

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, Россия*

ЛУЧШИЕ ПРАКТИКИ ПРОДУКТОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА В ИНОСТРАННЫХ КОМПАНИЯХ

Аннотация. *В статье проведён анализ экспертного мнения зарубежных авторов по эффективной организации работы продуктовых команд. Работа посвящена анализу зарубежных экспертов в области эффективного управления продуктом, построения эффективных продуктовых команд. Автор обращает внимание на эффективность целостного подхода к управлению продуктом и на выделяемые экспертами характеристики такого целостного подхода. Также автор указывает на определяемые экспертами черты эффективной продуктовой команды.*

Ключевые слова: *стартапы, инновационный менеджмент, управление продуктом, управление проектами, инновации.*

BEST PRACTICES OF PRODUCT MANAGEMENT IN FOREIGN COMPANIES

Summary. *The article analyzes the expert opinion of foreign authors on the effective organization of the work of product teams. The work is devoted to the analysis of foreign experts in the field of effective product management, building effective product teams. The author draws attention to the effectiveness of a holistic approach to product management and to the characteristics of such a holistic approach highlighted by experts. The author also points out the expert-defined features of an effective product team.*

Keywords: *startups, innovation management, product management, project management, innovations.*

В современных условиях производственные предприятия России испытывают острую необходимость в ускоренном запуске новых продуктов. С одной стороны, это связано с импортозамещением и необходимостью (иной раз социальной) вывести на рынок отечественный продукт. С другой стороны, скорость запуска новинок диктует нам изменившаяся структура спроса во многих отраслях экономики.

В этой связи эффективное управление инновационной деятельностью вообще и продуктовыми инновациями, в частности, не теряет своей актуальности в научном сообществе и в практическом применении. Необходимо актуализировать знания, в том числе, и в иностранных источниках, о типах инноваций, их характеристиках, о методах внедрения инноваций предприятиях, находящихся в различных ситуациях с точки зрения технологического развития.

Считаем важным, более подробно остановиться на достаточно молодом направлении менеджмента – управлении продуктом. Данная область менеджмента нашла свое применение, в первую очередь, в сфере разработки программных продуктов. Но многие методы и закономерности могут и должны быть имплементированы в деятельность производственных предприятий. В текущий момент в России сложилась уникальная ситуация, которая требует достаточно быстрой адаптации зарубежных и отечественных практик внедрения инноваций в производственном секторе.

В современном быстро меняющемся, жестко конкурентном мире разработки новых коммерческих продуктов скорость и гибкость необходимы. Компании все больше осознают, что старый, последовательный подход к разработке новых продуктов просто не справится с задачей. Вместо этого компании в Японии и Соединенных Штатах используют целостный метод —

как в регби, мяч передается внутри команды по мере того, как она движется по полю как единое целое.

Это новый акцент на скорости и гибкости требует иного подхода к управлению разработкой новых продуктов. Традиционный последовательный подход к разработке продукта, или “эстафетная гонка” может вступать в противоречие с целями обеспечения максимальной скорости и гибкости. Вместо этого Хиротака Такеючи и Икуиро Нонака [1] выделяют целостный подход, или “регбийный”, когда команда пытается пройти дистанцию как единое целое, передавая мяч взад и вперед, может лучше соответствовать современным требованиям конкуренции.

При старом подходе процесс разработки продукта проходил подобно эстафете, когда одна группа функциональных специалистов передавала эстафетную палочку следующей группе. Проект последовательно переходил от этапа к этапу: разработка концепции, технико-экономическое обоснование, дизайн продукта, процесс разработки, опытное производство и конечное производство. В соответствии с этим методом функции были специализированы и сегментированы: специалисты по маркетингу изучали потребности и восприятие клиентов при разработке концепций продукта; инженеры по исследованиям и разработкам выбирали подходящий дизайн; инженеры-технологи воплощали его в жизнь; и другие функциональные специалисты несли эстафету на разных этапах гонки.

Согласно подходу регби, процесс разработки продукта возникает в результате постоянного взаимодействия подобранной вручную многопрофильной команды, члены которой работают вместе от начала до конца. Вместо того, чтобы двигаться по определенным, четко структурированным этапам, процесс рождается из взаимодействия членов команды.

Такой подход необходим компаниям, стремящимся быстро и гибко разрабатывать новые продукты. Переход от линейного к комплексному подходу поощряет метод проб и ошибок и бросает вызов существующему

положению вещей. Это стимулирует новые виды обучения и мышления внутри организации на разных уровнях и функциях. Не менее важно и то, что эта стратегия разработки продукта может стать проводником изменений для более крупной организации. Энергия и мотивация, порождаемые усилиями, могут распространиться по всей крупной компании и начать разрушать некоторые из сложившихся со временем стереотипов.

Этот целостный подход обладает шестью характеристиками:

1. Встроенной нестабильностью;
2. Самоорганизующимися проектными командами;
3. Перекрывающимися фазами разработки;
4. Мультиобучением;
5. Тонким контролем;
6. Организационной передачей знаний.

Шесть частей подходят друг к другу, как пазл, образуя быстрый гибкий процесс разработки нового продукта. Не менее важно и то, что новый подход может выступать в качестве катализатора перемен: он является средством внедрения творческих, ориентированных на рынок идей и процессов в старую, закоряченную организацию.

1. Встроенная нестабильность. Высшее руководство запускает процесс разработки, обозначая широкую цель или общее стратегическое направление. Оно редко выдает четкую концепцию нового продукта или конкретный план работы. Но оно предоставляет проектной команде широкую степень свободы, а также ставит чрезвычайно сложные цели.

2. Самоорганизующиеся проектные команды. Проектная команда приобретает самоорганизующийся характер, поскольку ее доводят до состояния “нулевой информации” — когда предварительные знания неприменимы. В этом состоянии изобилуют двусмысленность и колебания.

3. Пересекающиеся этапы разработки. Самоорганизующийся характер команды создает уникальную динамику или ритм. Хотя члены команды приступают к проекту с разными временными горизонтами — у

специалистов по исследованиям и разработкам самый длинный временной горизонт, а у специалистов по производству самый короткий, — все они должны стремиться синхронизировать свой темп, чтобы уложиться в сроки.

4. Мультиобучение. Поскольку члены проектной команды поддерживают тесный контакт с внешними источниками информации, они могут быстро реагировать на меняющиеся рыночные условия. Члены команды участвуют в постоянном процессе проб и ошибок, чтобы сузить число альтернатив, которые они должны рассмотреть. Они также приобретают обширные знания и разнообразные навыки, которые помогают им создать разностороннюю команду, способную быстро решать множество проблем.

5. Тонкий контроль. Хотя проектные команды в основном предоставлены сами себе, они не бесконтрольны. Руководство устанавливает достаточное количество контрольных точек, чтобы нестабильность, двусмысленность и напряженность не переросли в хаос. В то же время руководство избегает жесткого контроля, который ослабляет креативность и спонтанность. Вместо этого акцент делается на “самоконтроле”, “контроле через давление со стороны сверстников” и “контроле любовью”, которые в совокупности мы называем “тонким контролем”.

Тонкий контроль осуществляется в процессе разработки нового продукта семью способами:

- Подбор нужных людей для проектной команды, отслеживание изменений в групповой динамике и добавление или исключение участников, когда это необходимо;
- Создание открытой рабочей среды;
- Поощрение инженеров «выходить в поле» и внимание к тому, что говорят клиенты и дилеры;
- Создание системы оценки и вознаграждения, основанной на результатах работы группы;
- Управление различиями в ритме на протяжении всего процесса разработки;

- Терпимость к ошибкам и предвидение их;
- Поощрение поставщиков к самоорганизации;

6. Передача знаний. Стремление накапливать знания на разных уровнях и функциях организации. Как только проектная команда сформирована, она начинает набирать популярность благодаря своей узнаваемости, своей законной власти и чувству миссии. Это служит двигателем корпоративных изменений, поскольку участники проекта из различных функциональных областей начинают предпринимать стратегические инициативы, которые иногда выходят за рамки обычной сферы деятельности компании, и так как их знания передаются в последующие проекты. [1]

Некоторые зарубежные авторы анализируют наиболее яркие черты успешных продуктовых команд. Например, коллектив авторов Чандра Гнанасамбандам, Мартин Харриссон, Джереми Шнайдер и Рикки Сингх [2] выделяют следующие важнейшие черты:

1. Успешные продуктовые команды стремятся к тому, чтобы протестировать полноценное приложение в режиме гипотезы, прежде чем писать одну строку кода. Разработка гипотез о поведении клиентов и последующая полная проверка их достоверности - важнейший этап разработки функциональных возможностей. Тестирование является основой практики итеративной разработки, поскольку позволяет менеджерам по продуктам итеративно совершенствовать идеи продукта и функциональных возможностей, не требуя дополнительных ресурсов для разработки.

2. Эффективные команды не спрашивают клиентов, чего они хотят, они наблюдают за тем, что им действительно нужно. Выявить истинные модели поведения клиентов можно, только наблюдая за ними в их “естественной среде обитания”. Хотя интервью могут быть хорошим источником информации, топ-менеджеры по продуктам полагаются не только на восприятие клиентов и самоотчеты. Телеметрия продукта, например, время,

проведенное пользователем на определенной странице, может быть ключевым источником для понимания того, как клиенты взаимодействуют с продуктом.

3. Команды не останавливаются на продукте, соответствующем рынку, чтобы обеспечить успех. Понимание бизнес-модели так же важно для менеджеров по продуктам, как и определение соответствия продукта рынку: топ-менеджеры по продуктам тратят время на разработку бизнес-модели своего продукта и понимание конкуренции на рынке.

4. Сосредоточенность на целостном воздействии, а не только на внедрении продукта. Балансирование ценности, создаваемой как для внутренних, так и для внешних заинтересованных сторон (например, конечных пользователей и функциональных партнеров), имеет решающее значение для создания отличных продуктов. Топ-менеджеры по продуктам, особенно в нетехнологичных компаниях, выходят за рамки показателей внедрения, таких как ежедневные активные пользователи, и сотрудничают с заинтересованными сторонами по всей цепочке создания стоимости продукта, чтобы разработать более полное определение успеха.

5. Сокращение времени на создание ценности для клиентов менее чем до одного часа. Упрощение основных вариантов использования и сосредоточение внимания на быстром получении выгоды для клиента имеют решающее значение для обеспечения роста. Топ-менеджеры по продуктам обладают технической хваткой и достаточно глубоким пониманием технологического стека своего продукта, чтобы легко разрабатывать процессы адаптации для критически важных вариантов использования продукта клиентами.

6. Создание для клиентов в десять раз большую ценность, чем то, что они получают от них самих. Постоянная переоценка того, как информация, полученная от клиентов, используется для создания ценности для них, имеет решающее значение для того, чтобы быть топ-менеджером по продукту. [2]

Джэнсон Фрэд [3] рекомендует также при планировании проекта сосредоточиться не на масштабных целях, а действовать от задачи к задаче. [3]

Мартин Эрикссон [4] рекомендует руководствоваться принципом «Руководите, а не командуйте». По-настоящему успешные продуктовые лидеры признают недостаток авторитета. Они руководят своими командами и компанией в целом с помощью коммуникации, видения и влияния. Менеджеры по продуктам сосредотачиваются на сотрудничестве по всей компании, объединяя лучших людей для продвижения продукта вперед и предоставляя этим командам свободу для реализации их видения продукта. [4].

Эрик Альмквист, Джон Сениор и Николас Блох [5] при разработке продукта обращают внимание на важность ценности товара или услуги, которую он несет для потребителей. То, что потребители действительно ценят, может быть трудно определить, и это психологически сложно. Но универсальные составляющие ценности действительно существуют, создавая возможности для компаний улучшить свои показатели на существующих рынках или выйти на новые рынки.

У большинства компаний есть формальный метод сегментирования своих клиентов на демографические или поведенческие группы, который дает возможность проанализировать, что ценит каждая из этих групп, а затем разработать продукты и услуги, которые обеспечивают эти элементы. Всякий раз, когда появляется возможность повысить ценность, менеджерам следует начинать с опроса текущих клиентов и вероятных потенциальных клиентов, чтобы узнать позицию компании в отношении элементов, которые она предоставляет или не предоставляет. [8]

В качестве вывода хотелось бы отметить важность изучения зарубежного опыта в такой относительно новой сфере как управление продуктом с тем, чтобы адаптировать данный опыт под наши экономические реалии. Уверен, что российский бизнес и в целом экспертное сообщество прекрасно сможет применить на практике успешные практики внедрения продуктового подхода на иностранных предприятиях.

Литература

1. The New New Product Development Game by Hirotaka Takeuchi and Ikujiro Nonaka, Harvard business review, 1986
2. What separates top product managers from the rest of the pack by Chandra Gnanasambandam, Martin Harrysson, Jeremy Schneider, and Rikki Singh. [Электронный ресурс]. URL <https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/what-separates-top-product-managers-from-the-rest-of-the-pack> (дата обращения: 01.11.2024)
3. One door at a time by JASON FRIED [Электронный ресурс]. URL <https://m.signalvnoise.com/one-door-at-a-time> (дата обращения: 01.11.2024)
4. Product managers — you are not the CEO of anything by Martin Eriksson [Электронный ресурс]. URL <https://www.mindtheproduct.com/product-managers-not-ceo-anything> (дата обращения: 01.11.2024)
5. The Elements of Value. by Eric Almquist, John Senior, and Nicolas Bloch. Harvard business review, 2016
6. Product innovation and the competitive advantage. Cherroun Reguia [Электронный ресурс]. URL <https://core.ac.uk/download/pdf/328024363.pdf> (дата обращения: 30.11.2024)
7. Product innovation: what business leaders need to know by Catherine Cote Harvard business review, 2023
8. Product innovation, firm performance and moderating role of technology capabilities by Dian Agustia, Sendy Dwi Haryanto, Yani Permatasari, Putu Nidia Midiantari. Asian Journal of Accounting Research, 14 March 2022