

## ОСОБЕННОСТИ РАБОТЫ ПРОДАКТ-МЕНЕДЖЕРОВ В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ

Я могу разделить российские компании на четыре категории с точки зрения преимуществ для продакт-менеджеров.

**Первая категория: корпорации и крупные компании, перешедшие к цифровым продуктам.**

К первой категории относятся интернет-корпорации, такие как «Яндекс», VK и Ozon. В эту категорию также входят компании из традиционных отраслей экономики, которые адаптировали свои бизнес-модели через цифровизацию клиентского опыта и внедрение новых технологий, например МТС и Сбербанк. Почти все эти компании приняли экосистемный подход, который позволяет им открывать новые источники дохода, монетизировать данные и предлагать дополнительные услуги на базе существующей инфраструктуры. Усиление конкуренции в области цифровых экосистем требует постоянных инвестиций в инновации, улучшение клиентского опыта и расширение партнерской сети.

**Вторая категория: крупные высокотехнологичные компании с цифровой бизнес-моделью.**

В эту категорию входят высокотехнологичные компании, которые изначально имели цифровую бизнес-модель, такие как «Авито», Lamoda, Skyeng, «Циан», «Точка», Headhunter, «Контур» и другие. Высокий уровень обслуживания клиентов и персонализация услуг являются ключевыми элементами их стратегии, что помогает удерживать клиентов и привлекать новых.

**Третья категория: компании из традиционного сектора экономики, переходящие к цифровизации.**

Третья категория охватывает компании традиционного сектора экономики, включая нефтегазовые, производственные и транспортные предприятия, которые лишь начинают свой путь к цифровой трансформации.

**Четвертая категория: стартапы.**

Четвертая категория — стартапы. В России венчурный рынок развивается медленно. Основной проблемой является недостаток капитала, доступного для венчурных инвестиций. Российские инвесторы

часто предпочитают более консервативные вложения с меньшим уровнем риска.

Наиболее зрелый продуктовый подход наблюдается в первых двух категориях. Корпорации и крупные высокотехнологичные компании активно инвестируют в развитие своих цифровых экосистем и платформ, создавая благоприятные условия для работы продакт-менеджеров. Эти компании имеют разветвленную корпоративную культуру, развитую систему наставничества, формальные программы обучения и сертификации, что способствует профессиональному росту специалистов.

Компании из третьей категории только начинают осваивать продуктовый подход, что создает определенные трудности, но и предоставляет уникальные возможности для продакт-менеджеров, способных вести трансформационные проекты.

Стартапы, несмотря на все сложности и вызовы, являются площадкой для быстрых экспериментов в условиях ограниченных ресурсов и высокой неопределенности. В стартапах команды обычно компактные, каждый сотрудник выполняет множество различных задач. Это приводит к ситуации, когда функции продакт-менеджера распределяются между другими членами команды: основателями, разработчиками или дизайнерами. Нанимать отдельного продакт-менеджера слишком дорого, особенно на ранних стадиях развития компании. Когда стартап начинает расти, команда расширяется, координация и управление продуктом становятся сложнее, тогда фаундер задумывается о создании продуктовых команд и найме продакт-менеджера. Но это, конечно, не всегда так. Скорее это тенденция, но не правило.

Есть несколько особенностей в работе менеджеров продуктов, которые я встречаю в российских компаниях.

Сначала поговорим про **широкий и часто нефиксированный спектр задач**. Продакт-менеджер отвечает за исследования, планирование, определение приоритетов, управление ресурсами, взаимодействие с командой и др. Это требует объединения навыков из разных областей. Как следствие, происходит **слияние продуктового и проектного управления**. Чем сложнее бизнес-процессы и процессы согласования в компании, тем больше координационных задач выполняет продакт-менеджер, который берет на себя еще и роль руководителя

проектов, и тем меньше времени у него остается на стратегический анализ и исследования. Если вы когда-нибудь видели календарь продакт-менеджеров в таких командах, то он состоит из бесконечных встреч и беготни. Часто на мероприятиях обсуждаются одни и те же вопросы, что приводит к потере времени. Менеджеры часто попадают в эту ловушку, создавая иллюзию активности, но не достигая реальных результатов.

Я нередко встречала продакт-менеджеров, которые просили в штат еще и руководителей проектов, бизнес-аналитиков, владельцев продуктов, так как «не успевали со всеми задачами». Проблема в том, что эту просьбу часто не одобряет руководство, которое придерживается подхода «сначала покажи результат, потом проси людей». Замкнутый круг.

С одной стороны, правы продакт-менеджеры. Во-первых, ожидание результатов без предоставления дополнительных ресурсов затрудняет достижение поставленных целей. Во-вторых, отсутствие поддержки и ресурсов вызывает демотивацию и стресс. Когда руководство требует результатов, но не предоставляет необходимых инструментов для их достижения, возникают напряжение и чувство беспомощности. Чтобы разорвать этот порочный круг, необходимы изменение подхода к управлению и понимание важности инвестиций в команду на ранних этапах. С другой стороны, правы руководители. Для них важны последствия действий через влияние на бизнес-результат. Об этом подробно мы будем говорить в главе 2.

В сложных коммуникациях неизбежно возникают **конфликты интересов**, которые могут быть как здоровыми, так и токсичными. Опасность токсичных конфликтов заключается в том, что люди начинают избегать друг друга, стремясь достичь своих целей через подрыв авторитета или использование «культуры отмены». Я убеждена, что программа российских школ должна включать развитие эффективных коммуникаций. Для продуктовых менеджеров особое значение имеют навыки влияния без формальных полномочий, стрессоустойчивость и мягкие навыки (soft skills). Командные конфликты часто возникают **из-за несоответствия ожиданий, о которых не говорят**. Про понимание ожиданий и проактивную позицию мы поговорим в главах 3, 4 и 18.

Многие российские компании начинают задумываться над своей долгосрочной стратегией и поиском значительных возможностей и **приходят к необходимости продуктовой трансформации**. Традиционные методы стимулирования роста через продажи, маркетинг или конкурентное ценообразование больше не работают. Компании, ориентированные на продажи, часто испытывают трудности с привлечением клиентов, которые не видят их ценность. Маркетинговые расходы постоянно растут, а конкуренция (в первую очередь по цене) приводит к бесконечной гонке, медленно снижающей прибыль. Крупные экосистемы концентрируют вокруг себя рынок, формируя барьеры для входа. Конкурентная борьба за платежеспособные сегменты становится жесткой.

Новая стратегия предполагает изменения не только в продукте, но и в подходах к работе. Самый большой риск заключается в том, что **компания не подготовлена к этим изменениям ни с точки зрения компетенций, ни с точки зрения процессов, ни с точки зрения организационной структуры**.

В ряде случаев продуктовая трансформация превращается в пустой лозунг. Формально создаются продуктовые команды, но фактически трансформация не получает поддержки. На собраниях декларируется приверженность продуктовому подходу, однако руководство и ключевые заинтересованные лица не оказывают продакт-менеджерам необходимую помощь, не выделяют ресурсы, продолжают придерживаться старых практик и не стремятся к реальным изменениям, способным пошатнуть их статус-кво.

В российских компаниях очень развита асимметрия во властных полномочиях: существуют ключевые люди, которые могут существенно повлиять на успех вашего продукта, используя свои возможности. Они обладают полномочиями одобрять бюджеты, блокировать изменения, принимать единоличные решения или, наоборот, игнорировать те изменения, которые не в зоне их интересов. В такой ситуации продакт-менеджер чувствует фрустрацию: его решения и усилия часто обесцениваются, поэтому он подстраивается под культуру и становится владельцем продукта или проектным менеджером. Эти вопросы мы подробнее рассмотрим в главе 2.

## КАК ПОЛУЧИТЬ БОЛЬШЕ ПОЛЬЗЫ ОТ ЭТОЙ КНИГИ?

Одной из причин, по которым я начала писать, было желание выкристаллизовать многое из того, что я узнала за последнее десятилетие или около того. Для этого я создала телеграм-канал Strategic Move, но посты там не всегда представляют собой структурное освещение проблемы, хотя я считаю, что это отличный формат для саморефлексии, которая очень важна для менеджера продукта.

Во-первых, я признаю, что постоянно учусь и, как говорил Эйнштейн, «по мере того, как расширяется круг наших знаний, расширяется и окружающая его тьма». Рефлексия позволяет структурировать знания и задавать себе новые вопросы.

Во-вторых, я рекомендую читать эту книгу, не отвлекаясь на мессенджеры и тому подобные вещи. Концентрация — ключевой момент. Я обычно читаю рано утром, еще до начала работы, когда никто мне не мешает.

В-третьих, я уважительно отношусь к точке зрения другого человека, даже если с ней не согласна, но при этом она не нарушает моих границ. Конструктивная критика — способ учиться и становиться лучше, но тут ключевое слово «конструктивная», она должна быть аргументирована не на уровне чувств, а на уровне логики. Любую обратную связь по этой книге вы можете направить мне на почту: [jbilinkis@gmail.com](mailto:jbilinkis@gmail.com).

Эта книга будет полезна продакт-менеджерам, которые хотят стать лидерами изменений в компаниях в состоянии продуктовой трансформации и адаптировать лучшие практики к их текущему контексту. Материал основан на моем опыте работы и консультирования, а также исследованиях и опыте российского сообщества. После множества часов консультаций и обучения я постаралась выделить паттерны поведения продакт-менеджеров в переходный период.

Итак, приступим.

*Юлия Билинкис,  
спикер и консультант по продуктовой стратегии,  
[https://t.me/strategic\\_move](https://t.me/strategic_move)*



[Почитать описание, рецензии  
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

