

УДК 338.12.017

Крупин Лев Евгеньевич,

студент,

Институт экономики и управления,

ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина»

г. Екатеринбург, Российская Федерация

Мальцева Юлия Анатольевна,

научный руководитель, к.ф.н, доцент

Институт экономики и управления,

ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина»

г. Екатеринбург, Российская Федерация

АНАЛИЗ ПРАКТИК ПРИМЕНЕНИЯ ИНСТРУМЕНТОВ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В ОТЕЧЕСТВЕННОМ ПРОДАКТ-МЕНЕДЖМЕНТЕ

Аннотация:

В статье рассматривается актуальное состояние рынка продакт-менеджмента в РФ и практики применения инструментов принятия управленческих решений по управлению продуктами. На основе анализа данных о рынке вакансий и исследований представлены основные тенденции в области управления продуктами. На основе анализа практик управления продуктами и учебных программ по направлению представлены данные об использовании инструментов принятия решений, зависимостях от типа и стадии жизненного цикла продукта. Предложена группировка инструментария принятия решений по трем кластерам.

Ключевые слова:

Продакт-менеджмент, управленческие решения, управление продуктом, инструменты принятия решений, анализ практик.

Первые попытки применения продуктового подхода и выделения роли продакт-менеджера на российском рынке предпринимались с начала 2010-х. Однако, исторически, продуктовый подход в России применяется в основном в компаниях IT-отрасли, поэтому текущая популярность продакт-менеджмента в российских компаниях напрямую связана с трендом развития IT-рынка в России последних лет. С 2020 года рынок информационных технологий в России показывает уверенный рост, увеличиваясь на 20-25% каждый год. В настоящее время, в условиях сложной геополитической ситуации, связанной с санкциями и необходимостью импортозамещения программного обеспечения и сервисов российские IT-компании получили уникальные возможности для создания и вывод на рынок собственных цифровых продуктов. Данные спроса на специалистов в области продакт-менеджмента согласуются с вышеописанной тенденцией — если в 2017 году количество вакансий на Headhunter.ru (основной ресурс поиска кадров в IT-отрасли в России) исчислялось несколькими сотнями, то сейчас этот показатель измеряется в тысячах вакансий.

В связи с ростом интереса к продуктовому подходу, в последние несколько лет стали проводиться и количественные исследования рынка продакт-менеджеров, призванные ответить на вопросы о том, кто такой продакт в российских компаниях, какие проблемы и потребности возникают у этой аудитории. Такие исследования проводят авторитетные площадки, специализирующиеся на обучении и консалтинге по управлению продуктами.

Последнее масштабное исследование было проведено командой ProductSense [1] — крупнейшей площадки по продуктовому менеджменту в России и СНГ и Нетологии, одной из ведущих компаний на рынке онлайн-образования. В исследовании приняли участие более тысячи респондентов, объединенных ролью руководителя продукта.

Показательно распределение респондентов по профессиональному уровню. Уровни профессиональных компетенций участников исследования представлены в виде общепринятой для IT-отрасли системы грейдов: Junior, Middle, Senior. Также в исследовании представлены уровни Head и CPO (Chief Product Owner), которые обычно подразумевают не столько руководство продуктом, а всей продуктовой функцией бизнес-юнита или организации. [2]

Таблица 1 – Распределение участников исследования по профессиональному уровню

Уровень	Доля в выборке	Опыт работы (среднее значение)
Junior	24%	0-2 года
Middle	43%	2-5 лет
Senior	17%	3-10 лет
Head\CPO	16%	6-10 лет

На основании данных о соотношении оценки уровня профессиональных компетенций и опыта работы в менеджменте-продуктов можно сделать вывод о прямой зависимости грейда респондента от его опыта, насмотренности и погружения в профессию продакт-менеджера. Такая явная корреляция позволяет судить о том, что несмотря на свою «молодость», профессия продакт-менеджера в России уже обладает сформированным набором требований к необходимым навыкам и компетенциям применения инструментов управления продуктом. При этом открытые данные не дают понимания о том, сложился ли универсальный инструментарий принятия управленческих решений.

Сравнивая результаты исследований год к году, можно отметить рост показателей по всем типам продукта, особенно по продуктам B2B и B2G сегментов. Такая картина напрямую связана с ситуацией, в которой иностранные цифровые продукты уходят с российского рынка, вызывая необходимость импортозамещения продуктов и сервисов для организаций. Ранее именно эти сегменты рынка традиционно характеризовались высокой долей присутствия продуктов иностранного происхождения, в отличие от сегментов B2C и C2C, представленных в основном отечественными сервисами.

При этом общий рост по каждому из типов иллюстрирует настоящую ситуацию, когда российские компании активно выходят на новые для себя рынки. По сумме всех ответов общий процент в 2023 составил 206%, тогда как в 2022 этот показатель был почти в два раза меньше - 140%. Это говорит о тенденции «стирания» специализации продакт-менеджеров - все больше из них сочетают в своем портфеле разные продукты с разными аудиториями, что позволяет выдвинуть гипотезу о потребности в универсальных методиках и инструментах управления продуктом, не привязанных к определенным спецификам отрасли и аудитории.

Таблица 2 – Распределение респондентов по типу продукта

Тип продукта	Определение типа продукта	Доля в выборке, 2023 год [3]	Доля в выборке 2022 год [2]
B2B	Продукт, аудиторией которого являются корпоративные клиенты	71%	53%
B2C	Продукт, аудиторией которого являются частные лица	67%	54%
B2G	Продукт, аудиторией которого являются государственные организации	38%	5%
Платформенные продукты	Продукты, обеспечивающие взаимодействие поставщиков ценности и потребителей	20%	25%
C2C	Продукты, обеспечивающие торговые отношения между частными лицами	6%	2%
Не продукт	Респондент не относит свою текущую деятельность к управлению продуктом	4%	0%

Рассматриваются также и «зоны роста», то есть те компетенции и навыки, которые респонденты выделяют, как требующие развития. Согласно исследованию ProductSense от 2022 г. в топ-3 навыков, выбранных для развития респондентами, попали:

аналитика (метрики, инструменты сбора и анализа данных);

исследования (качественные, количественные; подготовка, проведение, анализ, ведение базы исследований, обучение команды, постановка задачи исследователям)

product growth management (качественные, количественные исследования; подготовка, проведение, анализ, ведение базы исследований, обучение команды, постановка задачи исследователям).

Такое определение зон роста показывает, что основные трудности, с которыми сталкиваются продакт-менеджеры находятся в плоскости применения инструментария сбора информации, ее интерпретации и анализа, а также построения гипотез и принятия управленческих решений.

Для получения представления о практиках применения инструментов принятия решений продакт-менеджерами был проведен поэтапный анализ двух типов источников:

анализ учебных программ, направленных на развитие навыков в области продакт-менеджмента

анализ опубликованных кейсов – практик выбора и применения инструментов принятия управленческих решений в продакт-менеджменте

В рамках анализа кейсов в качестве объекта изучения были выбраны две популярные площадки, на основе статистики из количественного исследования, проведенного в 2022 году компанией ProductSense. [2]

<https://sense23.com/> — блог компании ProductSense. На площадке представлены публикации на различные тематики с акцентом на целевой аудитории продакт-менеджеров: проведение исследований, работа с метриками, опыт запуска продуктов и так далее. Помимо ведения блога компания является организатором авторитетной в профессиональной среде регулярной конференции для продакт-менеджеров «ProductSense».[4]

<https://gopractice.ru/> — блог компании GoPractice. Компания выступает одним из лидеров по образовательному контенту для продакт-менеджеров в России. На сайте представлены статьи и обзоры как российских, так и зарубежных авторов на темы: работа с продуктовыми метриками, опыт запуска продукта и выхода на рост и прочее. Помимо создания образовательного контента GoPractice известна своими курсами, направленными на развития продуктовых компетенций.

В выборку попали публикации кейсов различных компании, опубликованные в период с конца 2021 по начало 2023 года (охват около 1 года). Фокус внимания в анализе был сделан на методиках и фреймворках принятия решений в управлении продуктом на различных стадиях жизни продукта или конкретной задачи. В анализ были включены как кейсы российских, так и зарубежных компаний, так как истоки профессии и подходов носят зарубежный характер и продуктивное сообщество перенимает часть практик из-за рубежа. Всего проанализированы 16 кейсов, в которых фигурировали ситуации принятия управленческих решений. Большинство кейсов были посвящены опыту B2C-компаний:

B2C — 8 кейсов

B2B и B2C — 4 кейса

B2C — 2 кейса

По двум кейсам не представлено было информации про специфику компании. Роли, которые описывали опыт применения различных методов и фреймворков, были достаточно разнородны: основатель, CEO, CPO, продакт-менеджер и так далее. Тенденции выделить не удалось. Также в рамках анализа не была явно подтверждена зависимость применения методик и инструментов принятия решений от стадии жизненного цикла продукта. Если говорить об инструментах принятия управленческого решения, то, на основе анализа ограниченной выборки кейсов, можно сделать вывод о наличии трех кластеров инструментов:

анализ метрик;

пользовательские исследования;

продуктовые фреймворки.

Таблица 3 – Анализ кейсов использования инструментов продакт-менеджмента

Источник	Компания	Роль автора в компании	Заголовок публикации	Методики и инструменты, описанные в кейсе	Тип продукта	Стадия ЖЦП
GoPractice	RevoluteTrading	ProductOwner	Revolut Trading: история создания и запуска. О важности отраслевой экспертизы и балансе консервативных подходов с новыми	опрос анализ метрик конкурентный анализ	B2C	Выход на рынок
Источник	Компания	Роль автора в компании	Заголовок публикации	Методики и инструменты, описанные в кейсе	Тип продукта	Стадия ЖЦП

GoPractice	Wise	VP of Growth	Ценности и принципы Wise. Краткий пересказ эпизода подкаста Шона Эллиса Breakout Growth	опрос по методике NPS	B2B и B2C	Рост
GoPractice	Superhuman	CEO	Как построить механизм поиска и усиления product/market fit. История Superhuman	опрос для проверки product/market fit	B2C	Выход на рынок
GoPractice	строительная компания	Нет информации	Jobs to Be Done: почему важно знать, какую именно задачу хотят решить ваши пользователи	глубинные интервью	B2C	Рост
GoPractice	Duolingo	CPO	Как Duolingo перезапустил рост	анализ метрик, A/B-тесты	B2C	Зрелость
GoPractice	GoPractice	Основатели	Как мы создавали «Симулятор SQL для продуктовой аналитики»	опрос	B2C	Выход на рынок
ProductSence	ЦИАН	Head of strategy	Как создавать, реализовывать и обновлять стратегию: опыт ЦИАН	конкурентный анализ	B2C	Зрелость
ProductSence	ProductHub	продакт-лид	Как провести конкурентный анализ для нового продукта или фичи: инструкция	конкурентный анализ	B2B	Нет информации
ProductSence	Cloud Research	основатель	Карта клиентского опыта: как эффективно проводить исследования, объединяя CJM, Jobs-To-Be-Done и метод персон	CJM, JTBD, метод персон	B2B	Нет информации
ProductSence	Лига ставок CS.MONEY	Product manager	Гайд по геймификации в продукте: механики, мотивации, удачные и неудачные кейсы	анализ метрик, A/B-тесты	B2C	Рост
Источник	Компания	Роль автора в компании	Заголовок публикации	Методики и инструменты, описанные в кейсе	Тип продукта	Стадия ЖЦП

ProductSense	Product Psychology	основатель	Как понять и внедрить JTBD в продукт за один час и сохранять фокус на клиенте: гайд по Customer Behavior Canvas (+ шаблон)	JTBD	B2B и B2C	Нет информации
ProductSense	krisha.kz (Kolesa Group)	нет информации	Кейс Kolesa Group: Как за счет комплексного решения захватить рынок продажи новостроек, на котором тебя никто не знает	пользовательские исследования	B2C	Выход на рынок
ProductSense	Gett	Web Product Lead	Кейс: Как в Gett научились обосновывать ценность для всех ЛПР и ЛВР в B2B с помощью подробных отчетов	глубинные интервью	B2B и B2C	Рост
ProductSense	Byndyusoft	арт-директор и партнер	Схематизация опыта с CJM и Service Blueprint и практика гибридной нотации: принципы, опыт и лайфхаки команды Byndyusoft	CJM и Service Blueprint	Нет информации	Нет информации
ProductSense	Авито	руководитель юнита	Безопасность или удобство? Опыт команды авторизации и регистрации Авито	анализ метрик, глубинные интервью	B2B и B2C	Зрелость
ProductSense	The Coach	нет информации	Кейс: как дешево провести опрос перед запуском мобильного приложения и не прогадать с аудиторией	опрос	Нет информации	Нет информации

Помимо открытых источников информации (блогов, статей) продакт-менеджеры, как и другие специалисты в IT, пользуются услугами образовательных программ для развития своих компетенций.

Анализ программ образовательных курсов помог дополнить образ целевой аудитории в области инструментов принятия продуктовых решений. В качестве объекта изучения было выбрано 11 образовательных программ от 9 учреждений — как государственных с дипломом государственного образца по окончании обучения, так и курсов на коммерческой основе. Проведенный анализ учебных программ показал, что кластеры инструментов, которые выделились после анализа публикаций кейсов на открытых интернет-площадках, также фигурируют и в позиционировании учебных программ для продакт-менеджеров. Это косвенно свидетельствует о востребованности этих инструментов в профессиональном сообществе.

Какие кластеры инструментов встречались в образовательных программах:

метрики продукта — 7 курсов;

фреймворки — 7 курсов;

пользовательские исследования — 4 курса.

Важно отметить ограничение проведенного анализа: не все учреждения публикуют свои образовательные программы, а также степень детализации тематик уроков отличается.

Таблица 4 – Анализ учебных программ по управлению продуктом

Учебная программа	Образовательная организация	Тип образовательной программы	Какие методы и фреймворки есть в учебном плане	Какие кластеры инструментов присутствуют в программе
Цифровые продукты: создание и управление [5]	Нетология/ИТМО	Магистратура	пользовательские исследования UX-исследования	исследования
Управление цифровым продуктом [6]	НИУ ВШЭ	Магистратура	нет информации	-
Управление IT-продуктом [7]	Skillfactory/МФТИ	Магистратура	исследования рынка тестирование гипотез data-driven подход	исследования метрики
Управление продуктом: развитие продукта и продакт-маркетинг [8]	НИУ ВШЭ	Программа профессиональной переподготовки	нет информации	-
Продакт-менеджер для специалистов с опытом [9]	Яндекс.Практикум	Коммерческий курс	анализ конкурентов глубинные интервью опросы юзабилити-тестирования фреймворки для описания аудитории и сценариев A/B-тестирование дерево метрик	исследования метрики фреймворки
Симулятор управления продуктом на основе данных [10]	GoPractice	Коммерческий курс	метрики продукта и роста эксперимент JTBD	метрики фреймворки
Симулятор управления ростом продукта [11]	GoPractice	Коммерческий курс	NSM (метрики) JTBD	метрики фреймворки
Продакт-менеджер: расширенный курс [12]	Нетология	Коммерческий курс	Lean, CustDev, GrowthHacking Анализ рынка и конкурентов CJM	фреймворки
Профессия продакт-менеджер [13]	ProductStar	Коммерческий курс	CustDev Use case Impact Mapping USM JTBD CJM Lean Canvas Метрики продукта	фреймворки метрики
Продакт-менеджер [14]	Skillbox	Коммерческий курс	CJM Метрики Анализ конкурентов	фреймворки метрики

Учебная программа	Образовательная организация	Тип образовательной программы	Какие методы и фреймворки есть в учебном плане	Какие кластеры инструментов присутствуют в программе
Профессия Product Manager [15]	SkillFactory	Коммерческий курс	value proposition canvas lean development интервью custdev пирамида метрик когортный анализ А/В-тестирование	исследования метрики фреймворки

Таким образом, на основе проведенного многоэтапного анализа источников методом кабинетного исследования, удалось прийти к следующим выводам.

Во-первых, профессия продакт-менеджера в России хоть и относительно молодая, но уже востребованная и популярная. Согласно анализу вакансий, спрос на продакт-менеджеров растет, а многие продакт-менеджеры расширяют специализацию и становятся специалистами-универсалами, способными работать как над B2B, так и над B2C продуктами.

Во-вторых, вторичный анализ данных на основе проведенных исследований рынка продакт-менеджмента поможет сформировать выборку для проведения полевых исследований по теме управления продуктами и принятия управленческих решений. Так, при формировании выборки необходимо учитывать не только опыт работы, но и грейд респондента. Также выборка должна будет учитывать тип продукта в разрезе B2B или B2C специфики. Так, можно будет получить наиболее полные представления об опыте всех групп целевой аудитории.

В-третьих, анализ открытых источников и кейсов на рынке показал, что инструменты для принятия управленческих решений универсальны и распределяются по трем лидирующим кластерам:

пользовательские исследования;

анализ метрик;

фреймворки и методы обработки и интерпретации собранных данных.

Таким образом инструментарий для выбора подходящей методики принятия управленческого решения должен быть универсален для любой группы целевой аудитории (продакт-менеджеров) и содержать в себе описание и характеристики по представленным трем кластерам.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Результаты исследования: зарплаты продактов, навыки, которые изучали в сообществе в 2021 и которые будут прокачивать в 2022 // ProductSense URL: <https://sense23.com/post/rezultaty-issledovaniya-zarplaty-prodaktov-navyki-kotorye-izuchali-v-soobshhestve-v-2021-i-kotorye-budut-prokachivat-v-2022> (дата обращения: 05.01.2023).
2. О РАЗВИТИИ СПЕЦИАЛИСТОВ ПРОДУКТОВЫХ КОМПАНИЙ В 2022 // ProductSense URL: https://productsense.io/research22/?referer=research2023#professional_development (дата обращения: 05.01.2023).
3. Какую работу, компанию или продукт выбирают продакты? // ProductSense URL: https://productsense.io/research22/?referer=research2023#professional_development
4. ProductSense: пишем о том как делать продукты и развиваться // ProductSense URL: <https://sense23.com/>
5. ЦИФРОВЫЕ ПРОДУКТЫ: СОЗДАНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ 38.04.02 // ИТМО URL: https://abit.itmo.ru/program/master/digital_products
6. Магистерская программа Управление цифровым продуктом // НИУ ВШЭ URL: <https://www.hse.ru/ma/digitalpm/>
7. Онлайн-магистратура Управление IT-продуктом // Skillfactory URL: <https://new.skillfactory.ru/new-upravlenie-it-produktami-mipt>
8. Управление продуктом: развитие продукта и продакт-маркетинг От идеи нового продукта к стабильному спросу и лояльному потребителю Практическая программа для специалистов, которые хотят овладеть полным набором актуальных компетенций для управления продуктовым портфелем, создания и продвижения продукта в меняющихся рыночных условиях // Центр развития компетенций в маркетинге НИУ ВШЭ URL: <https://marketing.hse.ru/product-management/>
9. Продакт-менеджер для специалистов с опытом // Яндекс-Практикум URL: https://code.s3.yandex.net/Business/Product_manager/Programma_kursa_product_manager.pdf
10. Научим управлять продуктом на основе аналитики и данных // GoPractice URL: <https://gopractice.ru/course/pm/>
11. Научим управлять ростом и масштабированием продукта // GoPractice URL: <https://gopractice.ru/course/growth/>
12. Продакт-менеджер: расширенный курс // Нетология URL: <https://netology.ru/programs/product-ultimate#/lessons>
13. ПРОФЕССИЯ ПРОДАКТ-МЕНЕДЖЕР // ProductStar URL: https://new.productstar.ru/product-manager?utm_source=advcake&utm_medium=cpa&utm_campaign=affiliate&utm_content=0aa247b6&advcake_param

s=7f6b8749a068044a79480f72bfa5d0f9&utm_term=7f6b8749a068044a79480f72bfa5d0f9&erid=LdtCKgWPZ#program

14. ПРОФЕССИЯ ПРОДАКТ-МЕНЕДЖЕР // SkillBox URL: <https://skillbox.ru/course/profession-product-manager-pro-test/>

15. Профессия Product Manager // SkillFactory URL: https://skillfactory.ru/product-manager-pro?utm_source=advcake&utm_medium=cpa&utm_campaign=affiliate&utm_content=0aa247b6&advcake_params=8cb224eb11cc7a5b8c6965d2ae0e5b81&utm_term=8cb224eb11cc7a5b8c6965d2ae0e5b81&erid=LdtCK5EkP#program

Krupin Lev Evgenievich,

student,

economics department,

Graduate School of Economics and Management,

Ural Federal University named after the first President of Russia B.N.Yeltsin

Yekaterinburg, Russian Federation

Maltseva Julia Anatolyevna,

student,

scientific supervisor, candidate of philosophy sciences, associate professor

Institute of Economics and Management,

Ural Federal University named after the First President of Russia B. N. Yeltsin

Yekaterinburg, Russian Federation

THE USE OF DECISION-MAKING TOOLS IN PRODUCT MANAGEMENT: AN ANALYSIS OF PATRONYMIC PRACTICES

Abstract:

The article examines the current state of the product management market in the Russian Federation and the practice of using management decision-making tools for product management. Based on the analysis of data on the job market and research, the main trends in the field of product management are presented. Based on the analysis of product management practices and training programs in the field, data on the use of decision-making tools, dependencies on the type and stage of the product life cycle are presented. A grouping of decision-making tools into three clusters is proposed.

Keywords:

Product management, management decisions, decision-making tools, practice analysis.