

УДК: 338.12.017

**ПРОДАКТ-МЕНЕДЖМЕНТ: ЧЕМУ И НА БАЗЕ ЧЕГО  
НАУЧИТЬСЯ УПРАВЛЯТЬ ПРОДУКТОМ**

*Старостин Антон Олегович*

*Магистрант 1 курса кафедры ИиИС ФТИ УрФУ, г. Екатеринбург*

*E-mail: [anton.starostin@outlook.com](mailto:anton.starostin@outlook.com)*

**Шульгин Дмитрий Борисович**

*д.э.н., к.ф.-м.н., зав.кафедрой ИиИС ФТИ УрФУ г. Екатеринбург*

*E-mail: [d.b.shulgin@urfu.ru](mailto:d.b.shulgin@urfu.ru)*

**Шульгина Наталия Анатольевна**

*инж., ст.преп. кафедры ИиИС ФТИ УрФУ, г. Екатеринбург*

*E-mail: [9022604519@mail.ru](mailto:9022604519@mail.ru)*

Статья посвящена направлению продакт-менеджмента, как новой роли при разработке инновационного продукта. Проведен анализ различных источников и выявлены зона ответственности продакт-менеджера, круг решаемых задач и его основные компетенции.

**Ключевые слова:** управление продуктом, инновационные проекты, компетенции продакт-менеджера

Разработка и внедрение инновационных технологий – сегодня не просто тренд развития времени, а залог успешности функционирования любой организации.

Инновационные процессы во многих организациях четко прописаны, за ними закреплены ответственные люди, просчитываются и снижаются риски. Инновационные технологические решения изобилуют такими принципами, как 6 сигм, так что теперь у организаций есть возможность ставить четкие критерии оценок и жесткие требования к продуктам, которые необходимо соблюдать на каждом этапе их создания. [1] Кажется, что инновации при таком подходе к разработке обречены на успех. Однако так или иначе, как большие организации, так и небольшие стартапы сталкиваются с вопросом «Почему одни инновации становятся коммерчески успешными, а другие нет?».

Одной из причин неудач инновационных продуктов является то, что организации или стартапы забывают для кого делают свой продукт. Связь с конечным потребителем у них либо очень слабо налажена, либо вообще отсутствует. А ведь по исследованиям, описанным в «Science» в 82 % случаев

инновации ведут к провалу, если у организации при разработке нового продукта не были налажены маркетинговые коммуникации, например, не был проведен опрос потенциальных потребителей или игнорировались пожелания будущих потребителей. [2]

Но если даже коммуникации с потребителями налажены, то остается вопрос, а как перевести информацию от потребителей в характеристики и функционал будущего продукта которыми занимается «техническая часть» проекта.

Для решения проблемы создания продукта, отвечающего всем требованиям потребителя в IT не так давно стало популярно и широко применяться такое направление, как продакт-менеджмент. Данное направление дало положительные результаты, вследствие чего должность продакт-менеджера сегодня является одной из ключевых во всех крупнейших IT компаниях таких как Microsoft, Google, Apple, Amazon, Facebook, Adobe и в частности российских компаний таких как Яндекс и Mail.Ru Group. [3]

За время развития данного направления в IT сфере направление продакт-менеджмента слишком углубилось в термины и особенности данной сферы, отчего такие методологии продакт-менеджмента, как Agile, Scrum, XP очень сложно или невозможно применять на практике, например, в промышленной отрасли.

Исходя из этого следует что чтобы интегрировать продакт-менеджмент в различные сферы и при этом не «переводить» его методологии с «языка» IT необходимо разработать учебные программы и учить действующих специалистов или же студентов данному направлению.

Другой причиной, по которой важно обучать данному направлению является рост востребованности данной профессии в разных сферах от медицины и образования до розничных продаж. На апрель 2018 года на портале Яндекс.Работа было размещено 693 вакансии по запросу «продакт-менеджер» [4], в то время как в августе 2017 года была размещено 493 вакансии. [5]

Но для того, чтобы начинать учить продакт-менеджменту необходимо проанализировать доступный материал и опыт, чтобы определить кто такой продакт-менеджер, где зона его ответственности, какие задачи он решает, необходимые для этого компетенции и где его место в команде.

**Кто такой продакт-менеджер и за что он отвечает.** Согласно существующему определению, менеджер по продукту – человек, отвечающий за создание новых продуктов, анализ рынка, ассортиментную политику, ценообразование, продвижение продукта, планирование ключевых показателей эффективности (KPI), формирование требований к продукту, определение назначения продукта. [6]

В некоторых западных источниках продакт-менеджеру дается определение «адвоката потребителя», т.к. в зону его ответственности входит глубокое понимание и знание своих потребителей. Данное определение отражает суть работы такого специалиста нацеленность на понимание потребителей, формирование технических требований к продукту на основе изучения потребностей покупателей и пользователей, вникание в процессы, протекающие в сознании и жизни потребителей и покупателей продукта. [7]

Стоит отметить, что зона ответственности продакт-менеджера достаточно расплывчата и отличается в контексте разных организаций. Общим же является то, что продакт-менеджер решает проблему мышления функциональных подразделений, участвующих в работе над продуктом, в рамках зоны своей ответственности, за счет контроля и корректировки в случае необходимости всех этапов работ над новым продуктом от генерации идей до решения о снятии продукта с рынка.

Из вышесказанного можно сделать вывод, что объектом ответственности продакт-менеджера является концепция продукта, а именно совокупность его ценностей для потребителей, а вследствие и его успешность.

В круг задач продакт-менеджера, в зависимости от организации и отрасли, могут входить следующие задачи:

- разработка новых продуктов и их продвижение;

- управление ассортиментом;
- планирование ключевых показателей эффективности продукта на краткосрочной и долгосрочной основе и мониторинг их исполнения;
- ценообразование;
- прогнозирование продаж;
- ведение аналитических данных по конкурентам;
- исследование рынка и отрасли, анализ тенденций развития;
- создание программ по стимулированию продаж;
- подготовка маркетинговых материалов;
- подготовка и проведение презентаций;
- написание материалов по продукту и их публикация;
- консультирование партнеров по техническим вопросам;
- участие в переговорах с клиентами. [6]

**Разница между продакт-менеджером, маркетологом и менеджером проекта.** Из-за нечетко сложившегося понимания роли продакт-менеджмента для организации и его функциональных обязанностей многие не видят разницы между продакт-менеджером и маркетологом и/или продакт-менеджером и проджект-менеджером.

Разница в первом случае в том, что задачи управления продуктом уже задач маркетинга, что отражено в таблице 1 [6].

*Таблица 1.*

**Различия между управлением продуктом и общим управлением маркетингом в компании**

<b>Наименование критерия</b>	<b>Управление продуктом</b>	<b>Общее управление маркетингом</b>
<b>Масштабы ответственности</b>	Ограниченные: один продукт (одна продуктовая линия)	Широкие: весь портфель выпускаемой продукции
<b>Сущность принимаемых решений</b>	Тактические	Стратегические
<b>Горизонт планирования</b>	Краткосрочный	Долгосрочный

Во втором случае разницу рационально показать через раскрытие терминов проект и продукт т.е. чем управляет специалист. Продукт – это результат какой-либо деятельности в виде товара или услуги, востребованный рынком для удовлетворения потребности потребителей [8]. Проект – деятельность или предприятие, предполагающее осуществление каких-либо действий для достижения каких-либо целей [9]. Вследствие чего продакт-менеджер ответственен за «что создается», а проджект-менеджер за «как создается»; продакт-менеджер - за продукт, а проджект – за процесс [8].

**Продакт-менеджер находится на стыке гуманитарных и технических направлений.** Эдвинд Лэнд – создатель Polaroid, говорил о роли людей, которые могли работать на пересечении гуманитарных и естественных наук. Многие известные инноваторы работали на стыке этих двух направлений, например, Стив Джобс, которого отчасти можно считать примером продакт-менеджера [10]. Хороший продакт-менеджер, например технологического продукта, не обязательно имеет в качестве базового техническое образование, для успеха ему важны и гуманитарные знания.

По состоянию на 2014 год, около 90% продакт-менеджеров высокотехнологичных компаний имеют техническое образование [7], что связано с необходимостью разбираться в технологии разрабатываемого продукта, тогда он может оперировать набором потребительских характеристик исходя из сложности их разработки, экономической целесообразности и будущей востребованностью на рынке. Однако, продакт-менеджеру необходимо также много работать с потребителями для выявления их требований к продукту из чего можно сделать вывод, что круг задач продакт-менеджера во многом совпадает с задачами, решаемыми маркетологами. Следовательно, продакт-менеджер должен обладать терминологией и инструментарием, используемым в маркетинге, например, для определения сегмента продукта, портрета потребителя, ценообразования, продвижения и т. д.

Продакт-менеджеру необходимо эффективно выстраивать коммуникации между всеми участниками проекта, в том числе руководством, так как важно создать продукт, не только отвечающий требованиям потребителя, но, и чтобы он соответствовал возможностям, целям и политике организации. Эффективные коммуникации требуются для оперативного обмена необходимой информацией между участниками проекта и принятием на ее основе решений по продукту.

Стоит добавить, что, не смотря на управленческую роль продакт-менеджера в проекте, он не имеет властных полномочий над командой проекта в отличие от руководства, при этом должен уметь убеждать работать всю команду так, как требует это создание «правильного» продукта. Из чего можно сделать вывод, что продакт-менеджеру необходимы также знания психологии и управления проектными группами.

Хотелось бы обратить внимание на то, что перечисленные выше компетенции являются предметными знаниями. Зарубежный опыт и эксперты говорят о том, что наиболее успешные продакт-менеджеры обладают не столько набором предметных знаний, сколько набором навыков. Множество сайтов и блогов приводят большое количество навыков, обладание которыми позволят стать специалисту хорошим продакт-менеджером. Среди этих навыков выделяют 3 наиболее значимых: навыки коммуникации, организации и исполнительность.

Под навыками коммуникации понимается выстраивание связи между всеми заинтересованными сторонами проекта. Он должен уметь слушать и правильно определять потребности клиентов (потребителей), согласовывать эти потребности с целями и задачами организации и формулировать план для всех участников проекта от маркетологов и разработчиков до экономистов и руководства.

Под навыками организации понимается способность продакт-менеджера правильно выстраивать работу команды так, чтобы каждый ее участник имел свою задачу на каждый момент времени и запланированный результат, который он должен достичь, это позволит команде работать без постоянного

вмешательства продакт-менеджера в работу участников посредством прямых указаний.

Под выполнением понимается способность продакт-менеджера делать именно успешный продукт, для чего он должен не бояться технической части, а изучить и понимать весь жизненный цикл продукта от его создания до сбыта потребителю. [11]

**Место продакт-менеджера в проектной команде.** В западных источниках отмечают, что в традиционных потребительских компаниях продакт-менеджер является частью отдела маркетинга, а в технологических, в которых основная деятельность заключается в разработке и производстве продукции, частью отделов разработчиков и инженеров. Но работая с инженерами и разработчиками, продакт-менеджеры сталкиваются с проблемой отсутствия времени для лучшего понимания проблем, которые решают их продукт, они тратят слишком много времени на написание требований к продукту. [12]

Для работы продакт-менеджера над созданием продукта, не забывая о рынке, сегодня существует практика в it сфере разделения роли продакт-менеджера на 2 людей, один из которых сконцентрирован на технических вопросах (технический продакт-менеджер или технический руководитель программ), а другой на бизнесе (продакт-менеджер). При таком разделении продакт-менеджер может исследовать рынок и определять требования к продукту, а далее совместно с техническим продакт-менеджером уже преобразовывать эти требования в набор функциональных возможностей продукта, а затем содействовать команде инженеров в их реализации. [3]

**Обобщение результатов.** Организациям сегодня важно создавать именно востребованный продукт, гарантирующий прибыль для чего он должен соответствовать всем требованиям и ожиданиям потребителей. Одним из решений данной задачи является участие в деятельности организации продакт-менеджера, объектом ответственности которого является концепция и успешность продукта.

Продакт-менеджер ответственен именно за свой продукт, а не за то, как протекает проект в отличие от менеджера проекта. В его задачи входят маркетинговые исследования именно в рамках своего продукта и носят краткосрочный и тактический характер, что отличает продакт-менеджера от маркетолога.

Продакт-менеджер не обязательно должен иметь техническое образование, но должен понимать процесс создания своего продукта, его параметры, характеристики и возможности. Другими важными знаниями продакт-менеджера являются знания маркетинга, так как ему необходимо определить портрет потребителя своего продукта, для того чтобы наделить продукт всеми свойствами важными для потребителя. А для этого ему необходимо выстраивать хорошие коммуникации с потребителем, чтобы эти свойства узнать, с командой проекта, чтобы эти свойства воплотить, с руководством, чтобы убедить что команда проекта делает тот продукт, который принесет прибыль.

Место в команде у продакт-менеджера может быть различным, как в технических отделах, так и в отделе маркетинга, что во многом определяется сложностью продукта, над которым работает организация.

Данное направление необходимо изучать дальше и в дальнейшем формализовать в виде какой-либо методологии для того, чтобы создать базу не только для обучения, но и для внедрения данного направления как в организации, так и в проектную деятельность.

### **Список литературы**

1. Кристенсен К. Закон успешных инноваций [Текст] / К. Кристенсен. М.: Альпина Паблишер. 2017. 268 с.
2. Тумалев А. В. Традиции, инновации и причины неудач инноваций [Электронный ресурс] // Сборник статей аспирантов и студентов – Электрон. журн. СПб.: НОУ ВПО «Институт бизнеса и права», 2011. URL: <http://www.ibl.ru/konf/070411/10.html>.



3. Лакман Макдауэлл Г. Карьера менеджера IT-проекта. Как устроиться на работу в ведущую технологическую компанию [Текст] / Г. Лакман Макдауэлл, Дж. Баваро. СПб.: Питер, 2014. 368 с.
4. Портал Яндекс Работа. Результаты по запросу продакт-менеджер – URL: [https://rabota.yandex.ru/search?text=%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B4%D0%B0%D0%BA%D1%82%20%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%B5%D1%80&rid=225&page\\_num\\_companies=4](https://rabota.yandex.ru/search?text=%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B4%D0%B0%D0%BA%D1%82%20%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%B5%D1%80&rid=225&page_num_companies=4) (дата обращения: 06.04.2018).
5. Как стать продакт-менеджером: программы вузов, позволяющие освоить профессию / Лихачева П. А. URL: <https://postupi.online/journal/novie-professii/kak-stat-product-menejerom-programmi-vuzov-pozvoliaushie-osvoit-professiu/> (дата обращения: 10.04.2018).
6. Чернышева А. М. Управление продуктом: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры [Текст] / А. М. Чернышева, Т. Н. Якубова. М.: Издательство Юрлайт, 2018. 373 с.
7. Токарев Б. Е. Современные тренды технологического инновационного продакт менеджмента [Текст] / Б. Е. Токарев / Наукоедение. 2014. выпуск 1. С. 1-12.
8. Продакт и проджект: кому и как менеджерить?/ Кочетов Е. URL: <http://tceh.com/post/product-vs-project-management/>.
9. Экономико-математический словарь / Л. И. Лопатников URL: [https://economic\\_mathematics.academic.ru/3634](https://economic_mathematics.academic.ru/3634) (дата обращения: 10.04.2018).
10. Айзексон У. Инноваторы [Текст] / У. Айзексон. М: Corpus, 2015. 656 с.
11. Новая модель навыков для менеджеров продуктов/ Мэт ЛеМэй. URL: <https://medium.com/on-human-centric-systems/a-new-skill-model-for-product-managers-71769a2de7b7>.
12. Где управление продукцией входит в Организацию? URL: <https://pragmaticmarketing.com/resources/articles/where-does-product-management-belong-in-the-organization>.

*Starostin Anton* - Master student, Innovation and Intellectual Property Department, Institute of Physics and Technology, Ural Federal University, Ekaterinburg

*Shulgin Dmitriy* - Director of the Center of Intellectual Property, Head of the Department of Innovation and Intellectual Property Management, Ekaterinburg

*Shulgina Natalia* - Engineer, Innovation and Intellectual Property Department, Institute of Physics and Technology, Ural Federal University, Ekaterinburg

## **PRODUCT MANAGEMENT: WHAT TO STUDY AND ON WHAT BASIS TO MANAGE THE PRODUCT**

The article is devoted to the direction of product management as a new role in the development of an innovative product. The analysis of various sources is conducted and the area of responsibility of the product manager, the range of his tasks to be solved and its core competencies are revealed.

**Keywords:** product management, innovative projects, competencies for product manager

### **References:**

1. Kristensen K. Zakon uspešnyh innovacij [Tekst] / K. Kristensen. M.: Al'pina Pabliher. 2017. 268 s.
2. Tumalev A. V. Tradicii, innovacii i prichiny neudach innovacij [Elektronnyj resurs] // Sbornik statej aspirantov i studentov – Elektron. zhurn. SPb.: NOU VPO «Institut biznesa i prava», 2011. URL: <http://www.ibl.ru/konf/070411/10.html>.
3. Lakman Makdauehll G. Kar'era menedzhera IT-proekta. Kak ustroit'sya na rabotu v vedushchuyu tekhnologicheskuyu kompaniyu [Tekst] / G. Lakman Makdauehll, Dzh. Bavaro. SPb.: Piter, 2014. 368 s.
4. Portal Yandeks Rabota. Rezul'taty po zaprosu produkt-menedzher – URL: [https://rabota.yandex.ru/search?text=%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B4%D0%B0%D0%BA%D1%82%20%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%B5%D1%80&rid=225&page\\_num\\_companies=4](https://rabota.yandex.ru/search?text=%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B4%D0%B0%D0%BA%D1%82%20%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%B5%D1%80&rid=225&page_num_companies=4) (data obrashcheniya: 06.04.2018).
5. Kak stat' produkt-menedzherom: programmy vuzov, pozvolyayushchie osvoit' professiyu / Lihacheva P. A. URL: <https://postupi.online/journal/novie-professii/kak-stat-product-menejerom-programmi-vuzov-pozvoliaushie-osvoit-professiu/> (data obrashcheniya: 10.04.2018).

6. Chernysheva A. M. Upravlenie produktom: uchebnik i praktikum dlya bakalavriata i magistratury [Tekst] / A. M. Chernysheva, T. N. Yakubova. M.: Izdatel'stvo YUrlajt, 2018. 373 s.
7. Tokarev B. E. Sovremennye trendy tekhnologicheskogo innovacionnogo produkt menedzhmenta [Tekst] / B. E. Tokarev / Naukovedenie. 2014. vypusk 1. S. 1-12.
8. Produkt i prodzhekt: komu i kak menedzherit'/?/ Kochetov E. URL: <http://tceh.com/post/product-vs-project-management/>.
9. Ekonomiko-matematicheskij slovar' / L. I. Lopatnikov URL: [https://economic\\_mathematics.academic.ru/3634](https://economic_mathematics.academic.ru/3634) (data obrashcheniya: 10.04.2018).
10. Ajzekson U. Innovatory [Tekst] / U. Ajzekson. M: Corpus, 2015. 656 s.
11. Novaya model' navykov dlya menedzherov produktov/ Meht LeMehj. URL: <https://medium.com/on-human-centric-systems/a-new-skill-model-for-product-managers-71769a2de7b7>.
12. Gde upravlenie produkciej vhodit v Organizaciju? URL: <https://pragmaticmarketing.com/resources/articles/where-does-product-management-belong-in-the-organization>.