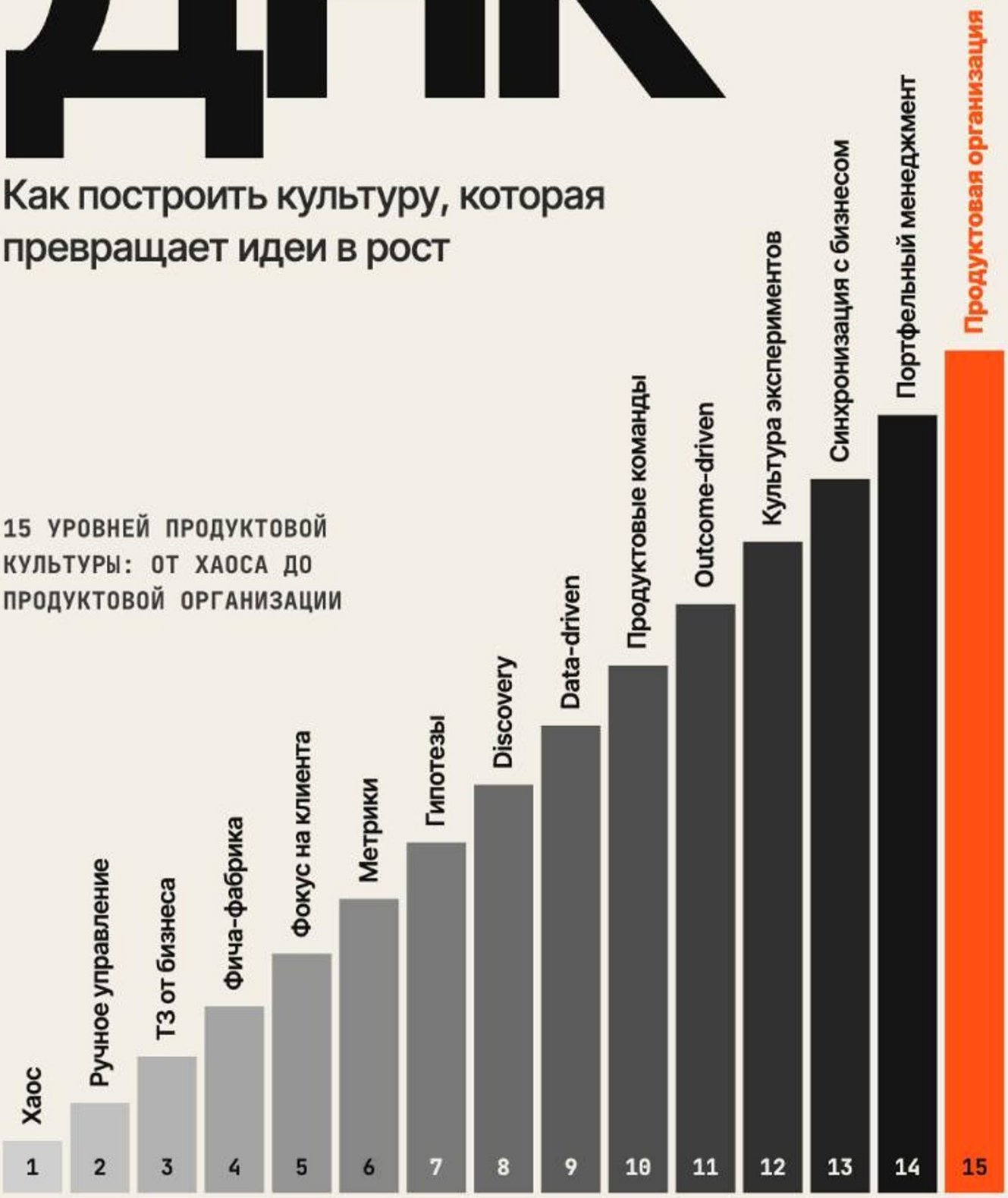
Сергей Колосков

ПРОДУКТОВАЯ ДНК

Как построить культуру, которая превращает идеи в рост



Сергей Колосков

Продуктовая ДНК. Как построить культуру, которая превращает идеи в рост

«Автор»
2026

Колосков С.

Продуктовая ДНК. Как построить культуру, которая превращает идеи в рост / С. Колосков — «Автор», 2026

Почему одна команда выпускает три фичи в неделю и теряет клиентов, а другая выпускает одну в месяц и растёт? Разница не в скорости и не в людях, а в том, как принимаются решения.Сергей Колосков провёл 12 лет в продакт-менеджменте (Ozon, ЛитРес, IBS) и сделал более 100 консалтинговых проектов в 8 странах, включая Яндекс и HeadHunter. В книге он описывает модель 15 уровней продуктовой культуры: от хаоса и «ТЗ в голове фаундера» до компании, где продуктовое мышление становится ДНК.Внутри диагностика из 40 вопросов, разбор критических переходов между уровнями и 10 кейсов трансформации, от стартапа в Алматы до Airbnb и Spotify. Есть план на 90 дней, полгода и год, а также готовые шаблоны для работы с гипотезами и discovery.Книга для CEO и фаундеров, которые чувствуют, что с продуктом «что-то не так», для CPO, строящих культуру, и для продактов, которые хотят влиять на бизнес. Главная мысль: скорость обучения важнее скорости релизов.

© Колосков С., 2026
© Автор, 2026

Содержание

Предисловие 5
Зачем я написал эту книгу 6
Что такое продуктовая культура 7
Исторический контекст 8
1. Эра производства (начало XX века) 9
2. Эра маркетинга (середина XX века) 10
3. Эра технологий (конец XX века) 11
4. Эра пользователей (с 2000-х) 12
5. Эра экосистем и платформ (2010-е – наши дни) 13
Какие виды продуктовых культур есть 14
Почему важно развивать продуктовую культуру 16
Кто должен развивать продуктовую культуру 17
1. Фаундеры и топ-менеджмент 17
2. CPO и Head of Product 18
3. Продуктовые команды (PM + дизайнеры + аналитики + разработка) 19
4. Организационные партнеры: HR, People Partner, L&D 20
5. Операционные партнеры: маркетинг, сейлз, сервис 21
6. Все сотрудники компании 22
Уровни продуктовой культуры 23
Как создавалась модель 15 уровней 26
Начальные уровни (1–5): от хаоса к первому фокусу 27
Средние уровни (6–10): от метрик к командам 28
Зрелые уровни (11–15): от результатов к экосистеме 29
Как переходить с уровня на уровень 30
Ключевые переходы между уровнями 30
Переход 2 → 5: от хаоса к фокусу на клиента 31
Переход 5 → 8: от клиентского фидбека к discovery 32
Переход 8 → 11: от discovery к outcome-driven 33
Переход 11 → 13: от outcome к синхронизации с бизнесом 34
Переход 14 → 15: от портфеля к продуктовой организации 35
Кейс-стади: примеры переходов между уровнями продуктовой культуры 36
1. От уровня 2 (Ручное управление и хаос) → к уровню 5 (Фокус на метриках) 36
2. От уровня 5 (Метрики) → к уровню 8 (Клиент в центре) 37
3. От уровня 8 (Клиент в центре) → к уровню 11 (Портфельная логика) 38
4. От уровня 12 (Data-driven) → к уровню 15 (Системный дизайн) 39
5. От уровня 15 (Системный дизайн) → к уровню выше (Организационная экосистема) 40
6. От уровня 3 (ТЗ от бизнеса) → к уровню 6 (Метрики) 41
Конец ознакомительного фрагмента. 42

Продуктовая ДНК. Как построить культуру, которая превращает идеи в рост

Предисловие

Эта книга – не учебник и не манифест. Это рабочий инструмент.

За двенадцать лет в продакт-менеджменте – от аналитика в IBS до руководителя стратегических направлений в Ozon и LitRes – я видел продуктовую культуру в самых разных формах. Где-то она была живой и работающей. Где-то – декоративной: с красивыми OKR на стенах и полным хаосом внутри. А где-то её просто не существовало, и это, как ни странно, иногда было лучше, чем имитация.

Последние семь лет я занимаюсь консалтингом. Более 100 проектов в 8 странах, от стартапов на pre-seed до публичных компаний вроде Яндекса и HeadHunter. Каждый проект учил меня чему-то, и в какой-то момент я понял: все эти наблюдения складываются в систему. Систему уровней, через которые проходит продуктовая культура любой компании.

Эту систему я и описываю здесь. 15 уровней – от хаоса до продуктовой организации. С диагностикой, с переходами, с типичными ошибками. Без претензии на академичность: это модель из практики, проверенная на реальных командах.

Для кого эта книга: для CPO и Head of Product, которые хотят понять, на каком уровне их компания; для фаундеров, которые чувствуют, что «что-то не так» с продуктом; для продакт-менеджеров, которые хотят не просто «делать фичи», а влиять на бизнес.

Как читать: необязательно по порядку. Если хотите быстро понять, где вы – начните с «Простой диагностики». Если хотите разобраться в модели – идите в «Уровни». Если нужен план действий – сразу к «Фреймворкам переходов».

Одно предупреждение: цифры и бенчмарки, которые я привожу – это ориентиры, основанные на моей практике. Не абсолютные истины.

Зачем я написал эту книгу

В 2013 году я пришёл в Ozon на позицию аналитика. Никакой продуктовой культуры тогда не существовало – ни слова, ни понятия, ни процесса. Были бэклоги задач, были бурные совещания, были стейкхолдеры со списками хотелок. А ещё было стойкое ощущение, что мы бежим быстро, но не всегда туда.

Первый раз я задумался о «культуре» как системе, когда увидел две команды внутри одной компании. Одна выпускала по три фичи в неделю – и retention у их продукта падал. Другая выпускала одну фичу в месяц – и retention рос. Разница была не в скорости, не в людях, не в технологиях. Разница была в том, как каждая команда принимала решения.

Первая команда работала по принципу «больше = лучше». CEO ставил задачу, продакт оформлял ТЗ, разработка делала, QA тестировала, маркетинг анонсировал. Конвейер работал идеально. Проблема была в том, что никто не спрашивал: «А это вообще нужно клиенту?»

Вторая команда работала иначе. Прежде чем что-то разрабатывать, они проводили 10–15 интервью с пользователями. Формулировали гипотезу. Собирали прототип за два дня. Показывали его реальным людям. И только потом – если гипотеза подтверждалась – брали задачу в разработку. Из десяти идей в работу уходили две-три. Но каждая из них давала результат.

Это был мой первый урок: скорость релизов и скорость обучения – это разные вещи. Компания, которая быстро учится, обгоняет компанию, которая быстро релизит.

За следующие десять лет – IBS, LitRes, Ozon, а потом консалтинг в сотне компаний – я видел эту разницу снова и снова. В разных отраслях, странах, масштабах. И постепенно начал замечать паттерны.

Компании не уникальны в своих проблемах. Стартап в Казахстане и SaaS-платформа в Турции застревают на одних и тех же местах. Банк в Москве и e-commerce в Ташкенте совершают одни и те же ошибки. Не потому что люди одинаковые – потому что эволюция продуктовой культуры подчиняется определённой логике.

Эту логику я и описал в модели 15 уровней. Она не академическая: в ней нет peer-reviewed исследований и статистически значимых выборок. Это модель практика – построенная на 47 глубинных проектах, 60+ публичных кейсах и 30+ экспертных интервью. Она проверена на реальных компаниях и доработана трижды.

Эта книга – для трёх типов читателей:

CEO и фаундеры, которые чувствуют, что «что-то не так» с продуктом, но не могут сформулировать что. Вы найдёте здесь диагностику, план трансформации и, главное, понимание своей роли в этом процессе.

CPO, Head of Product, продуктовые лидеры, которые хотят не просто «делать продукт», а строить культуру. Вы найдёте фреймворки переходов, инструменты и честные кейсы – с ошибками, а не только с победами.

Продакт-менеджеры, которые хотят понимать контекст, в котором работают. Уровень зрелости компании определяет, какие инструменты работают, а какие – нет. OKR на уровне 3 – это карго-культ. Discovery на уровне 2 – это фантастика. Сначала – понять, где вы.

Одна просьба: не читайте эту книгу как учебник, который нужно «пройти от корки до корки». Читайте как навигатор. Определите, где вы – и начните с той главы, которая описывает ваш следующий шаг. Остальное – для контекста и вдохновения.

И ещё: цифры и бенчмарки в этой книге – ориентиры, не абсолютные истины. Ваша компания, ваша отрасль, ваш рынок – всё имеет значение. Используйте модель как компас, а не как GPS.

Что такое продуктовая культура

Когда я десять лет назад пришёл в Ozon, слово «продуктовая культура» не использовал никто. Были бэклоги, были стейкхолдеры, были «хотелки» – а культуры не было. Она появилась потом, постепенно, когда команда научилась задавать три вопроса перед каждым действием: зачем мы это создаём, какую проблему клиента решаем и как проверим, что это сработало.

Продуктовая культура – это система мышления и привычек, через которую компания принимает решения о продукте. Не «культура разработки» (там про код и скорость) и не «культура маркетинга» (там про охваты). Продуктовая культура ставит в центр пересечение трёх вещей: пользователя, бизнес-результат и способ проверки, что мы не ошиблись.

По сути, это способ управлять неопределённостью. Превращать «мне кажется» в «давайте проверим», а «давайте проверим» – в предсказуемый рост.

Продуктовая модель отвечает на три вопроса: что мы создаём, для кого и как это приносит деньги. Она связывает стратегию компании с действиями команд – какие функции развивать, какие гипотезы проверять, какие метрики считать ключевыми. Без модели продукт – набор случайных улучшений. С моделью – инструмент роста. Компании с чёткой продуктовой моделью развиваются быстрее не потому, что у них больше ресурсов, а потому, что у них есть единая логика действий.

Исторический контекст

Продуктовая культура не появилась одномоментно. Это результат долгого пути, где бизнес, технологии и подходы к управлению людьми постепенно учились говорить на одном языке.

1. Эра производства (начало XX века)

Фокус компаний был на масштабировании производства. Генри Форд с его конвейером стал символом того времени. «Продукт» в современном понимании еще не существовал – был товар, задача которого заключалась в том, чтобы быть дешевым и доступным каждому человеку. Культура означает дисциплину, стандартизацию, контроль. Мерило успеха - себестоимость и объем. Компании в данный период научились строить процессы так, чтобы обеспечить массовый рынок.

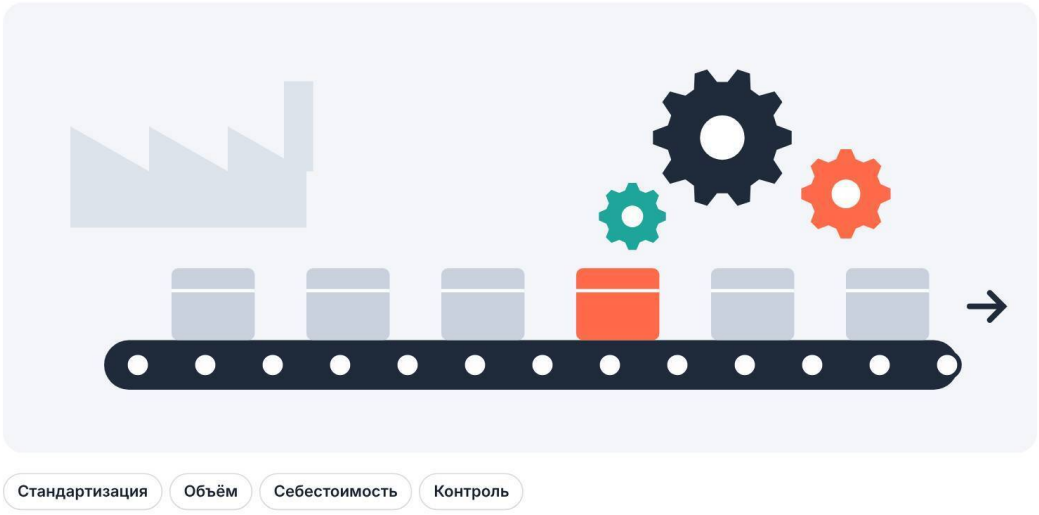


Рис. 1. Эра производства: конвейер как символ масштабирования

2. Эра маркетинга (середина XX века)

В 50-70-е годы ключевым становится понимание потребителя и борьба за него. Появляются крупные маркетинговые исследования, сегментация, брендинг. «Продукт» начинает осмысливаться как нечто большее, чем просто физический товар. Coca-Cola, Procter & Gamble, Unilever формируют продуктовую политику через исследования и кампании. Культура - внимание к потребителю через призму опросов и рекламы. Мерило успеха - доля рынка и узнаваемость бренда. Продукт впервые начинает соотноситься с человеческими потребностями.

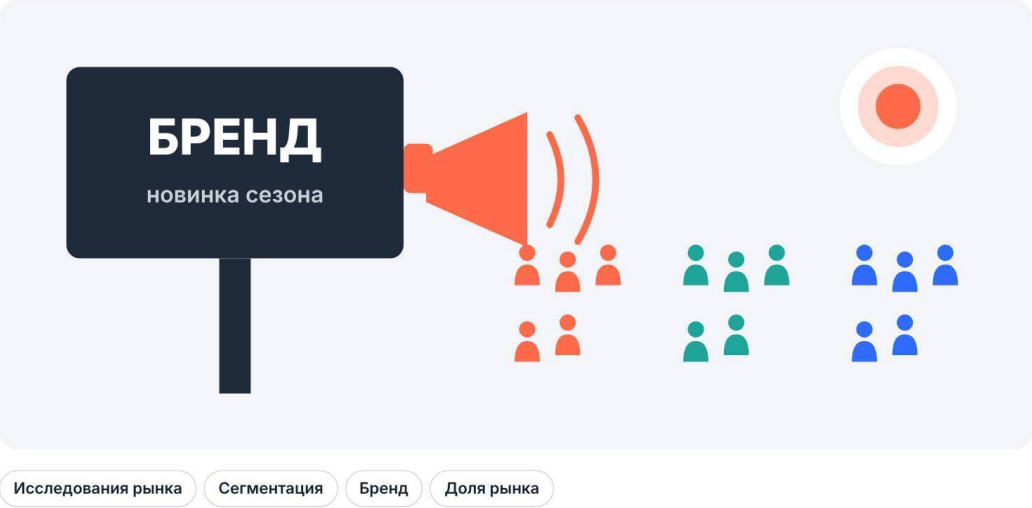


Рис. 2. Эра маркетинга: борьба за внимание потребителя

3. Эра технологий (конец XX века)

80–90-е годы приносят бум софтверных компаний. Microsoft, Oracle, SAP. Продукты становятся цифровыми, а конкуренция - глобальной. Здесь появляется важный переход: продукт – это не просто товар или бренд, это решение, встроенное в бизнес-процессы клиента. Культура - экспертиза инженеров, упор на функционал. Мерило успеха: количество лицензий и инсталляций. Родился феномен “продуктовых компаний” как технологических флагманов.

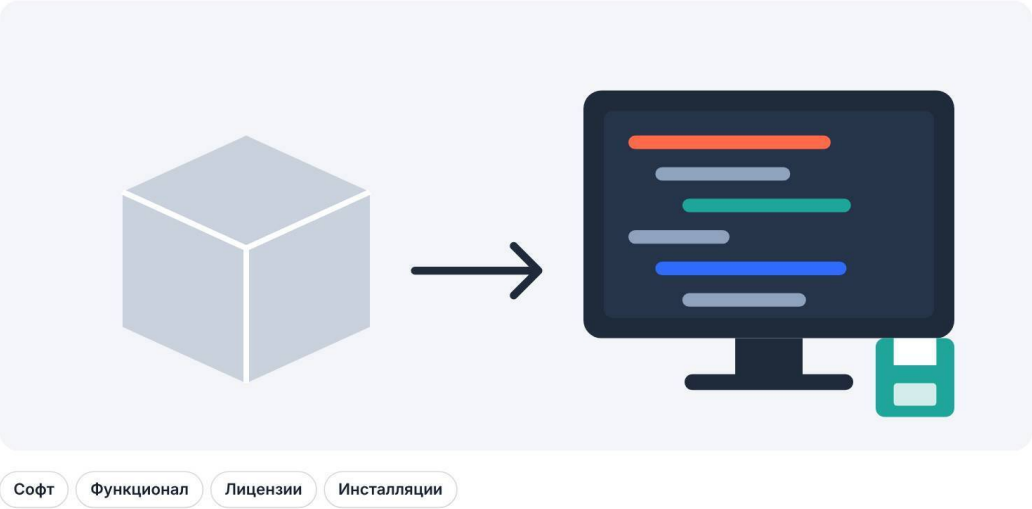


Рис. 3. Эра технологий: от физического продукта к цифровому

4. Эра пользователей (с 2000-х)

С приходом интернета и мобильных приложений в центр встает пользовательский опыт. Google, Facebook, Amazon, Apple задают новый стандарт: удобство, скорость, бесшовный UX. Появляется Agile, Scrum, Lean Startup. Теперь продукт – это живой сервис, который обновляется каждую неделю. Культура - межфункциональные команды, быстрые итерации. Мерило успеха - активные пользователи, удержание, NPS. Здесь уже происходит зарождение «продуктового мышления» – продукты создаются вокруг поведения людей, а не вокруг технологий или процессов.

5. Эра экосистем и платформ (2010-е – наши дни)

Сегодняшняя культура - это сложный симбиоз. Продукт больше не живет сам по себе: он встроен в экосистему, становится частью большой платформенной логики. Apple с App Store, Google с Android, Amazon с AWS, Tencent, Яндекс… Продукт уже не точка, а сеть. Культура - продуктовая стратегия как сквозная, интеграционная. Мерило успеха - LTV, масштабируемость, эффект сетей. Компании учатся строить культуру, где продукт - не «фича» и не «товар», а бизнес-модель.

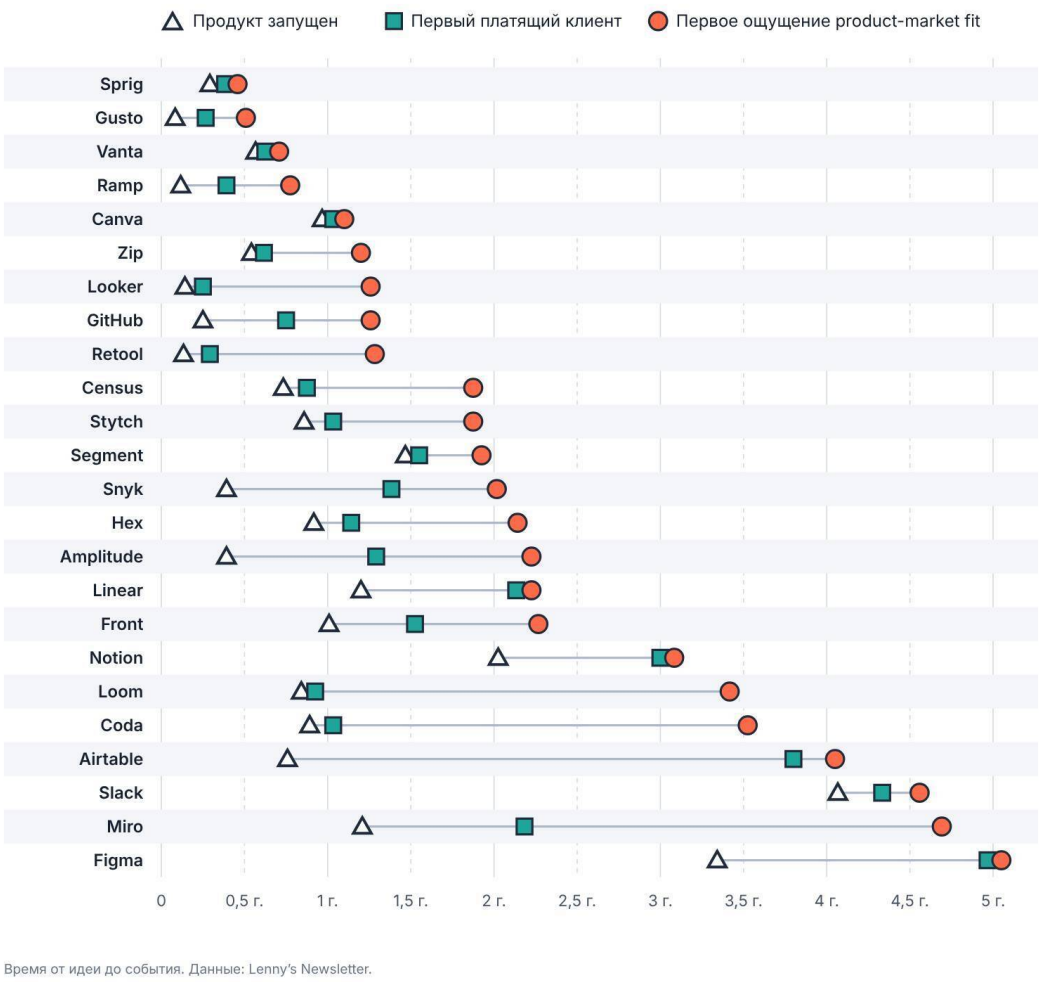


Рис. 4. Сколько времени у компаний занял путь от идеи до product-market fit (по данным Lenny's Newsletter)

Какие виды продуктовых культур есть

Есть несколько срезов, по которым можно различать виды продуктовых культур – в зависимости от контекста (компания, рынок, зрелость, стиль лидерства). Меня зовут Сергей Колосков. Я более десяти лет в продукт-менеджменте – от аналитика до руководителя стратегических направлений в Ozon, LitRes и IBS. Ещё шесть лет – в консалтинге, где помогал Яндексу, HH и десяткам других компаний выстраивать продуктовые практики и находить точки роста.

Виды продуктовых культур

Фаундер-драйв (интуитивная)

Всё на энергии одного человека. Быстро стартует, но потолок очевиден: что будет, когда фаундер уйдёт в отпуск? Типично для ранних стартапов и компаний «победившего СТО».

Техноцентричная

Главная ценность – технологии. «Мы сделали лучший продукт, почему никто не покупает?» Сильная инженерная экспертиза, но полный игнор рынка. DeepTech, AI-стартапы.

Фичедривен (output-driven)

KPI – количество релизов. Высокая скорость и энергия команды, но фичи не складываются в ценность. Часто в аутсорсе и корпорациях.

Сейлз-драйв (B2B)

Продукт развивается под клиентов и тендеры. Хорошая кастомизация и быстрые сделки, но стратегии нет – долгосрочно продукт расползается. B2B SaaS, интеграторы.

Маркетинг-драйв

Фокус на упаковке, промо, виральности. Маркетинг как суперсила. Но продукт отстаёт от обещаний – и рано или поздно это ломает доверие. Массовые B2C-продукты.

Продакт-драйв (outcome-driven)

Решения идут от проблем пользователей, JTBD, экспериментов. Строится на данных и инсайтах. Сложно быстро «продавить» идею без доказательств – и это фича, а не баг. Средние и зрелые продуктовые компании.

Клиент-драйв (customer-obsessed)

Всё ради максимальной ценности клиента. Лояльность, word of mouth, сильная репутация. Но дорого и долго – не все идеи масштабируются. Amazon, Zappos, сервисные продукты.

Growth-драйв (экспериментальная)

Культура быстрых тестов, growth hacking, метрики роста. Без стратегии превращается в гонку за vanity metrics: конверсия растёт, а retention стоит. Маркетплейсы, финтех.

Данные-драйв (data-driven)

Всё через данные, A/B тесты, аналитику. Минимизирует субъективность. Но есть риск потерять видение – данные показывают прошлое, а не будущее. Booking, Google.

Видение-драйв (visionary)

Долгий горизонт, ставка на «создать рынок». Мотивирует команду, создаёт новые категории. Высокие риски провала. Ранние стартапы с амбициями.

Культура сервисного продукта

Продукт = не софт, а сервис и опыт. 24/7 поддержка, живое ощущение заботы. Удержание и доверие сильные, но тяжело масштабировать. Банки, операторы, ритейл.

Культура платформы/экосистемы

Продукт строится как экосистема для множества игроков. Сильные сетевые эффекты, но сложная оркестрация и конфликт интересов. Booking, Google, маркетплейсы.

AI-драйв (новая)

Решения вокруг внедрения и адаптации ИИ. Инновации и скорость, но непонятна этика, качество, риск халтуры. Любые компании 2023–2025 – и далее.

Отчасти, это пересекается с спиралью организационной культуры, где уровни связаны с развитием ценностей.



Рис. 5. Спираль организационной культуры: связь уровней с ценностями компании (по мотивам модели «Спиральная динамика» К. Грейвза, Д. Бека и К. Кована)

Почему важно развивать продуктовую культуру

Без продуктовой культуры каждое решение превращается в политический торг. Знакомая ситуация: два часа совещания, шесть мнений, ни одной цифры, решение принимает тот, кто громче. С культурой – споры короче, потому что есть общий язык: метрики, гипотезы, данные.

Фокус на ценности. Культура помогает не делать лишнего: каждая задача проверяется на связь с метриками и проблемой пользователя.

Привлечение и удержание людей. Сильные специалисты хотят работать там, где есть смысл и осознанный подход, а не хаос.

На 10 человек можно управлять компанией голосом. На 50 – уже нет. Продуктовая культура – это то, что позволяет компании расти, не теряя управляемости. Люди принимают решения сами, потому что понимают логику, а не потому что ждут указания.

Есть несколько срезов, по которым можно различать виды продуктовых культур – в зависимости от контекста: компания, рынок, зрелость, стиль лидерства. Ниже – классификация, которую я выстроил на основе работы со 100+ компаниями. Это не академическая модель, а инструмент: чтобы быстро понять, в какой среде вы работаете и какие возможности в ней спрятаны.

	Процесс	Проект	Продукт
Фокус	Задачи	Артефакты и сроки	Выгода для клиента и бизнеса
Определённость	Высокая: всё повторяется	Средняя: многое известно заранее	Низкая: ответы ищем экспериментами
Время	Короткие фиксированные циклы	Ограничено сроком проекта	Без срока, пока продукт нужен рынку
Изменения	Не предполагаются	Через формальную процедуру	Постоянные, по сигналам рынка
Задача менеджера	Соблюдать и улучшать процесс	Держать график, ресурсы и риски	Понимать рынок и строить долгосрочное преимущество
Команда	Взаимозаменяемые исполнители	Собирается под проект	Стабильная, работа приходит к команде

Рис. 6. Процесс, проект и продукт: три способа управлять работой

Однажды CEO крупной финтех-компании сказал мне на встрече: «Сергей, мне не нужна продуктовая культура. Мне нужно, чтобы команда делала то, что я говорю, но быстрее». Я спросил: «А откуда вы знаете, что говорите правильные вещи?» Повисла пауза секунд на десять. Потом он ответил: «Ну… я же CEO». Через полтора года он пришёл снова – retention продукта упал на 30%, и он уже не был так уверен.

Кто должен развивать продуктовую культуру

1. Фаундеры и топ-менеджмент

Что делают: задают ценности, фокус на клиента, стратегию. Определяют, что компания строит продукт, а не только «продает».

Почему важны: без их buy-in любая культура будет декоративной. Если CEO не верит в продуктовый подход, то никакой CPO «снизу» его не внедрит.

Фокус: миссия, ценности, баланс между «деньги здесь и сейчас» и «устойчивое развитие через продукт».

2. CPO и Head of Product

CPO – это человек, который переводит красивые слова фаундера в рабочую реальность. «Мы клиентоцентричны» превращается в конкретный ритуал: 5 интервью в неделю, база инсайтов в Notion, ревью гипотез по пятницам. Без CPO стратегия остаётся лозунгом.

Почему важны: именно они превращают стратегические слова фаундеров в операционную реальность.

Фокус: артефакты (JtBD, CJM, roadmap, OKR), обучение продукт-оунеров, интеграция product-дисциплины с другими функциями.

3. Продуктовые команды (PM + дизайнеры + аналитики + разработка)

Что делают: ежедневно применяют культуру – валидируют гипотезы, ставят эксперименты, общаются с пользователями.

Почему важны: именно они создают прецеденты успеха, которые формируют «живую веру» в продуктовый подход внутри компании.

Фокус: открытость инсайтами, обмен знаниями, демонстрация ценности продуктовых практик.

4. Организационные партнеры: HR, People Partner, L&D

Что делают: нанимают людей с продуктовым майндсетом, выстраивают систему онбординга, обучения и карьерных треков.

Почему важны: если найдут «водопадных» менеджеров без эмпатии к пользователю – вся культура откатится назад.

Фокус: компетенции, обучение, кросс-функциональные ротации.

5. Операционные партнеры: маркетинг, сейлз, сервис

Что делают: приносят «голос клиента», помогают формировать продукт не только изнутри, но и снаружи.

Почему важны: продуктовая культура рушится, если компания не слышит клиента.

Фокус: customer feedback loop, интеграция данных рынка в продуктовый цикл.

6. Все сотрудники компании

Что делают: участвуют в формировании product-мышления, разделяют ценности «клиент в центре», понимают логику экспериментов и не сопротивляются изменениям.

Почему важны: культура живет только тогда, когда она общая. Если продукты «про эксперименты», а бухгалтерия и продажи «про отчеты и план», получится раздвоение личности компании.

Фокус: общая вовлеченность, единый язык, открытые обсуждения.

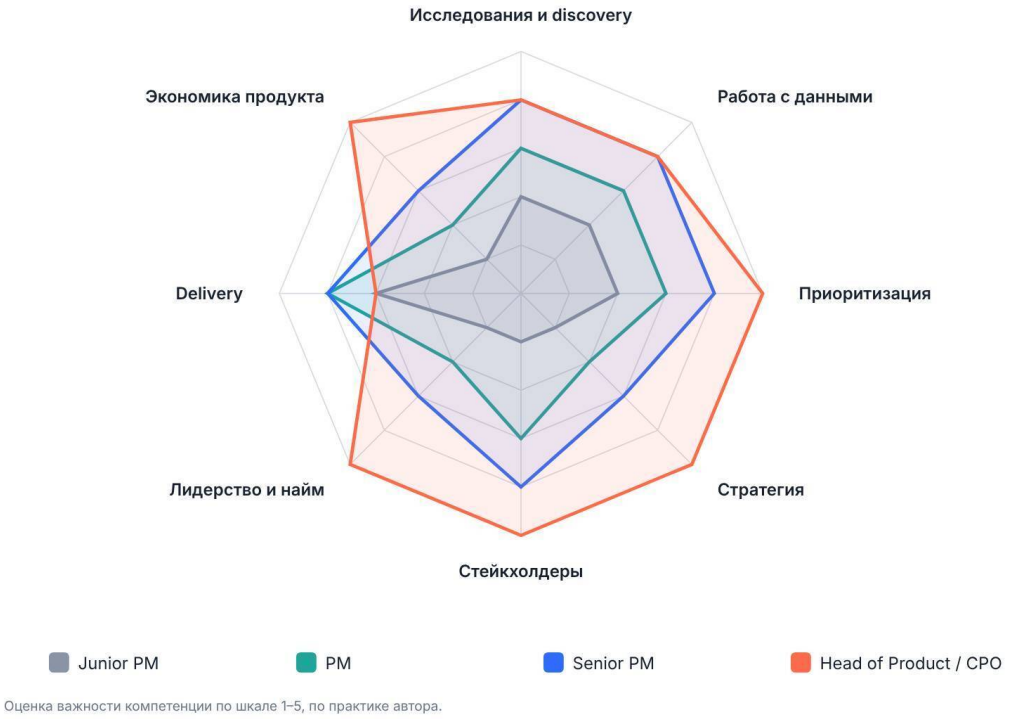


Рис. 7. Компетентностные срезы разных сотрудников продуктовой команды

Уровни продуктовой культуры

Раскрытие уровней - идея не новая. Наиболее глубокая идея была тут:

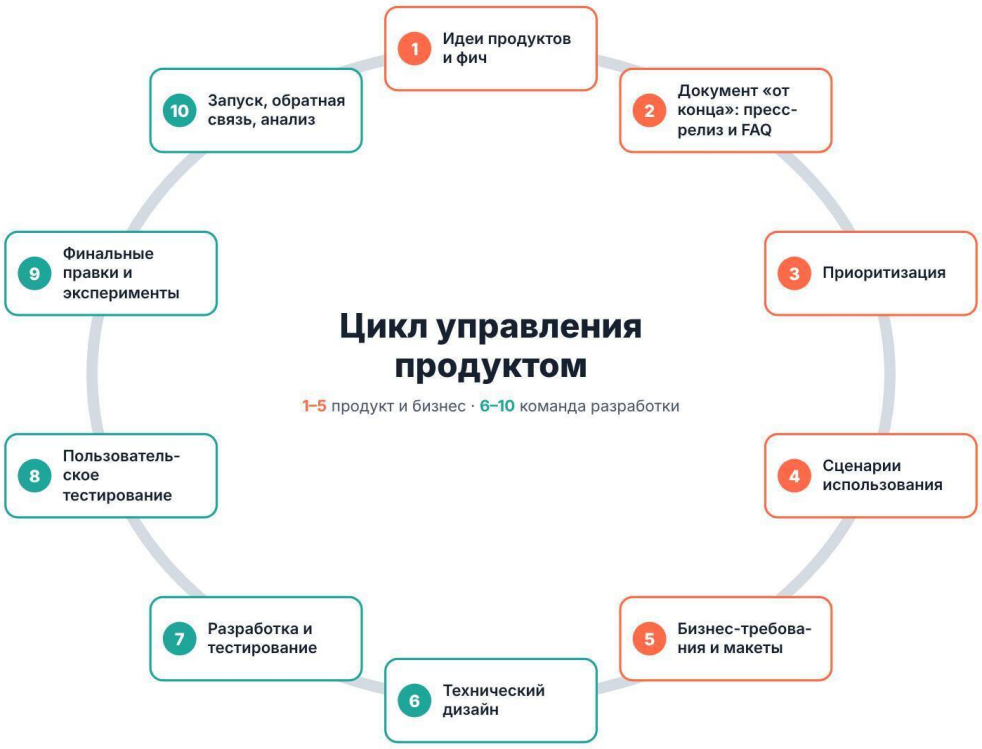


Рис. 8. Цикл управления продуктом: 10 шагов от идеи до анализа результатов

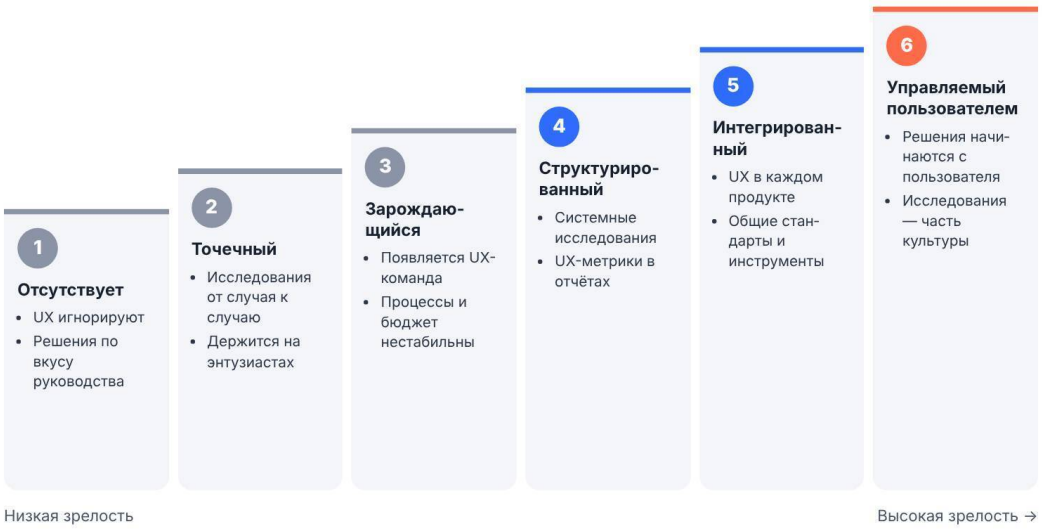


Рис. 9. Уровни UX-зрелости компании (по мотивам модели Nielsen Norman Group)

У нас попытка еще глубже сделать и в привязке к фазе создания продукта

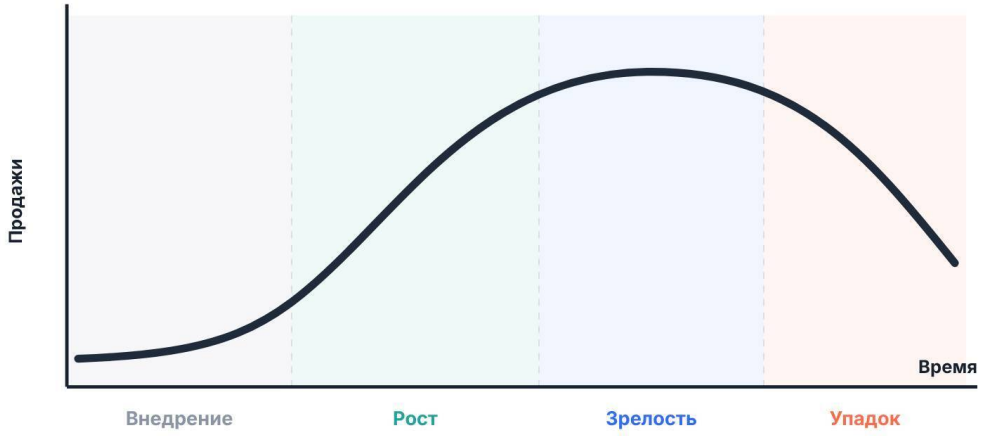


Рис. 10. Жизненный цикл продукта



Рис. 11. Жизненный цикл организации и ловушки роста (по модели И. Адизеса)

Как создавалась модель 15 уровней

Любая модель – упрощение реальности. Вопрос в том, полезное ли это упрощение. Модель 15 уровней продуктовой культуры, которую я описываю в этой книге, создавалась не за один день и не из теории. Она выросла из практики – постепенно, проект за проектом, ошибка за ошибкой.

Источники модели. В основе – 47 глубинных проектов (консалтинг, аудит, трансформация) в компаниях из 8 стран: Россия, Казахстан, Турция, ОАЭ, Узбекистан, Грузия, Кипр, США. Отрасли: e-commerce, финтех, edtech, HR-tech, SaaS, маркетплейсы, банки, телеком. Размер компаний – от стартапов (5 человек) до публичных компаний (5000+ сотрудников). В дополнение к собственным проектам я проанализировал 60+ публичных кейсов (Airbnb, Spotify, Amazon, Booking, Netflix, Intercom, Atlassian) и провёл 30+ экспертных интервью с CPO и Head of Product из российских и международных компаний.

Методология. Для каждой компании я фиксировал набор параметров: наличие и зрелость продуктовых процессов (discovery, delivery, experimentation), метрики (какие считают, как используют), оргструктуру (роли, подчинение, автономия команд), артефакты (roadmap, hypothesis backlog, CJM, OKR) и – самое сложное – культурные паттерны (как принимаются решения, кто имеет право голоса, как реагируют на неудачи). Каждый параметр оценивался по шкале зрелости. Кластерный анализ этих оценок выявил 15 устойчивых паттернов – это и стали уровни.

Валидация. Модель проходила три цикла доработки. Первая версия (2019) содержала 7 уровней – слишком грубо, компании на одном «уровне» радикально отличались. Вторая версия (2021) – 12 уровней, ближе к реальности, но не различала outcome-driven и культуру экспериментов. Текущая версия (2024) – 15 уровней. Она была протестирована на 20 новых компаниях: в 85% случаев команда и я независимо определяли уровень с расхождением не более 1. Это не идеальная точность, но достаточная для практического инструмента.

Ограничения. Модель описывает преимущественно B2C и B2B SaaS компании. Для hardware, deep tech и regulated industries (фарма, авиация) она требует адаптации. Цифры (retention, NPS, выручка) – ориентиры по моей выборке, не отраслевые стандарты. Уровни не линейны: компания может быть на уровне 9 по метрикам и на уровне 5 по discovery одновременно. Модель показывает доминирующий паттерн, а не абсолютную оценку.

Эта прозрачность важна. Модель без методологии – это мнение. Модель с методологией – это инструмент, который можно проверить, оспорить и улучшить.

Начальные уровни (1–5): от хаоса к первому фокусу

1. Хаос. Продуктовая работа отсутствует, решения принимаются на интуиции фаундера. Фокус: Выживание, быстрый кэш. Артефакты: Нет артефактов.

Компания ещё не понимает, что продукт = системная работа.

2. Ручное управление. Все решения принимает один человек (фаундер/CEO). Фокус: Скорость, контроль. Артефакты: «ТЗ в голове», устные договоренности.

Ограничение роста из-за узкого горлышка.

3. ТЗ от бизнеса. Продуктовые задачи приходят сверху в виде фичей. Фокус: Реализация идей руководства. Артефакты: Backlog-фичей, ТЗ.

Команда делает «что сказали», без понимания «зачем».

4. Фича-фабрика. Продуктовая команда фокусируется на релизах, а не на ценности. Фокус: Выпускать больше фичей. Артефакты: Jira, Roadmap по фичам.

Скорость > ценность, рост технического долга.

5. Фокус на клиента. Начинают собирать обратную связь и слушать пользователей. Фокус: Интервью, фидбек, опросы. Артефакты: Customer interviews, NPS.

Впервые ценность для клиента начинает учитываться.

На этих уровнях компания учится базовым вещам: фиксировать задачи, слушать клиента, считать метрики. Главный враг – иллюзия, что «у нас и так всё работает».

Средние уровни (6–10): от метрик к командам

6. Метрики. Команда начинает работать с измеримыми показателями. Фокус: DAU, Retention, Conversion. Артефакты: Дашборды, отчеты.

Метрики впервые становятся аргументом.

7. Гипотезы. Вводится гипотезный подход. Фокус: Прототипирование, эксперименты. Артефакты: Lean Canvas, Hypothesis backlog.

Команда учится «не влюбляться» в решения.

8. Discovery. Внедряются системные процессы исследования проблем. Фокус: Jobs To Be Done, CustDev. Артефакты: JTBD-модели, CJM.

Открывается, что большая часть идей = не ценность.

9. Data-driven. Решения принимаются на основе данных, а не мнений. Фокус: A/B тесты, когортный анализ. Артефакты: Amplitude, GA, Tableau.

Споры заменяются цифрами.

10. Продуктовые команды. Формируются кросс-функциональные команды под продуктовые зоны. Фокус: End-to-end ответственность. Артефакты: OKR по зонам продукта.

Масштабируется продуктовый подход.

Здесь происходит главная трансформация: от «мы делаем фичи» к «мы добиваемся результатов». Самый болезненный переход – между 7 и 8, когда команда обнаруживает, что её гипотезы были фантазиями.

Зрелые уровни (11–15): от результатов к экосистеме

11. Outcome-driven. Главный фокус = бизнес- и пользовательский результат. Фокус: North Star Metric, OKR. Артефакты: Outcome roadmap.

Сдвиг: ценность > релизы.

12. Культура экспериментов. Эксперименты становятся системной практикой. Фокус: Rapid experimentation. Артефакты: Экспериментальные базы знаний.

Побеждает скорость обучения, а не скорость релиза.

13. Синхронизация бизнеса и продукта. Продукт = ключевой драйвер стратегии бизнеса. Фокус: Бизнес-OKR = продуктовые. Артефакты: Общая стратегия.

Продукт становится «языком бизнеса».

14. Портфельный продукт-менеджмент. Управление портфелем продуктов, а не одним. Фокус: Баланс новых и зрелых продуктов. Артефакты: Product portfolio, инвестиционные карты.

Компания умеет распределять инвестиции.

15. Продуктовая организация. Продуктовое мышление пронизывает все уровни компании. Фокус: Культура «customer obsession». Артефакты: Система знаний, продуктовый бренд.

Продукт = ДНК компании.

На этих уровнях продукт перестаёт быть «отделом» и становится ДНК компании. Меньше 5% компаний добираются до уровня 13+. Но именно здесь создаётся конкурентное преимущество, которое невозможно скопировать.

Как переходить с уровня на уровень

Ключевые переходы между уровнями

Из 14 возможных переходов пять – критические. Именно на них компании застревают дольше всего.

Переход 2 → 5: от хаоса к фокусу на клиента

Барьер: всё в голове у фаундера, продакт = секретарь, фичи = стратегия.

Что сломать: устные договорённости, культ количества фич, «мы сами знаем лучше клиента».

Что построить: первые ТЗ и бэклог, roadmap, customer interviews, UX-исследования.

Ключевой шаг: провести первые 5 интервью с реальными пользователями. Не с коллегами, не со знакомыми – с людьми, которые платят деньги.

Переход 5 → 8: от клиентского фидбека к discovery

Барьер: решения «по ощущениям», слепое следование фидбеку, слабые исследования.

Что сломать: постфактум-анализ, «мы и так знаем», имитацию гипотез.

Что построить: дашборды и BI, hypothesis backlog, JTBD, CJM, ресёрч-процессы.

Ключевой шаг: провести первый discovery-спринт – неделя, когда команда ничего не разрабатывает, а только исследует.

Переход 8 → 11: от discovery к outcome-driven

Барьер: нет привычки проверять на данных, силосная структура, фокус на output (релизы).

Что сломать: решения «по авторитету», функциональные барьеры, роадмапы-фичи.

Что построить: A/B тесты и когортный анализ, кросс-функциональные скводы, outcome roadmap и NSM.

Ключевой шаг: перевести roadmap из формата «что сделаем» в формат «чего достигнем». Звучит просто – на практике занимает 2–3 квартала.

Переход 11 → 13: от outcome к синхронизации с бизнесом

Барьер: медленные изменения, боязнь ошибок, несостыковка стратегии и продуктов.

Что сломать: «продукт живёт своей жизнью», OKR «для галочки».

Что построить: growth-команды, базу экспериментов, единую стратегию и OKR.

Ключевой шаг: вынести продуктовые цели в бизнес-OKR. Не дублировать – именно объединить. Когда CEO обсуждает retention на совете директоров – это и есть синхронизация.

Переход 14 → 15: от портфеля к продуктовой организации

Барьер: продуктовое мышление только в продуктовой команде, силосы в HR и финансах.

Что сломать: изоляцию продуктового подхода от остальной компании.

Что построить: «Product everywhere» – обучение, бренд, продуктовый подход в HR, маркетинге, финансах.

Ключевой шаг: сделать продуктовую культуру корпоративной ценностью. Не лозунгом на стене – а критерием найма, основой performance review, языком, на котором говорит вся компания.

Самый трудный переход, который я видел – не между уровнями 1 и 5, как можно подумать. Самый трудный – между 7 и 8, от гипотез к discovery. Потому что на уровне 7 команда уже чувствует себя «продуктовой». Они ставят гипотезы, делают эксперименты, говорят на правильном языке. И вдруг кто-то приходит и говорит: «Ребята, ваши гипотезы – это ваши фантазии, потому что вы ни разу не поговорили с реальным пользователем». Признать это – больно. Гораздо больнее, чем признать, что ты был в хаосе.

Кейс-стади: примеры переходов между уровнями продуктовой культуры

1. От уровня 2 (Ручное управление и хаос) → к уровню 5 (Фокус на метриках)

Компания: стартап в e-commerce в Казахстане (аналог Ozon в первые годы)

Было: решения принимались фаундером интуитивно, каждый новый фича – "чтобы догнать конкурента". Нет данных, продуктовые гипотезы не формулировались.

Проблема: высокая текучка сотрудников, низкая скорость релизов, дорогое «тушение пожаров».

Переход: наняли первого аналитика → настроили базовый трекинг в Amplitude → начали считать retention и CAC.

Артефакты перехода: дашборды, OKR по метрикам продукта, первые A/B тесты.

Результат: через 6 мес. команда перестала спорить «нравится/не нравится», стала спорить о цифрах. Конверсия в повторную покупку выросла на +15%.

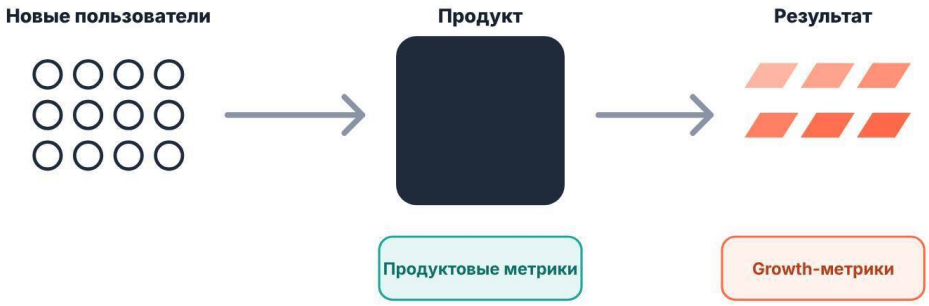


Рис. 12. Где живут продуктовые и growth-метрики

2. От уровня 5 (Метрики) → к уровню 8 (Клиент в центре)

Компания: HeadHunter (пример реальный)

Было: команда отлично считала CPA, CTR и revenue. Но на рынке падала удовлетворенность пользователей (работодателей и соискателей). Сервис был перегружен объявлениями.

Проблема: «Метрики растут, но клиенты недовольны». Высокий отток соискателей.

Переход: начали внедрять JTBD-интервью, создали отдел Customer Experience, ввели NPS и системно мерили удовлетворенность.

Артефакты перехода: Customer Journey Map, JTBD-карты, репозитории инсайтов.

Результат: после редизайна поиска и внедрения рекомендательной ленты – рост NPS на +20 п.п., удержание улучшилось.



Рис. 13. Клиент в центре: из чего складывается клиентский сервис

3. От уровня 8 (Клиент в центре) → к уровню 11 (Портфельная логика)

Компания: Яндекс (по аналогии с переходом от поиска к экосистеме)

Было: каждая команда делала продукт под своего клиента, часто дублируя функциональность (например, разные команды по картам, такси, поиску).

Проблема: разрозненные продукты, нет синергии, конкуренция между командами.

Переход: внедрили продуктовый портфель – общий customer profile, единый login и платежку, архитектура кросс-сервисных гипотез.

Артефакты перехода: портфельные roadmaps, единые OKR на несколько команд, архитектурные комитеты.

Результат: продукты стали усиливать друг друга, DAU экосистемы кратно вырос, а retention пользователей выше, чем у отдельных сервисов.



Рис. 14. Зрелость метрик: какие показатели важны на каждой стадии компании

4. От уровня 12 (Data-driven) → к уровню 15 (Системный дизайн)

Компания: Airbnb (реальный кейс из интервью CPO)

Было: все решения проверялись через A/B тесты. Но в момент кризиса (COVID-19) компания не могла полагаться только на метрики.

Проблема: цифры не успевали показывать реальность, нужно было стратегически переосмыслить продукт.

Переход: сделали системное исследование потребностей (путешествия рядом с домом, долгосрочные аренды), внедрили дизайн-мышление.

Артефакты перехода: дизайн-спринты, стратегические «нарративы», системные карты.

Результат: Airbnb выжил во время кризиса, перезапустив позиционирование и продуктовые сценарии.

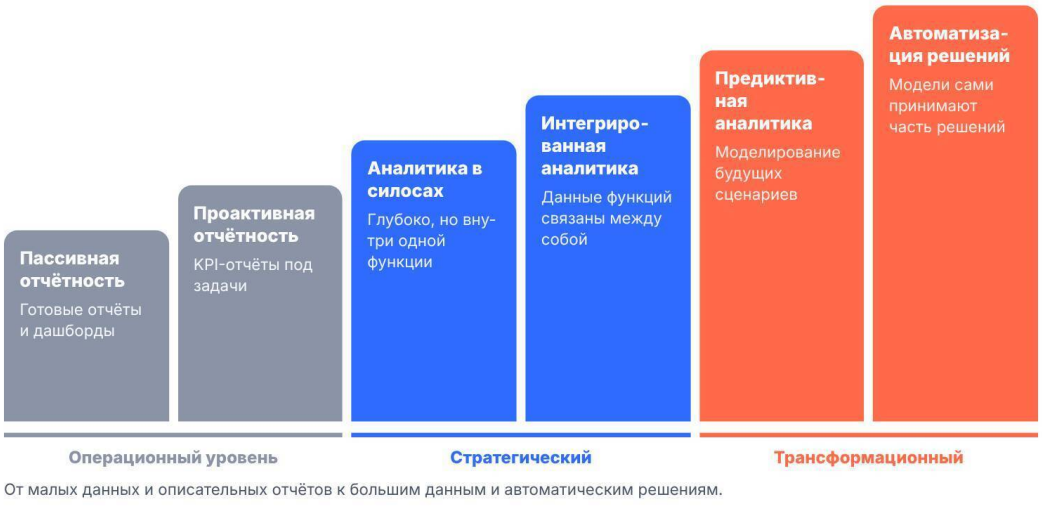


Рис. 15. Зрелость аналитики: от отчётов к автоматическим решениям

5. От уровня 15 (Системный дизайн) → к уровню выше (Организационная экосистема)

Компания: Amazon

Было: продуктовые команды отлично владели системным дизайном и клиентским опытом.

Проблема: рост компании требовал не просто «сильных продуктов», а способности создавать экосистему (AWS, e-commerce, логистика, Alexa).

Переход: внедрили модель «двухпиццевых команд», оргструктуру с автономными юнитами и общими API.

Артефакты перехода: API-first стратегия, «мета-артефакты» (PR/FAQ-документы), продуктовые принципы Амазона.

Результат: компания стала экосистемой, где продукты не конкурируют, а усиливают друг друга.



Рис. 16. Четыре стратегии выхода на рынок

6. От уровня 3 (ТЗ от бизнеса) → к уровню 6 (Метрики)

Компания: крупный банк в Восточной Европе.

Было: продуктовые команды существовали «для галочки». Продакт фактически исполнял роль секретаря – фиксировал хотелки руководителей. Решения принимались на основе политических приоритетов.

Проблема: команды быстро теряли мотивацию, потому что реализованные фичи часто не использовались клиентами.

Переход: банк запустил программу «цифровой трансформации» → наняли первых продуктовых аналитиков → внедрили дашборды в Power BI. На каждую фичу начали смотреть с точки зрения использования и влияния на конверсию/активность.

Артефакты перехода: Product Review Deck с KPI, ежемесячные метапы по метрикам, BI-дашборды.

Результат: 30% проектов, которые были в pipeline, заморозили как «бесполезные». Экономия бюджета превысила $10 млн, а команда впервые почувствовала, что делает работу, которая имеет измеримый эффект.

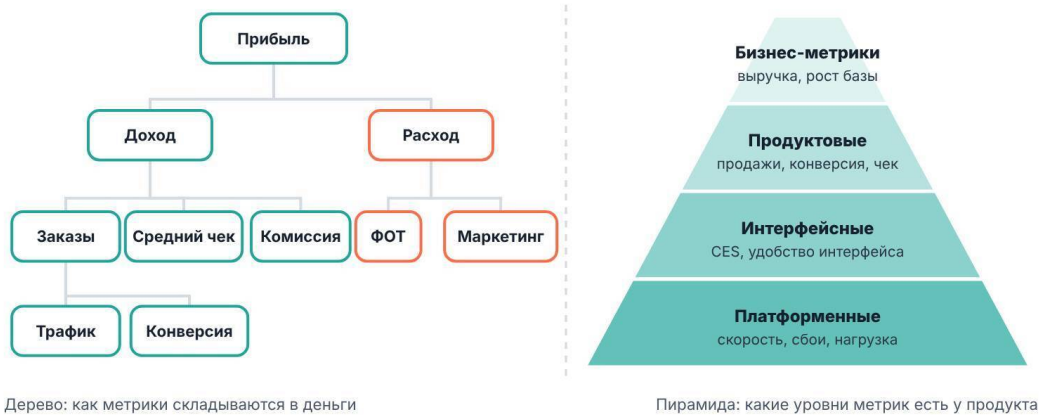


Рис. 17. Дерево метрик и пирамида метрик

Спорный тезис: NPS – бесполезная метрика для 80% компаний. Команды внедряют NPS, получают число (скажем, 32), и не знают, что с ним делать. 32 – это хорошо или плохо? Для SaaS – нормально. Для мобильного банка – плохо. Для B2B-платформы – неизвестно. NPS работает только при двух условиях: у вас есть бенчмарк в вашей отрасли и вы измеряете динамику, а не абсолют. Без этого – это число ради числа.

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.