



# Проблемы роста продуктовой компании

Даём бой прыщам и другим вызовам  
подросткового периода

Андрей Столяров



WARGAMING.NET

me

Dev -> PM -> PdM

Люблю делать правильные вещи правильно





Что обычно идёт не так?



Что можно с этим сделать?



Вопросы в конце, кроме уточнений формулировок )

Пусть 1 продукт = 1 человек





Научиться ходить и  
взаимодействовать с миром  
=  
найти и заполнить рынок

Исследовать и социализироваться  
=  
использовать новые возможности,  
позиционироваться и начать  
конкурировать



Призвание и отношения  
=  
рост, долгосрочная стратегия,  
диверсификация, партнёрство.



**Прыщи или гормональная перестройка.**  
Быстрый рост организма и изменения под  
новые цели = нахлест и дыры в  
ответственностях, дублирования решений.



Растёт объём и глубина работы, начинает повсеместно не хватать людей, появляется разрыв и посредники между бизнесом и разработкой.



Делим продукты/роли и растим людей по специализациям, масштабируем.

[Продукты: общие сервисы, тех платформа; фичи/программы]

[Люди: PO -> PdM, UX, UI, Marketing, Community Management; иерархия; НО личная ответственность]



Личные решения сверху сами по себе по-прежнему ок, но...



«Отцы-основатели» - визионеры, а не архитекторы. Мы (product management) знаем как и когда проверять личные мнения. У нас есть метрики, аналогии, умение отказывать или брать на себя риски.



Новые люди – разные привычки, а гомеостаз должен соблюдаться.



Гибкая формализация, стандарты там, где необходимо, в остальном свобода подстройки.

[F.i. стандарты business case, product vision, deployment, project reporting; свобода организации работы внутри команды разработки]



Давить вредно, так Скрябин умер.  
Здоровый образ жизни и уход за собой  
– и скоро пройдут 😊



**Самоопределение** – кем быть? к чему стремиться?

Не просто Vision & Mission statements, а всё то, что позволяет метко записать их и «заразить» людей.



Фабрика по производству серости ИЛИ ферма абстрактных коней.



Связывать цели и результаты работы на разных уровнях, найти способы транслировать внутри как совместные усилия работают на общий результат. Плотность видения повышать только с помощью живых задач, распространять и закреплять сверху.

Product Managers shout out loud!



**Преодоление эго –**

от [я хочу, мне интересно, с моей точки зрения] к  
[сотрудничеству, соперничеству, семье].

**Продукт теперь не один!**



Борьба за приоритеты, ресурсы, проблемы с общими разработками, из-за пересечений или отличий рынков



Координировать усилия прежде всего по управлению продуктами в созданной среде (программы / портфели / направления, оценка взаимных влияний – система ревью и принятия решений)



Неадекватное восприятие  
соперника.



Мониторинг рынка, SWOT,  
оценка применения находок  
соперника в собственных  
продуктах вместо отмахивания  
или слепого копирования.



Потеря лица перед сообществом.



Профессиональный подход к связям с общественностью.

Понимание позиции компании у сотрудников, без двойных стандартов.



## **Депрессия, пофигизм**

от перегиба в изменениях или слишком затяжной безрезультатной борьбы.



Слишком рьяная формализация, или внутренние разногласия, или непродуманные изменения ведут к усталости, апатии, потере изначального духа компании.



Старая-новая роль «отцов-основателей» – чувствовать ветер и грамотно менять курс, полностью вовлекая команду.

А РdМ-ы играют определяющую роль в середине компании.



Из-за перестройки организации отдельные люди теряются и подыгрывают энтропии, или даже распространяют токсичность.



Замечать, напоминать, зачем мы меняемся. Если не помогает – устранять.

Развивать навыки People Management на всех, особенно первых уровнях.



Новички могут не вливаться,  
становясь частью потерянной  
массы.



Смещаем роль «зажигалки» от  
топов к линейным менеджерам.  
PdM-ы вовлекают команду в  
развитие продукта, а не просто  
скидывают фичи.



**Сохранение ребёнка внутри**

...

Значит, сильное, упрямое - признаки смерти.

Слабое, уступчивое - признаки жизни.

Война без маневра - обречена на провал.

Если дерево не гнется - живет до первой бури.

Лао Цзы. Дао Дэ Цзин.



Никогда не останавливаем исследование мира (pivoting).

Задействуем все органы чувств (аналитика, эксперты, внутренние и внешние тесты, ...).

Сохраняем или создаём способы поиска нового – что угодно, что вносит случайность, необходимую для развития системы.

Вопросы

