

Вестник Евразийской науки / The Eurasian Scientific Journal <https://esj.today>

2023, Том 15, № s6 / 2023, Vol. 15, Iss. s6 <https://esj.today/issue-s6-2023.html>

URL статьи: <https://esj.today/PDF/12FAVN623.pdf>

5.2.6. Менеджмент (экономические науки)

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Пятыжкин, С. С. Продуктовый подход в российских компаниях / С. С. Пятыжкин // Вестник евразийской науки. — 2023. — Т. 15. — № s6. — URL: <https://esj.today/PDF/12FAVN623.pdf>

**For citation:**

Pyatyzhkin S.S. Product approach in Russian companies. *The Eurasian Scientific Journal*. 2023; 15(s6): 12FAVN623. Available at: <https://esj.today/PDF/12FAVN623.pdf>. (In Russ., abstract in Eng.)

УДК 338

**Пятыжкин Сергей Сергеевич**

ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», Москва, Россия  
Факультет «Высшая школа управления»  
Аспирант  
E-mail: sp2812@yandex.ru

*Научный руководитель:* **Попадюк Татьяна Геннадьевна**

ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», Москва, Россия  
Факультет «Высшая школа управления»  
Профессор Департамента стратегического и инновационного развития  
Доктор экономических наук  
E-mail: tpopadyuk@fa.ru

## Продуктовый подход в российских компаниях

**Аннотация.** Данная статья посвящена анализу продуктового подхода в российских компаниях.

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что российский бизнес, в отличие от западного, с точки зрения продуктового подхода, находится только в самом начале пути его становления как сущности, однако, он перспективен и, возможно, через несколько лет продуктовый подход станет достаточно широко применяемым навыком в РФ.

Изучение автором сущности продуктового подхода показало, что это эмпирический метанавык, основанный на интерации процесса разработки продукта, и возникновение которого связано с деятельностью крупных компаний на конкурентном рынке.

В ходе описания алгоритма осуществления продуктового подхода автор констатировал, что он подразумевает интерацию, т. е. возврат в исходную точку для оценки внесенных изменений. В частности, после того как компания определила, над чем она работает, какие у нее метрики успеха по данному продукту, какая обратная связь была получена, ей необходимо выбрать целевое действие, которое будет направлено на продукт для внесения конкретных изменений в него. Так, по мнению автора, продуктовый подход не позволяет останавливаться на достигнутом.

Кроме того, автор определил, зачем такие специалисты российских компаний как разработчики, аналитики, дизайнеры, должны обладать компетенциями, соответствующими продуктовому подходу, и разработал рекомендации по внедрению продуктового подхода в работу разработчиков, аналитиков и дизайнеров российских компаний. По мнению исследователя, помимо экономии финансовых ресурсов компании, такая переориентация на

продуктовый подход работы разработчиков, аналитиков и дизайнеров позволит и сократить время разработки продукта.

**Ключевые слова:** продуктовый подход; продукт; метрики; обратная связь; целевые действия; интеракция; экономический рост

## Введение

Актуальность исследования связана с тем, что, когда крупные компании-гиганты поняли, что они работают на очень конкурентных рынках, что нужно двигаться быстрее, что нужно ориентироваться на потребности клиентов, на бизнес-метрики, в них начали появляться продакт-менеджеры, которые стали заправлять продуктом. Когда количество продакт-менеджеров достигло критической массы, появилось такое понятие, как продуктовый подход. Поэтому очевидно, что продуктовый подход является комплексным и эмпирическим, поскольку его возникновение связано с подачи компаний в период большой продуктовой трансформации.

Глобально продуктовый подход является не прямым навыком, когда есть определенный алгоритм действий, который применяется, а метанавыком, т. е. совокупностью конкретных навыков, позволяющих выполнить конкретную задачу, и навыков коммуницирования в условиях тех или иных изменений продуктов компании.

И хотя российский бизнес, в отличие от западного, с точки зрения продуктового подхода, находится только в самом начале пути его становления как сущности, очевидно, что через несколько лет продуктовый подход станет достаточно широко применяемым навыком в РФ, что и определило тему данного исследования.

Цель исследования: проанализировать продуктовый подход в российских компаниях.

Объект исследования: продуктовый подход.

Предмет исследования: представленность продуктового подхода в российских компаниях.

## 1. Методы и материалы

Методы исследования, позволившие раскрыть его содержание: системный анализ, синтез, обобщение, сравнение, графический метод.

Для достижения данной цели в работе были поставлены следующие задачи:

- изучить сущность продуктового подхода;
- описать алгоритм осуществления продуктового подхода;
- охарактеризовать элементы пирамиды продуктового подхода;
- определить, зачем такие специалисты российских компаний как разработчики, аналитики, дизайнеры, должны обладать компетенциями, соответствующими продуктовому подходу;
- разработать рекомендации по внедрению продуктового подхода в работу разработчиков, аналитиков и дизайнеров российских компаний.

Теоретическую основу исследования составили публикации следующих авторов: А.Л. Куренков [1], А.В. Мухин, В.Г. Ларионов, Г.Э. Ганина [2], М.А. Мирошниченко, А.А. Воронин, А.Ю. Назарова [3], Е.С. Яхонтова [4] и др.

Информационной базой исследования послужили научные труды отечественных ученых, аналитические данные, материалы научных конференций, Интернет-ресурсы (официальные сайты).

## 2. Результаты и обсуждения

Продуктовый подход представляет собой эмпирический метанавык, основанный на интерации процесса разработки продукта, и возникновение которого связано с деятельностью крупных компаний на конкурентном рынке [5].

Алгоритм осуществления продуктового подхода в общем виде представлен на рисунке 1.



*Рисунок 1. Алгоритм осуществления продуктового подхода (разработано автором)*

Опишем, данный на рисунке 1 алгоритм, подробнее:

1. Продуктовый подход начинается с определения продукта — объекта продуктового подхода, того, над чем компания будет работать. Под продуктом может подразумеваться любой материальный продукт, производимый компанией, либо оказываемая ею услуга.

2. После определения того, над чем будет работать компания, необходимо двигаться операциями к поставленной в отношении продукта цели и улучшать данный продукт с помощью определенных базовых критериев:

- а) Метрики: позволяют определить, над чем следует работать, каковы метрики или показатели разрабатываемого продукта, которые указывают на успех в данном направлении.
- б) Обратная связь клиента: позволяет думать о продукте с позиции клиента, того, для кого он создан, принимать во внимание то, что говорят о продукте пользователи, чтобы в последующем улучшать ключевой продукт на основе обратной связи.

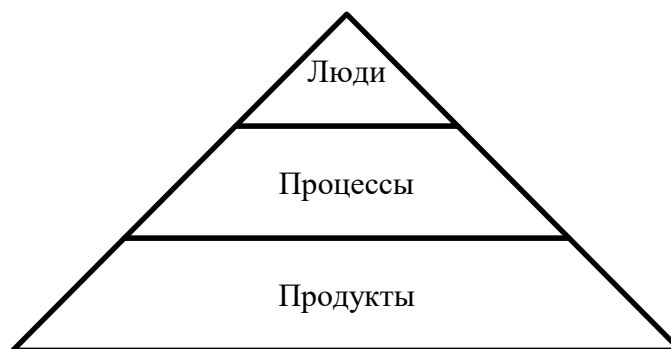
3. После того как компания определила, над чем она работает, какие у нее метрики успеха по данному продукту, какая обратная связь была получена, ей необходимо выбрать целевое действие, которое будет направлено на продукт для внесения конкретных изменений в него [6].

На рисунке 1 в основе продуктового подхода представлена стрелка. Она указывает на то, что данный подход подразумевает итерацию, т. е. возврат в исходную точку для оценки внесенных изменений [7].

Приведем пример: если происходит разработка какого-то интернет-продукта, компания на основе обратной связи клиента о том, что возможно какие-то поля неудобно заполнять, адрес невозможно выбрать и др., может поработать над конверсией в заказ, а именно выработать целевое действие, например, автозаполнение полей, и применить его сразу к продукту и на основе этой операции опять же замерить метрики для получения информации о том, как это повлияло на успех продукта, и снять обратную связь клиента.

Отсюда вытекает ключевая особенность продуктового подхода: он не позволяет останавливаться на достигнутом [8].

Безусловно, продуктовый подход — это не только алгоритм его осуществления, но это также и некая условная пирамида «продукты — процессы — люди» (рис. 2).



*Рисунок 2. Условная пирамида продуктового подхода (разработано автором)*

Рассмотрим подробнее каждую из составляющих данной «пирамиды».

#### 1. Продукты.

Для четкого понимания наличия в компании возможностей работы с ее продуктами в рамках продуктового подхода необходимо оценить ее в соответствии со следующими критериями:

- наличие стратегии развития продуктов;
- определена стадия развития продуктов и релевантные для стадии артефакты и есть артефакты, релевантные для этой стадии;
- регулярно проводятся качественные и количественные исследования;
- есть P&L продуктов;
- посчитана Unit-экономика продуктов;
- посчитан рынок для B2B и B2C-продуктов;
- определены и регулярно отслеживаются ключевые метрики продуктов;
- внедрена система аналитики по продукту, метрики оцифрованы;
- сформирован и отрабатывается бэклог задач по продукту в рамках delivery цикла;
- наличие оцифрованной воронки продаж/пайплайна с конверсиями для B2B и B2C продуктов;
- внедрена сегментация клиентов;
- сформирована и используется в работе карта конкурентов и/или карта альтернативных внутренних продуктов конкурентов;

- сформирован и используется CJM;
- используются в работе инструменты тестирования гипотез без разработки;
- сформирован и обрабатывается бэклог гипотез для поиска точек роста;
- внедрен канвас ценностного предложения;
- внедрен и используется Product Canvas;
- есть шаблон инвест-презентации с требованиями [9].

## 2. Процессы.

Критериями оценки качества процессов, возникающих при реализации продуктового подхода, являются следующие:

- внедрен стандартизированный процесс создания и запуска продуктов;
- внедрен продуктовый цикл: исследование, запуск, масштабирование, закрытие продуктов;
- финансовый эффект продуктов связан с целями, метриками и бэклогом команд;
- выделена структура продуктовых команд;
- внедрен процесс работы со стратегическими гипотезами и трендами;
- выделены продуктовые команды и команды роста;
- внедрен процесс кросс-функционального взаимодействия;
- есть продуктовый/инвест комитет как финансовый отдел (вместо финансового отдела принимающий решение о выделении финансирования на развитие продуктов или их закрытия);
- внедрен процесс отбора идей внутри компании и поиска внешних решений;
- внедрен процесс регулярного ревью портфеля продуктов;
- наличие OKR по продуктам;
- внедрены продуктовые ритуалы внутри команд: демо, ретро и др. [10].

## 3. Люди.

Люди — ключевой фактор реализации продуктового подхода компании, поэтому оценка их компетентности по данному вопросу должна производиться по следующим критериям:

- определены продуктовые роли;
- внедрена матрица компетенций для продуктовых ролей;
- внедрен процесс регулярной оценки Hard Skills продуктовых ролей;
- внедрен процесс регулярного Performance Review на основе OKR;
- внедрено регулярное обучение продуктовому подходу;
- в команде развиты продуктовые компетенции согласно определенной в компании норме;
- внедрена система развития внутренней экспертизы;

- внедрена система наставничества;
- внедрена система грейдинга сотрудников;
- внедрена система карьерного развития сотрудников;
- внедрена система ИПР;
- внедрена система поощрений для внутренних экспертов и наставников;
- сотрудникам доступны внутренние и внешние курсы по развитию продуктового подхода [11].

Рассмотрим немного подробнее последнюю представленную составляющую продуктового подхода — «люди», а именно, зачем такие специалисты российских компаний как разработчики, аналитики, дизайнеры, должны обладать компетенциями, соответствующими продуктовому подходу.

### 1. Разработчики и продуктивный подход.

Очень часто в российских компаниях случается так, что к выпуску планируется абсолютно новый продукт, о котором пока неизвестны ни метрики его оценки, ни обратная связь клиента по причине того, что самого продукта пока нет. Безусловно, проводятся некоторые исследования для понимания того, что потенциально может решить проблему клиентов, а также некоторые тестирования, но полноценной картины о преимуществах и недостатках нового продукта они не дают.

На данном этапе в способе мышления российских разработчиков зачастую происходит следующая ошибка: разработка масштабной «архитектуры» нового продукта, эффективность захода которого на рынок еще неясна.

Если же разработчик обратится к продуктивному подходу, то он для себя определит, что на данной стадии разработки нового продукта выгоднее создать некий прототип данного продукта, который позволит собрать метрики и обратную связь клиента для принятия окончательного решения по массовому запуску данного продукта в данном или доработанном виде.

### 2. Аналитики и продуктивный подход.

Аналитики российских компаний находятся «внутри продукта», они уже знают все про метрики продукта и владеют ими на высоком экспертном уровне. Однако если посмотреть на количество анализов данных, которое проводится, и то, которое реально используется, то соотношение будет 1/10. Кроме того, очень часто аналитики проводят очень запутанные сегментации клиентов по разным подборкам параметров, но впоследствии внедрить эти аналитические данные в продукт российским компаниям становится затруднительно, поскольку они в большей степени являются математическими изысканиями, нежели реалистичные расчеты.

Поэтому аналитикам, обращаясь к продуктивному подходу на стадии оценки метрики продукта и обратной связи клиента, уже необходимо продумывать, насколько его выводы принесут реальный результат в продвижении продукта.

### 3. Дизайнеры и продуктивный подход.

Дизайнеры находятся, пожалуй, наиболее близко к продукту, нежели две ранее рассмотренные категории специалистов, поскольку их работа над продуктом зачастую начинается на стадии постулирования самой проблемы нового продукта: «как придумать, что

продуктовая команда хочет делать», «как это проверить», «как валидировать», а затем он проходит все операции создания продукта.

Но дизайнеры российских компаний также сталкиваются с проблемами, которые идут вразрез с продуктовым подходом, к примеру, забываются полностью метрики в дизайне (например, обратиться к статистике и посмотреть, как работал тот или иной элемент; или как отработало последнее решение, которое выдал дизайнер и др.).

Поэтому для дизайнера целевое использование продуктового подхода должно быть направлено, во-первых, на использование метрик успеха продукта, а, во-вторых, на проактивное влияние на использование продукта через предложение продуктовой команде целевого действия, которое необходимо завершить.

Представленные рекомендации по внедрению продуктового подхода в работу разработчиков, аналитиков и дизайнеров российских компаний, на наш взгляд, облегчат функционирование всех продуктовых команд и позволят данным специалистам и продакт-менеджерам эффективнее осуществлять совместную работу. Помимо экономии финансовых ресурсов компании, такая переориентация на продуктовый подход работы разработчиков, аналитиков и дизайнеров позволит и сократить время разработки продукта.

Таким образом, продуктовый подход — это эмпирический метанавык, драйвером появления которого стали компании. Продуктовый подход подразумевает интеракцию, т. е. после того как компания определила, над чем она работает, какие у нее метрики успеха по данному продукту, какая обратная связь была получена, ей необходимо выбрать целевое действие, которое будет направлено на продукт для внесения конкретных изменений в него.

### Выводы

Продуктовый подход представляет собой эмпирический метанавык, возникновение которого связано с деятельностью крупных компаний на конкурентном рынке.

Продуктовый подход подразумевает интеракцию, т. е. возврат в исходную точку для оценки внесенных изменений. В частности, после того как компания определила, над чем она работает, какие у нее метрики успеха по данному продукту, какая обратная связь была получена, ей необходимо выбрать целевое действие, которое будет направлено на продукт для внесения конкретных изменений в него. Так, продуктовый подход не позволяет останавливаться на достигнутом.

Российский бизнес с точки зрения продуктового подхода находится только в самом начале пути его становления как сущности. При этом очевидно, что через несколько лет продуктовый подход станет достаточно широко применяемым навыком в РФ, который может быть даже начнут добавлять в описаниях вакансий для разработчиков, аналитиков, дизайнеров и других технарей, которые работают в продуктовых компаниях.

### ЛИТЕРАТУРА

1. Куренков, А.Л. Тенденции цифровой трансформации предприятий коммерческого сектора экономики / А.Л. Куренков // Научные труды Вольного экономического общества России. — 2023. — Т. 241, № 3. — С. 239–250. — DOI 10.38197/2072-2060-2023-241-3-239-250. — EDN FVMPAE.

2. Создание идеологии гармоничного производства / А.В. Мухин, В.Г. Ларионов, Г.Э. Ганина [и др.] // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. — 2022. — № 1. — С. 15–22. — DOI 10.24143/2073-5537-2022-1-15-22. — EDN YRLLOD.
3. Мирошниченко, М.А. Клиентоцентричный подход в разработке продуктов и оказание качественного обслуживания потребителей при управлении компанией / М.А. Мирошниченко, А.А. Воронин, А.Ю. Назарова // Вестник Академии знаний. — 2023. — № 2(55). — С. 442–449. — EDN RLDODR.
4. Яхонтова, Е.С. Мультидисциплинарные команды как фактор устойчивости компаний в современных условиях / Е.С. Яхонтова // Лидерство и менеджмент. — 2023. — Т. 10, № 2. — С. 425–438. — DOI 10.18334/lim.10.2.117616. — EDN UFJQDO.
5. Васильев, А.В. Особенности создания технологических продуктов и применения продуктового подхода / А.В. Васильев // Экономика и предпринимательство. — 2023. — № 9(158). — С. 1055–1058. — DOI 10.34925/EIP.2023.158.09.205. — EDN VXDHBD.
6. Зборовская, М.И. Как создать прибыльный продукт, который любят пользователи / М.И. Зборовская // Маркетинговые коммуникации. — 2021. — № 4. — С. 270–276. — DOI 10.36627/2619-1407-2021-4-4-270-276. — EDN LDCTKX.
7. Михаленок, Н.О. Развитие управление рисками при управлении проектами — переход к продуктовому подходу / Н.О. Михаленок, Д.Д. Акимова // Вестник СамГУПС. — 2021. — № 4(54). — С. 44–50. — EDN VTXIWW.
8. Куренков, А.Л. Продуктовый подход в планировании и управлении цифровой трансформацией предприятий коммерческого сектора экономики в условиях permanently изменяющейся бизнес-среды / А.Л. Куренков // Инновации и инвестиции. — 2023. — № 10. — С. 152–155. — EDN DKNLEG.
9. Кореньков, А.О. Креативная индустрия: понятия, свойства, разновидности, изменение парадигмы / А.О. Кореньков // Самоуправление. — 2022. — № 1(129). — С. 58–63. — EDN EAXCEJ.
10. Кореньков, А.О. Инфраструктурные факторы развития креативных индустрий / А. О. Кореньков // Инновации и инвестиции. — 2022. — № 3. — С. 182–186. — EDN LFZWCQ.
11. Жуков, И.В. Методология Product Management для расширения компетенций предпринимателя в условиях диджитализации бизнес-среды / И.В. Жуков // Инновации и инвестиции. — 2023. — № 10. — С. 126–131. — EDN IXCGMQ.



**Pyatyzhkin Sergey Sergeevich**

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia  
E-mail: sp2812@yandex.ru

*Academic adviser: Popadyuk Tat'yana Gennad'evna*

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia  
E-mail: tpopadyuk@fa.ru

## **Product approach in Russian companies**

**Abstract.** This article is devoted to the analysis of the product approach in Russian companies.

The relevance of the research topic is due to the fact that Russian business, unlike Western business, from the point of view of the product approach, is only at the very beginning of its formation as an entity, however, it is promising and, perhaps, in a few years the product approach will become a fairly widely used skill in the Russian Federation.

The author's study of the essence of the product approach showed that this is an empirical meta-skill based on the integration of the product development process, and the emergence of which is associated with the activities of large companies in a competitive market.

In the course of describing the algorithm for implementing the product approach, the author stated that it implies interaction, i.e. return to the starting point to evaluate the changes made. Specifically, once a company has determined what it is working on, what its success metrics are for a given product, and what feedback it has received, it needs to select a targeted action that will be directed at the product to make specific changes to it. Thus, according to the author, the product approach does not allow one to stop there.

In addition, the author determined why such specialists of Russian companies as developers, analysts, designers should have competencies corresponding to the product approach, and developed recommendations for introducing the product approach into the work of developers, analysts and designers of Russian companies. According to the researcher, in addition to saving the company's financial resources, such a reorientation to the product approach of the work of developers, analysts and designers will also reduce the time of product development.

**Keywords:** product approach; product; metrics; feedback; targeted actions; interaction