

Золотухин Сергей Юрьевич,

аспирант,

кафедра международной экономики и менеджмента,

Институт экономики и управления,

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

г. Екатеринбург, Российская Федерация.

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ В МЕНЕДЖМЕНТЕ ПРОДУКТОВЫХ ИННОВАЦИЙ

Аннотация:

В статье проведён анализ экспертного мнения по эффективной организации работы продуктовых команд.

Ключевые слова:

Стартапы, инновационный менеджмент, управление продуктом, управление проектами, MVP.

В настоящее время все больше компаний в IT отрасли, финансово-технической сфере и многие производственные компании, ориентированные на продуктовый подход, уделяют внимание эффективному управлению разработки и вывода нового продукта на рынок. При этом эксперты обращают внимание на то, что при огромном числе компаний, на регулярной основе осуществляющие продуктовые инновации, лишь небольшое количество из них реально могут похвастаться регулярно эффективным выводением на рынок новых продуктов. Эксперты по-разному определяют характеристики успешных IT-компаний, с точки зрения разработки и вывода новых продуктов на рынок. Профессионалы в области управления продуктом обращают внимание на различные аспекты менеджмента в IT-компаниях, с точки зрения эффективного управления продуктом. Эксперты оценивают, какие элементы (от организационной структуры до системы мотивации, от разработки продукта до его вывода на рынок) необходимо адаптировать для эффективного запуска новинок.

Эрик Рис, [1] выделяет следующие характеристики нового подхода: короткие циклы разработки продукта, внимание к мнению клиентов, научный подход к решению. Также Эрик Рис обращает внимание на важность развития предпринимательства в компании, ориентированной на продукт. По его мнению – это одна из важнейших задач высшего руководства.

Эрик Рис считает, что при разработке и внедрении продукта успешные компании используют цикл «создать – оценить – научиться». Эрик Рис вводит понятие «вираж» - необходимость в значительной, а может принципиальной доработке и продукта или о замене продукта совсем.

Как и некоторые другие эксперты, Эрик Рис указывает на понятие «MVP» - (Minimum Viable Product) — минимально жизнеспособный продукт. Это еще не готовый продукт, но продукт, который уже можно с большими оговорками предъявить рынку и собрать обратную связь и на основании этого продолжать разработку. Модель MVP позволяет сократить риски при выведении на рынок продукта, который был идеален и востребован только в головах разработчиков и менеджмента компании.

Также данный эксперт уделяет значительное внимание эффективности стартапов. Успешным командам стартапов, по его мнению, необходимы три базовых условия: скромные, но доступные ресурсы; возможность независимо развивать и проверять свои идеи; личная заинтересованность в результате.

Мелисса Перри [2] определяет управление продуктом как изучение всей системы разработки продукта – требований, компонентов, функций, ценности, пользовательского опыта, базовой бизнес-модели, ценообразования и интеграции.

Мелисса Перри определяет следующие характеристики организации, нацеленной на продукт:

1. Создание должности продакт-менеджера со всеми необходимыми функциональными обязанностями и правами;
2. Создание стратегии, способствующей поиску и принятию максимальному количеству правильных решений;
3. Поиск и развитие эффективного продукта путем экспериментов и оптимизации;
4. Поддержка сотрудников, вовлеченных в управление продуктов с помощью организационной структуры и мотивации.

Мелисса Перри также обращает внимание на такое понятие как «ловушка разработки», при котором разработка продукта идет сама по себе и не учитывает мнение потребителей, что в итоге приводит к фиаско при выведении товара на рынок.

Автор также вводит понятие Product Kata (по аналогии с методологией Kata в компании Toyota), при котором укрупненно путь создания продукта проходит через цикл:

1. Понимание направления (концепция компании и стратегическое намерение; продуктовая инициатива);
2. Анализ текущего состояния (текущее состояние намерений и текущее состояние продуктовой инициативы);
3. Определение следующей цели («шлифовка» продуктовой цели, опциональная цель);
4. Выбор шага продуктового процесса (исследование проблемы, исследования решения, оптимизация решения).

Марти Каган [3] выделяет следующие принципы лучших продуктовых команд:

1. Минимизация всех рисков в самом начале разработки продукта, а не в конце работы над идеей или продуктом;
2. Продукты должны определяться и разрабатываться совместно, в тесном сотрудничестве, а не шаг за шагом.
3. Главное – решить проблему клиента, а не внедрить какие-то новые функции или решения.

Марти Каган выделяет две ключевые компетенции успешного стартапа – это умение наиболее четко удовлетворять потребности потребителей и умение быстро и эффективно разрабатывать новые продукты. «Неважно, насколько хорошо работают ваши разработчики, если они работают не над тем, что нужно рынку».

Марти Кагана описывает основные этапы создания продукта:

1. Идея
2. Оценка
3. Дорожная карта
4. Требование
5. Дизайн
6. Разработка
7. Тестирование
8. Релиз

Одной из важнейших компетенций продуктовых команд – это быстрое прототипирование. Согласно исследованиям М.Кагана успешные продуктовые команды совершают до 15-20 тестирований прототипов в неделю.

Оптимальный состав продуктовой команды в IT-компании по мнению данного эксперта: менеджер продукта, дизайнер, 10-12 разработчиков, 2-3 тестировщика. По его мнению, очень важно членам команды находиться всем в одном помещении. В идеале, особенно в начале, команда должна быть еще меньше, вспоминая Джеффа Безоса и его «правило двух пицц», когда команда должна быть такой по количеству, чтобы ее можно было накормить двумя большими пиццами.

Важнейшим элементом успешной продуктовой команды по мнению Марти Каган является высокая самостоятельность и ответственность за результат у всей команды и, особенно, у продакт-менеджера. В целом данный эксперт уделяет фигуре продакт-менеджера огромное значение. По его мнению успешный продакт-менеджер это умный, креативный и настойчивый человек в комплексном проявлении этих качеств. Успех продакт-менеджера зависит от того, насколько хорошо он разбирается в следующих сферах:

- Доскональное знание потребителя;
- Доскональное знание своего бизнеса;
- Доскональное знание рынка и отрасли;
- Глубокое погружение в процессы разработки. 65-68

Также он одним из первых авторов обратил внимание на отсутствие знака равенства между менеджером продукта и менеджером проекта. Так, управление проектами становится лишь прикладным, скорее административным инструментом для более эффективного, точного управления продуктом.

Эксперт также описывает роль директора по продукту в компании, которая одновременно разрабатывает и/или выводит несколько продуктов на рынок. Его основные функции заключаются в:

- Развитие команды продакт-менеджеров;
- Видение продуктов;
- Исполнительность 104
- Формирование продуктовой культуры – важность непрерывного и быстрого тестирования.

Марти Каган также касается в своей работе понятия «Дорожной карты продукта» («Roadmap») – список приоритетных функций, над которыми будет работать команда. При этом автор достаточно критически относится к данному инструменту, считая его тотальное использование причиной неудач продукта при встрече с рынком. Более действенным способом контроля направления работы эксперт называет синхронизацию видения продукта с руководством.

Отдельно Марти Каган отмечает причины неудач продуктов:

- Отсутствие ценности для потребителей – наиболее распространенная причина
- Сложность использования продукта;
- Сложность реализации (разработки, производства);
- Серьезные ограничения (финансовые, организационные, правовые)

- Использование дорожных карт с фокусировкой на функциях, а не на решении проблем клиентов.

Марти Каган много внимания уделяет видению продукта. По его мнению, очень важно донести видение до коллег, членов команды, стейкхолдеров, клиентов компании; сделать так, чтобы им самим захотелось бы работать над проектом.

По мнению эксперта, у хороших команд есть захватывающее видение продукта, которое они реализуют с миссионерской страстью.

На этот подход также обращает внимание Гай Кавасаки [4], который популяризовал понятие «евангелизм», работая в проекте Macintosh в компании Apple.

Выделенные указанными экспертами элементы успешной продуктовой команды, могут быть укрупненно разделены на следующие группы:

1. Высокая ответственность и степень свободы команды; миссионерство; эвангелизм, видение продукта
2. Цикличность процесса разработки, неустанная проверка гипотез, их тестирование, MVP
3. Всеобщая ориентация на рынок всех членов команды;
4. Внутренняя атмосфера команды, оптимальная организационная структура, минимум онлайн-сотрудников;
5. Специализированный управленческий инструментарий: Agile, дорожная карта.

Описанные иностранными экспертами характеристики успешных, с точки зрения разработки и вывода новых продуктов на рынок, компаний и элементы их менеджмента могут быть с успехом адаптированы для компаний из сферы информационных технологий, банковской и производственной сфер в России.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

7. Рис Эрик. (2020), Бизнес с нуля: Метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели;
8. Перри Мелисса. (2022), Product Management без ошибок. Гид по созданию, управлению и успешному запуску продукта;
9. Каган Марти. (2020), Вдохновленные. Все, что нужно знать продакт-менеджеру
10. Кавасаки Гай. (2007), Правила для революционеров. Создавай как бог, управляй как король, работай как раб.

Zolotukhin Sergei Yurievich,

graduate aspirant,

Economics department,

Graduate School of Economics and Management,

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

Yekaterinburg, Russian Federation

CURRENT TRENDS IN PRODUCT INNOVATION MANAGEMENT

Abstract:

The article analyzes the expert opinion on the effective organization of the work of product teams.

Keywords:

Startups, innovation management, product management, project management, MVP.