

Леонид Михайлович
Лapidус

Продакт- менеджмент

Как создавать и развивать
цифровые продукты

Леонид Лapidус

**Продакт-менеджмент.
Как создавать и развивать
цифровые продукты**

«Издательские решения»

Лapidус Л. М.

Продакт-менеджмент. Как создавать и развивать цифровые продукты / Л. М. Лapidус — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-00-538092-0

В книге рассматривается современный метод организации работы над продуктами — продуктовый подход. Даны ключевые определения, описана типология продуктов и основы работы продакт-менеджера. Сформулирован пошаговый план создания и развития цифровых продуктов, рассмотрен сквозной пример работы с продуктом.

ISBN 978-5-00-538092-0

© Лapidус Л. М.
© Издательские решения

Содержание

Предисловие автора	6
Предисловие	7
Благодарности	8
О чём эта книга	9
Кому книга будет полезна	10
Введение	11
Краткая история управления	12
Продуктовый подход	14
Продакт менеджер	16
Конец ознакомительного фрагмента.	17

Продакт-менеджмент Как создавать и развивать цифровые продукты

Леонид Михайлович Лapidус

© Леонид Михайлович Лapidус, 2021

ISBN 978-5-0053-8092-0

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Предисловие автора

Книга «Продакт-менеджмент» – это набор знаний, собранных в боевых условиях и пропущенных через призму опыта работы с продуктами. Что-то автор опробовал на практике, что-то наблюдал у других.

В книге не найти никаких секретных схем и тактик, в ней нет никаких уникальных методологий, и уж точно нет никаких обещаний космических результатов и новых профессиональных высот.

Книга представляет собой концентрированный теоретический материал, который автор скрупулёзно собирал годами и продолжает заниматься этим сейчас.

Предисловие

По личным ощущениям, еще 15 лет назад я начинала свои лекции в университете об экономике предприятия с модели «чёрного ящика» и роли потребителя в организации бизнес-процессов, когда планирование от рынка, в обратную сторону: не от, а к ресурсам. Тогда это звучало как-то весьма просто и почти очевидно, несмотря на то, что по факту на 90% предприятий ничего подобного не происходило. По традиции работа строилась исходя из доступа к финансам, материальной базе, наличия технологий и специалистов, личных договоренностей и наследственных партнерских связей.

Примерно в то же время – начало XXI века – была целая волна научных изысканий на тему: как Россия в ускоренном темпе проходит путь становления рыночных отношений. То, что выстраивалось в европейских, восточных и американских подходах к управлению десятилетиями, осваивалось бурно-растущей массой предпринимателей нашей страны в несколько лет. Мы скачками прошли маркетинг, брендинг, позиционирование, продвижение и ворвались в стадию Customer Development с ощущением очередного спасительного инструмента по захвату рыночных ниш.

Культура «бирюзового управления» и «голубого океана» пока осмысленно применяется единицами компаний: все те же пресловутые 90% работают по привычным схемам, в лучшем случае с внедрением элементов осознанности из lean production. Может именно поэтому в рейтинге компаний «единорогов» отечественных продуктов не отмечено? Продуктовый подход очень нов для нас. Он кажется очевидным и логичным сходу, и таким непростым становится при внедрении. Отказаться от своих иллюзий и делать то, что действительно нужно клиентам, найти правильное применение навыков команды к созданию востребованных функций, сформулировать концепцию и выстроить логику общения на одном языке с заказчиком – залог успеха современного бизнеса.

Книга дает обзорное представление: почему именно это и именно так нужно делать, структурирует знания для пошагового развития идеи, содержит практические конструкции сбора информации и советы по их применению. Читать рекомендуется вдумчиво, так чтобы по факту становления бизнеса далее не приходилось уже дополнительно вкладываться в рекламу и продвижение, а получать благодарные отзывы и наслаждаться хорошо выполненной работой в выбранном направлении рынка.

*Ксения Айхель,
кандидат экономических наук,
HR бизнес-партнер, бизнес-тренер*

Благодарности

Любая хорошая книга начинается с благодарностей. Эта – не исключение.

Спасибо нескольким работодателям за то, что показали как не надо руководить; заказчикам, которые давали развёрнутые отзывы о результатах и на чьих продуктах и проектах оттачивалось мастерство управления; конкурентам, не дававшим расслабиться и заставлявшим постоянно учиться; преподавателям ЮУрГУ, сформировавшим мыслительный инструментарий; студентам нескольких университетов и слушателям моих курсов за вопросы и непонимание, вынуждавшее оттачивать формулировки; родителям за то, что умный и образованный; жене за то, что настояла на написании книги.

О чём эта книга

Книг по управлению проектами много. Однако опытные менеджеры всё чаще применяют методы продуктового управления и в целом продуктового подхода.

Книг по управлению продуктом мало. Информация по теме содержится в основном в статьях, разбросанных по интернету. Книга концентрирует эти знания в одном месте.

Эта книга написана как источник самых базовых знаний о продакт менеджменте, чтобы дать представление о предмете и ключевых концепциях:

- Пользователи.

Как понять, чего хотят пользователи, как создать продукт, которым будут пользоваться

- Метрики и данные.

На что обращать внимание, при принятии решений

- Управление.

Как выстроить работу над продуктом, как организовать продуктовые бизнес-процессы

Всё описанное в книге – личный взгляд автора на продакт менеджмент. И этот взгляд не может быть единственно верным, полным и всегда рабочим.

Об этом есть хорошая шутка:

- Сейчас я поделюсь с вами самым свежим взглядом на продакт менеджмент. Но пока я это говорил, всё устарело.

Кому книга будет полезна

Хотелось бы ответить, что книга будет полезна всем: ведь все в той или иной мере создают продукты. Но если продукт (а книга – это, несомненно, продукт) полезен всем, то этот продукт не нужен никому.

Более всего книгу будет полезно изучить тем, кто перечислен ниже

Руководители проектов

Изучат как встроить проектную работу в продуктовый процесс, получают модель своего профессионального роста

Основатели стартапов

Узнают как вырастить успешный продукт от идеи до «единорога», на что обращать внимание и как организовать работу

Топ-менеджеры

Поймут, чем занимается продакт-менеджер, как принимает решения, почему важен продуктовый подход, и как создать успешный продукт в своей сфере

Молодые специалисты

Получат представление о продакт-менеджере и зоне ответственности и вектор, по которому легко продолжат самостоятельное обучение

Проектные команды

Книга поможет сформировать продуктивное мышление, внедрить инструменты и метрики в свою работу, быть продуктивнее за счёт изменения методологии работы

После прочтения книги вы не станете профессионалом. К вам не придёт внезапное озарение и полное понимание, как работать с продуктами. Для того, чтобы стать high-skilled специалистом – нужно заниматься управлением продуктами на практике. Однако книга станет хорошим стартом

Введение

Продуктовый подход появился как эволюционный ответ на проблемы более ранних методов управления.

Краткая история управления

Ещё в далёкой древности применяли технологии управления проектами – без этого было бы невозможно возведение пирамид и других чудес света. Однако первые попытки все-сторонне осмыслить управленческую деятельность как самостоятельную дисциплину начались лишь в конце 19 века.

Конец 19 века – период, отличавшийся усложнением жизни, технологий и проектов. Характерный пример: строительство трансконтинентальной железной дороги в США, которое началось в 1860 году. Руководителям потребовалось организовать ручной труд тысяч рабочих. Появился запрос на методологию управления, которая бы позволяла реализовывать крупномасштабные проекты.

Тогда же Фредерик Тейлор (Frederick Winslow Taylor, 1856—1915) проводил свои исследования труда. Он применял научные рассуждения, доказывая, что труд можно анализировать и улучшать, выделяя его элементарные составляющие. До этого считалось, что единственный способ повысить производительность – это заставлять рабочих работать больше и дольше. В разрез с этим представлением Тейлор ввел понятие эффективной работы.

Другим теоретиком и практиком менеджмента, заложившим фундамент дисциплины управления, стал Анри Файоль (Henri Fayol, 1841—1925). Кроме того он стал основателем административной (классической) школы управления. Существенным достижением Файоля явилась формулировка пяти функций менеджмента: планирование, организация, выдача распоряжений, координация, контроль. Файоль сформулировал четырнадцать принципов управления. На современный менеджмент существенное влияние оказал принцип единства действий, в соответствии с которым проектная группа работает по единому плану, направленному на достижение одной predetermined цели.

В 1910 году американский инженер Генри Гантт (Henry Gantt, 1861—1919) предложил новаторскую методику календарного планирования, в которой использовались горизонтальные диаграммы.

Диаграммы Гантта явились мощным механизмом рутинизации инноваций и стали первым массовым копируемым практическим инструментом управления проектами

Во время второй мировой войны сложность правительственных и военных проектов, в также сокращение трудовых ресурсов привели к необходимости создания новых организационных структур. Были разработаны сложные сетевые диаграммы, которые назывались диаграммами PERT, и метод критического пути (CPM). С их помощью руководители лучше контролировали комплексные проекты с большим количеством инженерных работ.

В начале 1960-х гг. компании стали применять к деловым операциям принципы общих теорий систем. Системный подход, который развивался параллельно с сетевыми методами управления в 1950-е годы, акцентировался на менеджменте по стадиям жизненного цикла проекта. В рамках этого подхода особое внимание уделено предпроектному анализу. Метод был впервые реализован в рамках проектов NASA.

Для системного подхода характерны такие методологические принципы, как целостность, системность, иерархичность, структурность. Все эти принципы стали фундаментом для дальнейших практических применений.

Область управления проектами стала оформляться в самостоятельную дисциплину. К тому моменту накопилось большое количество методологических подходов и практических методов. В 1970-е появились профессиональные организации управления проектами, например PMI. Они обобщали и систематизировали опыт.

Далее были сформулированы новые методы управления, такие как итеративные, инкрементальные, появились гибкие методологии, бережливый подход.

Периодизация ключевых подходов:

- 1930—1960: зарождение управления проектами;
- 1960—1970: развитие методов сетевого планирования;
- 1970—1980: системный подход к управлению;
- 1980—1990: управление стало отдельной профессией, появление новых методов.

У перечисленных методов есть недостатки. Первый состоит в том, что вся функциональность разделяется на отдельные задачи, и каждый разработчик отвечает исключительно за реализацию своей задачи, но никто в итоге не несёт ответственность за всю функциональность в целом. Это ведёт к тому, что отдельные модули являются работоспособными, но все вместе – не представляют требуемой для заказчика ценности.

Вторая существенная причина проблем – указанные методики не подразумевают работу кроссфункциональной команды. В рамках поставки ценности нет активного взаимодействия проектировщиков, разработчиков, дизайнеров, тестировщиков, специалистов по маркетингу и внедрению. Это приводит к тому, что каждая часть команды выполняет только свою часть работы без оглядки на работу других команд.

И последняя в списке, но не по значимости, причина проблем заключается в том, что разработчики тянут время как бесконечный ресурс. Однако для заказчиков время – один из важнейших ресурсов, а значит для команды разработки проекта время должно быть в приоритете.

В конечном итоге управленцы пришли к мнению о том, что управление на уровне проекта – неэффективно. Так стал зарождаться и развиваться продуктовый подход.

Продуктовый подход

Начнём с базового определения

Продуктовый подход – это метод организации работы

Вспомним определение метода организации работы.

Метод организации работы – это способы организации процесса труда, определения последовательности и состава операций и приемов, рационального размещения элементов труда и формы кооперации людей и техники в процессе труда с целью достижения полезного эффекта трудовой деятельности.

Для продуктового подхода характерны несколько ключевых особенностей:

- Сфокусированность;
- Полезность;
- Простота;
- Измеримость прогресса;
- Итеративное построение процесса;
- Целостность;
- Комплексная командная работа.

Сфокусированность

Работаем над одной целью.

Для достижения результата важно выбрать, над чем работать и, что не менее важно, над чем не работать. Сфокусированность помогает направить все силы, ресурсы, энергию на что-то одно важное, и не расходовать на то, что не принесёт пользы и выгоды.

Для достижения результата важно выбрать, над чем работать и, что не менее важно, над чем не работать. Сфокусированность помогает направить все силы, ресурсы, энергию на что-то одно.

Полезность

Делаем то, что важно.

Продуктовые команды должны держать фокус не на работе над задачами и проектами. Их внимание должно быть сконцентрировано на создании ценности продукта для пользователей и для бизнеса.

Простота

Не усложняем.

Для достижения первых результатов достаточно простой и понятной системы. Не нужно создавать громоздкого монстра. Возможно, его будет сложно поддерживать, а возможно, он окажется не нужен.

Измеримость прогресса

Используем метрики.

Метрики помогают объективно измерить результат работы и принимать решения. В идеале решения обосновываются не пожеланиями, а контролируруемыми и верифицируемыми измерениями.

Итеративное построение процесса

Работаем этапами.

Не пытаемся сделать всё и сразу, иначе получится неуклюжий кадавр. Нарращиваем функциональность и сложность постепенно.

Целостность

Работаем над всем продуктом целиком.

Бессмысленно пытаться улучшить какую-то маленькую часть продукта, не занимаясь всем продуктом и всем потоком создания ценности. Конечно же, в первую очередь нужно решать проблемы в бутылочных горлышках, но нельзя заниматься только одной частью продукта, не занимаясь другими.

Комплексная командная работа

Все в деле.

Команда, работающая совместно (что соответствует определению команды, хотя часто это не так) принимает лучшие решения. Комплексность помогает решать проблему синхронизации внутри продукта, быстрее доносить видение, логичнее выстраивать процесс поставки ценности.

Следование этим принципам создаёт продуктовый бизнес-процесс.

Продуктовый бизнес-процесс – последовательность действий для достижения запланированного результата

Во многом успех продукта зависит от правильности организационных процессов продуктовой команды. Чем лучше они спроектированы, тем меньше придётся принимать решений, связанных с тем, как работать. Что в свою очередь позволяет сосредоточиться на продуктовых решениях.

Продуктовый подход помогает компании сформулировать бизнес-модель продукта

Бизнес-модель продукта – описание логики действий по получению прибыли

Эту работу выполняет продакт менеджер.

Продакт менеджер

Всю работу по управлению продуктом ведёт продакт менеджер.

Продакт-менеджер повышает ценность продукта для заданной целевой аудитории с максимальной ROI для компании

В определение заложено несколько ключевых идей.

Во-первых, продакт менеджер работает над ценностью. Если продукт не представляет ценности для целевой аудитории, то его не будут покупать, а значит он не будет приносить прибыль компании.

Во-вторых, у продукта всегда есть целевая аудитория, для которой ценность продукта максимальна. Как правило доля целевой аудитории относительно невелика относительно всех пользователей.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.