые основаны на идее разделения задач между участниками по принципу их компетенций: когда за внешний вид отвечает дизайнер, за требования — аналитик, за функциональность — продакт-менеджер, а за техническую реализацию архитектор и программисты. Говоря коротко, когда роль участника равна профессиональной специализации.

Казалось бы, разве плохо, если каждая задача выполняется тем, кто максимально ей соответствует? Фокус в том, что такой подход работает только в случае типовых проектов, где все предсказуемо

и от команды не требуется создание действительно нового. Все действия по заранее определенной схеме и понимают, какие задачи должны выполнить. Например, когда речь идет об онлайн-сервисе, это, как правило, очередной сайт или мобильное приложение с похожей функциональностью для сложившейся модели продаж. Новым будет только дизайн и адаптация под конкретные свойства товаров, систему доставки и целевую группу пользователей, но и это укладывается в типовой процесс и фиксированные роли участников проектной команды.

В свою очередь уникальные решения рождаются на стыке дисциплин. Чтобы ваш продукт поменял правила игры в отрасли, для которой он создается, необходимо найти новое сочетание бизнес-модели компании и цифровых продуктов. Эту задачу невозможно выполнить командой узкоспециализированных участников. Нужны обладатели компетенций в нескольких областях знаний, способные интегрировать их в одном решении.

Да, вы можете отлично разбираться в технологиях и не понимать, для каких задач в бизнесе их использовать. Также вы можете быть опытным предпринимателем, и не догадываться, какие возможности дают цифровые продукты для качественного изменения вашего бизнеса. Решение рождается только в голове мультидисциплинарного специалиста, сочетающего в себе знания и опыт из разных сфер деятельности.

Такой подход идет вразрез со сложившейся практикой и отраслевыми стандартами. Их цель — не создание уникального, а эволюционное развитие существующих продуктов с предсказуемым результатом. Именно предсказуемым, ведь в саму суть стандартов заложена идея о том, что правильно выстроенный процесс гарантирует заранее определенный результат. Но при создании по-настоящему новых продуктов о предсказуемости не может быть и речи. Это пространство максимальной неопределенности.

Зачем тогда обрекать себя на подобные сложности в попытке поменять правила игры на своем рынке или рынке вашего клиента, если вы работаете как поставщик решений? Чтобы ответить на этот вопрос, нужно разобраться, какую функцию выполняют цифровые продукты в бизнесе.

Цифровые продукты в бизнесе

Технологический продукт и то, что можно назвать бизнес-продуктом, часто путают. Например, мобильное приложение Яндекс.Карты — это не бизнес-продукт, это инструмент, который люди используют для навигации в городе. А вот все вместе, включая отдел продаж Яндекса, их службу поддержки и сеть партнеров, это уже бизнес-продукт со своей моделью монетизации, позволяющий продавать рекламу тем же пользователям.

Другими словами, технологии, в том числе и цифровые, представляют собой то, вокруг чего выстраиваются бизнес-модели компаний. И каждый технологический продукт выполняет роль инструмента. На заре человечества это было колесо и копьё, сейчас — нейросети и онлайн-сервисы.

Если все компании в определенной отрасли работают по близкой бизнес-модели и используют похожие инструменты, то их конкурентные преимущества тоже выравниваются. Это называется идеальная конкуренция. Прямой путь к банкротству, ведь по мере того, как все больше игроков приходит на рынок, тем на меньшую прибыль может рассчитывать отдельная компания. Рано или поздно наступает момент, когда бизнес приходится закрывать или кардинально перестраивать.

Это как раз момент для появления прорывных цифровых продуктов, вокруг которых можно по-новому выстроить бизнес-модель, и либо перетянуть клиентов у конкурентов, либо, что еще круче, создать новый рынок с большей емкостью. Так произошло,

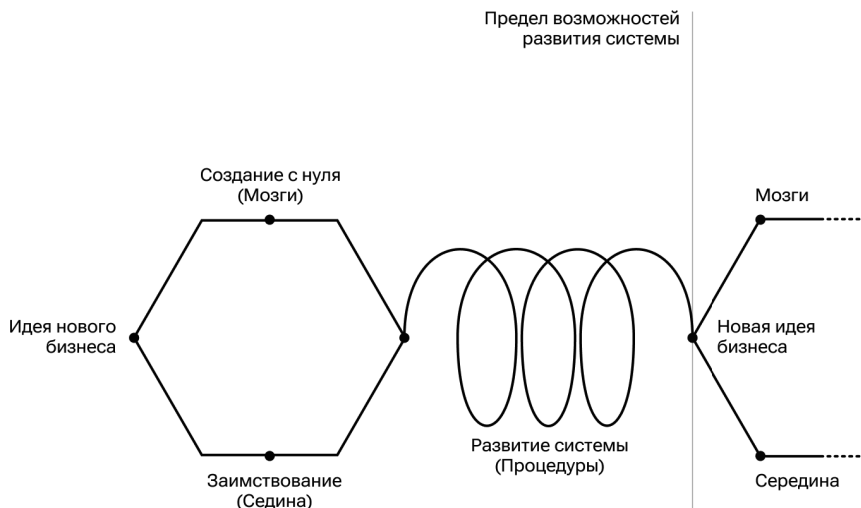
например, в банковской сфере с появлением банков без отделений. Без цифровых инструментов — мобильных приложений, — такая модель была бы просто невозможна. Поэтому, если вы хотите вывести свой бизнес на новый уровень, то без создания уникальных цифровых продуктов вам не обойтись.

Конечно, вовсе не обязательно каждый раз придумывать бизнес-модель с нуля. Ее можно заимствовать вместе с подходящими цифровыми продуктами. Так обычно и происходит, когда в той или иной отрасли появляется компания-пионер: остальные игроки стараются скопировать ее находки и тем самым отвоевать себе часть нового, созданного ею рынка.

После начала работы по новой бизнес-модели требуется поддерживать и развивать технологические инструменты одновременно с адаптацией самой компании под изменения рыночной среды. И это будет происходить до тех пор, пока выбранная схема работы и инструменты не достигнут предела своих возможностей. Тогда основатели вновь окажутся перед выбором — придумывать новую бизнес-модель или искать удачные примеры для заимствования.

За всеми трансформациями можно увидеть повторяющийся жизненный цикл компании, состоящий из трех стадий: создание с нуля, заимствование и развитие. Все это в полной мере относится и к бизнес-модели компании, и к ее цифровым продуктам. На каждой стадии свой уровень неопределенности и свои способы принятия решений. И если для заимствования и последующего развития понятно, что делать и как вести проекты, то создание бизнес-модели с нуля — зона максимального риска, в которой большинство проектов терпит неудачу.

Вот почему в начале сказано, что большинство прорывных продуктов были созданы вне рамок классических подходов. Современные проектные методологии, включая гибкие, типа Scrum, отлично справляются с развитием существующих продуктов, когда требуется



регулярно добавлять новые функции. Точно так же они подходят для задач заимствования или использования готовых решений. Но для создания цифровых продуктов, вокруг которых будет выстраиваться принципиально новая бизнес-модель компании, такие подходы слабо применимы.

Проблема в том, что по-настоящему уникальные проекты — большая редкость. Методы их ведения не являются общепринятой практикой, а большинство специалистов не имеют подобного опыта. Как следствие, они работают в рамках более распространенных методологий, что неизбежно приводит к потере времени, денег и упущенным возможностям для компании. Когда такой проект все-таки удастся сделать, это является следствием того, что ключевые участники благодаря личным качествам и опыту интуитивно нашли правильный подход.

Но если создание прорывных продуктов важно для развития бизнеса, то было бы неплохо иметь на вооружении проверенную методологию, способную привести команду к желаемому резуль-