

Программа непрерывного образования «Текарт» [edu.techart.ru](http://edu.techart.ru)

# Продакт-менеджмент

Илья Никулин, генеральный директор «Текарт»  
[techart.ru](http://techart.ru)

2023

1999



# Управление инновациями —

менеджмент, объектами которого являются инновация и инновационный процесс.

## Определения:

1. Процесс перевоплощения новой (для мира, страны или конкретного региона) идеи о концепции продукта, бизнес-процесса, маркетинга, технологии, материалов и компонентов в коммерческий проект с целью извлечения прибыли и оптимизации рисков в рамках общей стратегии бизнес-системы.
2. Итоговый результат создания и внедрения принципиально нового или модифицированного средства (новшества), удовлетворяющий конкурентные общественные потребности и дающий ряд эффектов (экономический, научно-технический, социальный, технологический).
3. Новая или улучшенная продукция (товар, услуга, решение) способ (технология) ее производства или применения, нововведение или усовершенствование в сфере организации и (или) экономики производства и (или) реализации продукции, обеспечивающие экономическую выгоду, создающие условия для такой выгоды или улучшающие потребительские свойства.
4. Инструмент предпринимателей, средство, с помощью которого они используют изменения как шанс реализовать новый вид бизнеса или услуг. Инновация — это разработка и внедрение нового, ранее не существовавшего, с помощью которого старые, известные элементы придают новое качество экономики бизнеса.

## Некоторые направления инноваций:

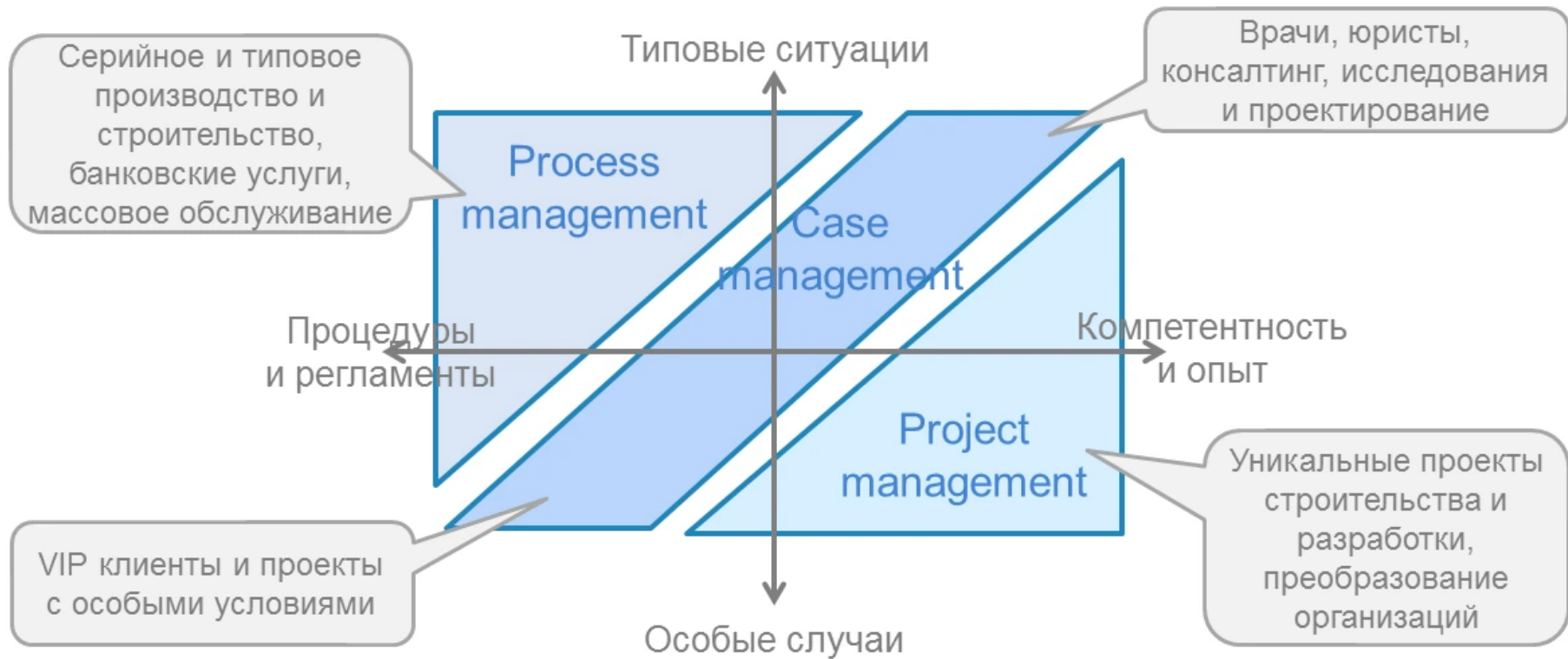
- технологические
- продукта
- услуг
- бизнес-модели
- повышения эффективности производства
- дизайна
- маркетинга и коммуникаций

## Организационные формы:

- подразделения R&D
- отделение нового продукта
- проектно-целевые группы
- центры развития
- отделы НИОКР
- венчурные подразделения

# Виды менеджмента

- Процессный
- Адаптивный кейс-менеджмент
- Проектный
- Продуктовый

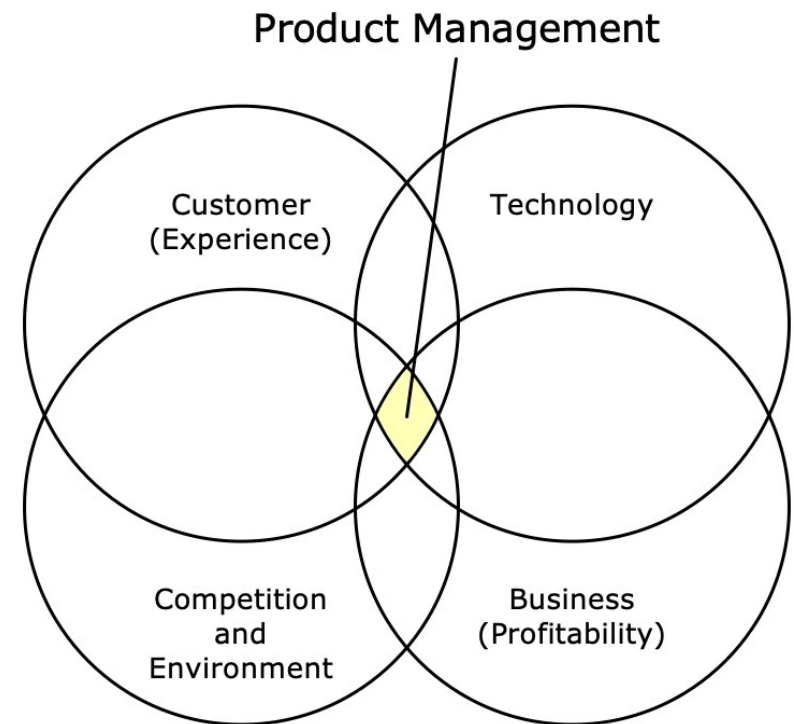


# Продакт-менеджмент

**Продукт** — это результат человеческого труда, который удовлетворяет потребности людей, это конечный результат, который вы предоставляете своим пользователям или клиентам. Это может быть физически осязаемый продукт, программная платформа, сервис, приложение, услуга, пакетное решение, в также качественное развитие и масштабирование текущего.

**Продакт-менеджер** — создатель продукта. Он определяет, каким должен быть продукт для конечного пользователя, как он должен меняться со временем, какие цели продукт преследует с точки зрения бизнеса и рынка. Продакт-менеджер управляет процессом создания продукта с начала до конца, отвечая за создание, вывод на рынок, поддержку и устойчивого развитие продолжительное время (жизненный цикл продукта).

Продакт-менеджер в динамичном и agile стиле управляет не столько разработкой продукта и его функционалом, сколько отвечает за комплекс: анализ рынка, выявление инсайтов для развития продукта, улучшение текущих свойств, формулировка новых спецификаций, проверка гипотез, пилотирование, вывод на рынок и маркетинг, оценка обратной связи и эффективности изменений — связывая в один контур управления.





# Задачи продакт-менеджера

- Анализ рынка, требований, болей, ожиданий клиентов.
- Определение видения, концепции и стратегии развития продукта.
- Формулировка потребностей пользователей и покупателей, полезности продукта.
- Обоснование выпуска на рынок новых продуктов.
- Определение и работа с метриками и экономикой продукта, обоснование цены.
- Сотрудничество с производством, инженерами, отделом продаж, веб-разработчиками, дизайнерами, маркетологами и специалистами технической поддержки.
- Взаимодействие с командой разработки продукта.
- Создание и приоритизация бэклога.
- Тестирование в фокус-группах образцы продукта и готовый вариант.
- Позиционирование продукта.
- Участие в планировании и продвижении продукта.
- Взаимодействие с разными департаментами компании.
- Улучшение продукта после запуска.

Продакт-менеджер управляет не разработкой запланированного функционала, а проверкой гипотез о развитии продукта, включая их создание и оценку эффективности результата! Продакт-менеджер считывает и описывает условия, при которых возможно извлечение прибыли.

# Навыки и компетенции

- Системность
  - Самостоятельность
  - Предпринимательское и инновационное мышление
  - Креативность
  - Стратегичность мышления
  - Критичность мышления
  - Коммуникационные навыки
  - Лидерство
  - Операционная дисциплина, ведение документации
- 
- Agile-культура
  - IT-культура
  - Маркетинг

# Подвиды и крайности

- Product marketing manager
  - Product UX/UI designer
  - Technical product manager
  - Product analyst
  - Product owner
  
  - Продакт-секретарь
  - Продакт-прораб
  - Продакт-бизнес
  
  - Продакт ↔ проджект менеджер
- Деловой
  - Заботливый
  - Аналитический
  - Методологический





## Продакт

## Проджект

Продукт — товар или сервис, имеющий спрос на рынке для покрытия потребностей потребителей.

Проект — предприятие по созданию продукта (товара или сервиса), которое имеет ограниченные сроки, ресурсы и требования.

Продакт-менеджер — CEO (генеральный директор) конкретного продукта внутри компании или стартапа.

Проджект-менеджер — руководитель отдельного проекта, реализация которого направлена на создание конечного продукта.

Оценка эффективности (KPI) осуществляется по прибыли от продукта.

Оценка эффективности (KPI) осуществляется по успешности завершения реализации проекта в установленные сроки в рамках запланированного бюджета.

У продакт-менеджера не всегда есть сотрудники в подчинении, но именно он влияет на продукт и его развитие.

Проджект-менеджер управляет командой и отвечает за распределение ресурсов.

Основной фактор успеха — знание целевой аудитории и понимания методов получения прибыли от продукта.

Основной фактор успеха — грамотная организация рабочих процессов и применение нужных методик работы.

# Каждая компания технологическая

... просто не все знают об этом!

 Каждый бизнес - технологический, просто пока не все это осознали

## Junior Product manager

Опыт работы до 1 года

Ответственность: наиболее точное донесение обратной связи всем участникам процесса от всех участников процесса, а также выполнение отдельных продуктовых задач.

Теоретические знания и терминология менеджера продуктов.

Горизонт управления: спринт.



## Middle Product manager

Опыт управления продуктами 1-3 года

Ответственность: метрики продукта (всего или большей части) и маркетинга, большие проекты

Задачи: управление разработкой в части приоритизации задач, курирование производства, приемка задач на выходе, управление внедрением, планирование: проектный менеджмент, принятие решений на основе данных. Продуктовая аналитика. Может работать с бэклогом. Самостоятельно реализует новые "фичи". В случае отсутствия junior, выполняет и его задачи в рамках необходимого и возможного. Взаимодействует со смежными отделами.

Горизонт управления - 3-6 месяцев



## Senior Product manager

Опыт управления продуктами 3-5 лет

Ответственность: бизнес метрики продукта, стратегический менеджмент (~CEO).

Задачи: коммуникация с топ-менеджментом, управление другими продакт-менеджерами, управление несколькими продуктами, всеми бизнес-процессами продукта (разработка, продажи, маркетинг, и др), выход за рамки фреймворков и их модификация, бюджетирование. Сильный маркетинг.

Горизонт планирования - от 6 месяцев.

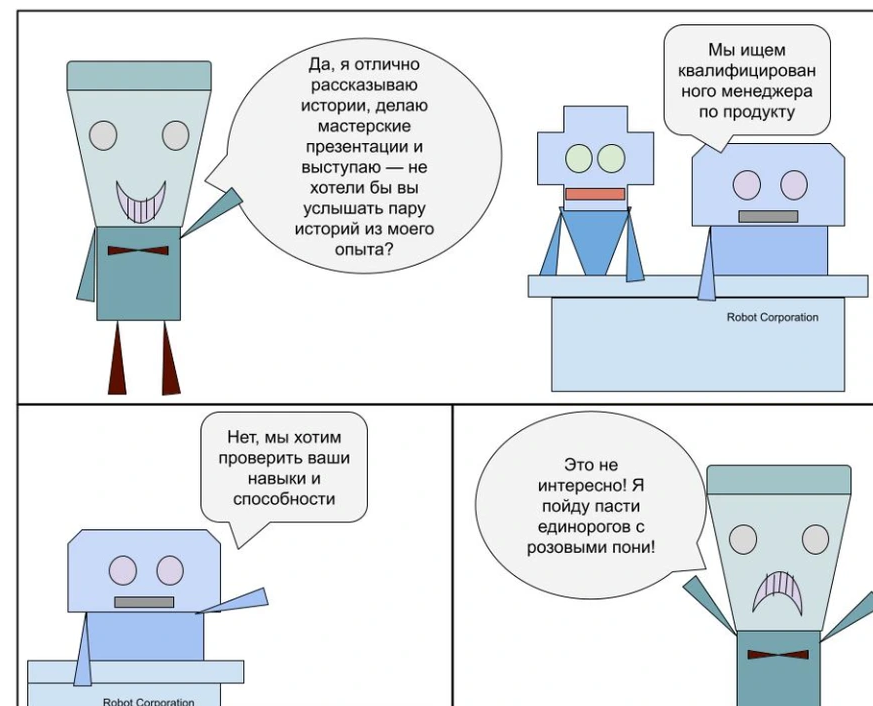
+ ведущий + руководитель продукта + директор (CPO)

## Проблемы:

- Рынок за рамками IT не сформирован.
- У компании может не быть культуры продуктового управления и над-компетенции для найма.
- Значимые различия позиции и ожиданий в разных компаниях.

## План:

- Анализ рынка, создание профиля, требований к вакансии.
- Первичный отбор кандидатов.
- Готовим базовые вопросы, вопросы-кейсы.
- Формируем рэнкинг оценок.
- 5 интервью, по необходимости - корректировка вакансии, вопросов.
- Резюмируем сразу.
- Формируем сводную таблицу, проводим оценку.



# Ошибки и проблемы (бессистемно)

- Недостаток продуктового мышления, системного подхода и agile-культуры.
- Старт разработка без достаточной аналитики.
- Продукт «под себя» - не критичность в построении и проверке гипотез, не говорим с клиентом.
- Закон Конвея — организации проектируют системы, отражающие и/или наследующие организационную и структуру коммуникаций этой организации.
- Продакт-менеджер — это человек, который пишет ТЗ, согласовывает его с «бизнесом» и контролирует сроки.
- Есть продуктовая команда, но задачи ставит «руководство», с ним нужно все согласовать - недостаток доверия и отсутствие свободы принятия решений.
- Проектный менеджмент вместо продуктового, управление продуктовой разработкой, а не продуктом.
- Опросы, фокус-группы вместо интервью, изучение мнения клиентов о будущем.
- Защитная позиция при работе с фидбеком.
- Отсутствие кроссфункционального взаимодействия - продукт «разбирается» функциональными отделами.
- «Железный» MVP, законченный «совершенный» продукт вместо MVP («золочение»).
- «Фабрика функций» вместо создания ценности.
- «Успех» бесплатных сервисов.
- Отсутствие слова «НЕТ».
- Синдром «свою часть я сделал»; продакт - «консультант».
- Красная ленточка при запуске продукта.
- Не считаем экономику.

# Выводы

- Продакт-менеджер — miniCEO, замыкающий весь контур управления при создании нового продукта.
- Недооцененная значимость подхода (вне IT).
- Бизнес и прибыль! Задача продакта — описать условия, создать их и двигаться к извлечению прибыли.
- Самый простой фреймворк продакт-менеджмента: диагноз → стратегия → тактика.
- Продакт управляет продуктом, а не продуктовой разработкой и не выдумыванием фичей.
- ● Всегда надо держать в уме ходы и варианты, если продукт не будет "взлетать" по плану.
- ● Рынок позиции продакт-менеджера не сформирован (вне IT).
- ● Продакт-менеджер — сложная позиция, редкая композиция качеств. Нет точного определения, сложная априорная оценка.

# Литература

- The Mom Test / «Спроси маму», Роб Фитцпатрик
- Thinking, Fast and Slow / «Думай медленно, решай быстро», Даниэль Канеман
- Shipping greatness, Chris Vander Mey
- Crossing the chasm / «Преодоление пропасти», Джеффри Мур
- Inspired / «Вдохновленные», Marty Cagan
- «Психбольница в руках пациентов», Алан Купер
- «Общаться с ребенком. Как?», Юлия Гиппенрейтер
- The Design of Everyday Things / «Дизайн привычных вещей», Дон Норман
- «Заразительный», Йона Бергер
- «Об интерфейсе» Алан Купер
- Hooked / «Покупатель на крючке», Нир Эяль
- Lean Analytics, Alistair Croll
- «Цель. Процесс непрерывного улучшения», Элияху Голдратт, Джеф Кокс
- Scrum / Революционный метод управления проектами, Джефф Сазерленд
- Growth hacks, Aladdin Happy
- Delivering Happiness: A Path to Profits, Passion, and Purpose / «Доставляя счастье», Tony Hsieh
- «Дилемма инноватора», Клейтон Кристенсен





**Илья Никулин**

Генеральный директор

[nikulin@techart.ru](mailto:nikulin@techart.ru)

**+7 495 790 75 91**

[techart.ru](http://techart.ru)

[info@techart.ru](mailto:info@techart.ru)

Интегрированный маркетинг и PR  
[promo.techart.ru](http://promo.techart.ru)

Аналитика и бизнес-планирование  
[research.techart.ru](http://research.techart.ru)

Консалтинг, цифровая трансформация,  
интеграция бизнес-процессов, маркетинга и оргразвития

### Релевантные услуги «Текарт»:

- [Маркетинговые исследования, поиск новых ниш для бизнеса](#)
- [Экспертные интервью, СХ-анализ, адвокатура клиентов](#)
- Аутсорсинг-продакт менеджмента, продуктовой команды
- [Найм продакт-менеджера](#)
- [Цифровые и веб-базированные решения](#)
- [Креатив и дизайн](#)
- [Управление инновациями](#)
- [Лаборатория инноваций](#)

Дизайн-бюро  
[design.techart.ru](http://design.techart.ru)

IT-решения и веб-разработка  
[web.techart.ru](http://web.techart.ru)

Фотоагентство  
[photo.techart.ru](http://photo.techart.ru)

Работа в «Текарт»  
[hr.techart.ru](http://hr.techart.ru)

