 10.5281/zenodo.13823309

**ШАВРЕЙ Александр Григорьевич**  
независимый эксперт, Беларусь, г. Минск

## **РОЛЬ ПРОДАКТ-МЕНЕДЖЕРА В ФОРМИРОВАНИИ БИЗНЕС-МОДЕЛИ: ОТ ИДЕИ ПРОДУКТА ДО УСТОЙЧИВОГО РОСТА КОМПАНИИ**

**Аннотация.** В статье речь идет о том, как продакт-менеджеры участвуют в создании и развитии бизнес-моделей. Обсуждаются методы оценки жизнеспособности бизнес-идей на ранних этапах разработки продукта. Анализируется, как изменения в продукте могут привести к трансформации всей бизнес-модели компании, с примерами успешных кейсов.

**Ключевые слова:** продакт-менеджер, бизнес-модель, идея продукта, устойчивый рост компании, кейсы, рынок.

### **Актуальность исследования**

В условиях стремительного развития технологий и высокой конкуренции на глобальном рынке роль продакт-менеджера становится всё более значимой. Сегодня успех компании напрямую зависит от способности создавать продукты, которые не только отвечают потребностям клиентов, но и поддерживают жизнеспособность и адаптивность бизнес-модели. Важность продакт-менеджеров заключается в том, что они играют ключевую роль в процессе трансформации идей в успешные продукты, которые могут стать двигателем роста компании. Именно продакт-менеджеры обеспечивают связь между видением продукта и его рыночной реализацией, а также помогают адаптировать бизнес-модель под изменяющиеся условия рынка.

На фоне постоянного появления новых рынков и изменений в потребительских предпочтениях компании вынуждены оперативно реагировать на эти вызовы. Способность быстро адаптировать продуктовую стратегию и бизнес-модель к меняющимся условиям может стать ключевым фактором устойчивого роста. В этом контексте исследование роли продакт-менеджеров в формировании и развитии бизнес-моделей актуально как для стартапов, так и для уже состоявшихся компаний, стремящихся сохранить конкурентоспособность.

### **Цель исследования**

Целью данной статьи является всестороннее исследование роли продакт-менеджера в процессе формирования и развития бизнес-модели компании.

### **Материалы и методы исследования**

Материалы исследования: научные статьи, программы, отчеты по продакт-менеджменту.

Методами исследования являются: метод кейс-исследования, метод теоретического и практического анализа, метод сравнительного анализа.

### **Результаты исследования**

Бизнес-модель представляет собой стратегическую концепцию, которая описывает, каким образом компания создает, доставляет и получает ценность. В ее основе лежат несколько ключевых компонентов: ценностное предложение, клиентские сегменты, каналы сбыта, структура доходов и издержек, а также ключевые партнерства. Эти элементы помогают определить, как продукт или услуга, предлагаемые компанией, взаимодействуют с рынком и какова их роль в обеспечении прибыльности и устойчивости бизнеса.

Продукт является основой любой бизнес-модели, поскольку именно через продукт реализуется ценностное предложение компании. По данным исследования компании PwC, 72% успешных компаний считают продукт важнейшим фактором, определяющим стратегическое развитие. В этой связи продакт-менеджеры играют ключевую роль в формировании успешной бизнес-модели, так как они непосредственно отвечают за создание продукта, который соответствует запросам клиентов, вписывается в рыночные условия и при этом может стать драйвером роста.

Продакт-менеджеры участвуют в разработке продукта, влияющего на бизнес-модель,

начиная с самых ранних стадий. Они активно работают с рыночными исследованиями и анализом потребностей целевых сегментов. К примеру, компания McKinsey в своем отчете за 2020 год показала, что бизнесы, которые включают продакт-менеджеров в процесс стратегического планирования на этапе концепции продукта, увеличивают свои шансы на успешный запуск продукта на 30%. Это связано с тем, что продакт-менеджеры помогают формулировать ценностное предложение таким образом, чтобы оно точно решало болевые точки клиентов и соответствовало ожиданиям рынка.

Кроме того, продакт-менеджеры играют центральную роль в разработке MVP (Minimum Viable Product), который служит для тестирования гипотез о продукте и его бизнес-модели на реальных клиентах. MVP позволяет

минимизировать затраты на разработку и протестировать ключевые элементы бизнес-модели в реальных рыночных условиях. Это позволяет выявить слабые места, такие как неэффективные каналы продаж или неконкурентоспособное ценообразование, и внести необходимые коррективы до масштабного запуска продукта.

Изменения в продукте, проводимые на основе обратной связи от клиентов, напрямую влияют на бизнес-модель. На рисунке 1 изображена диаграмма, иллюстрирующая изменения бизнес-модели Netflix, от продажи физических DVD к модели подписки на потоковое видео. Эти изменения были инициированы на основе обратной связи от клиентов и рыночных тенденций, что привело к пересмотру структуры доходов и затрат компании.

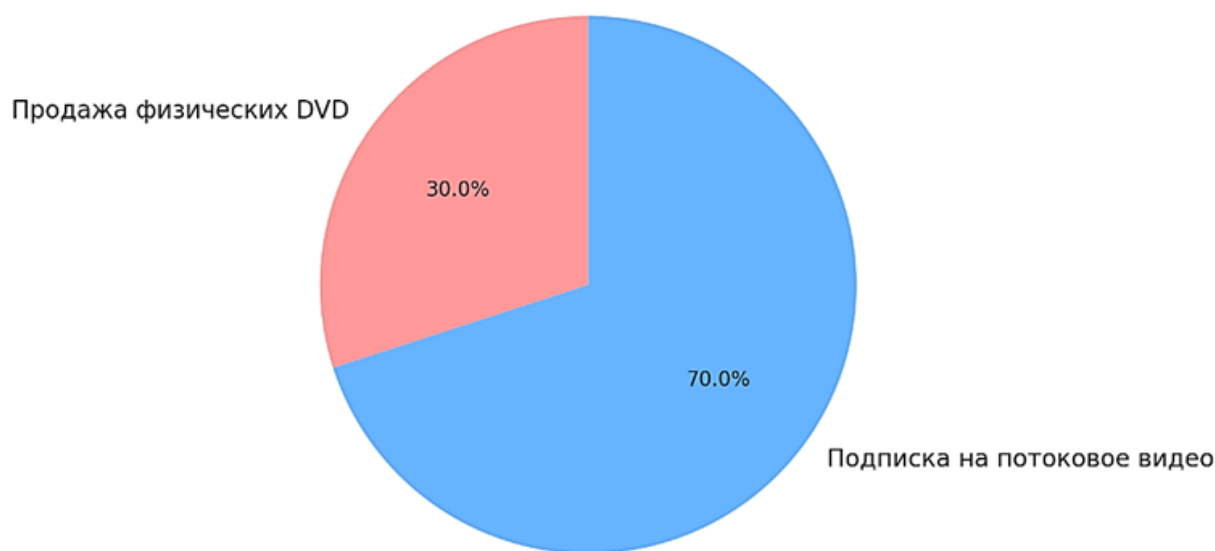


Рис. 1. Изменение бизнес-модели Netflix

Продукт, как основа бизнес-модели, также влияет на структуру доходов компании. Важно понимать, что различная структура продукта требует разной бизнес-модели. Продукты с подписочной моделью, такие как SaaS (Software as a Service), подразумевают регулярные платежи, что позволяет компаниям строить прогнозируемые потоки доходов и снижать зависимость от единоразовых продаж. Здесь продакт-менеджеры занимаются адаптацией продукта и его ключевых характеристик для увеличения жизненного цикла клиента, что, в свою очередь, напрямую влияет на прибыльность бизнес-модели.

В итоге продакт-менеджеры не только создают продукт, но и играют важнейшую роль в его позиционировании, модификации и

адаптации в рамках бизнес-модели компании. Их аналитическая работа, использование данных и тесное взаимодействие с рынком позволяет трансформировать продукт в устойчивую основу для бизнес-модели, что увеличивает шансы компании на успех в конкурентной среде [3, с. 26].

Оценка жизнеспособности бизнес-идеи на ранних этапах разработки продукта является ключевым фактором для успешного старта и развития компании. Рынок постоянно меняется, и компании, не проводящие детального анализа потребностей клиентов и рыночных тенденций, рискуют потерпеть неудачу. Это подчеркивает необходимость тщательного исследования и тестирования бизнес-идеи до того, как продукт будет выпущен на рынок.

Одним из первых этапов оценки жизнеспособности бизнес-идеи является исследование рынка. Существует несколько методов, которые помогают продакт-менеджерам и предпринимателям понять, существует ли спрос на продукт и каковы ожидания целевой аудитории. Один из таких методов – анализ конкурентов, который позволяет оценить текущие решения на рынке, определить их сильные и слабые стороны, а также выявить ниши, которые остаются неудовлетворенными. Дополнительно, рыночное исследование включает в себя сегментацию рынка, что помогает определить, какие группы клиентов могут стать наиболее перспективными для будущего продукта.

Один из наиболее эффективных методов анализа потребностей клиентов – это интервью с потенциальными пользователями и создание «профилей» клиентов. Этот подход позволяет понять, какие проблемы сталкиваются клиенты и как они могут быть решены с помощью предлагаемого продукта [4, с. 101].

После проведения исследования и сбора данных о рынке и клиентах, следующим этапом является создание минимально жизнеспособного продукта (MVP – Minimum Viable Product). MVP – это версия продукта, включающая минимальный набор функций, достаточный для удовлетворения потребностей первых пользователей и сбора обратной связи. Главная цель MVP проверить основные гипотезы бизнес-идеи с минимальными затратами времени и ресурсов. По данным отчета CB Insights, использование MVP позволяет снизить риск провала продукта на 50%, поскольку помогает выявить слабые стороны идеи до того, как продукт выйдет на рынок в полном объеме.

Одним из ярких примеров успешного использования MVP является компания Dropbox. В 2007 году вместо создания сложной и дорогостоящей платформы с полным набором функций Dropbox выпустил видеодемонстрацию своего продукта, которая показала, как пользователи смогут хранить и синхронизировать файлы. Видео позволило компании собрать более 75 тысяч заявок на ранние версии продукта, что подтвердило жизнеспособность идеи, еще до того, как был создан полнофункциональный продукт. Это пример демонстрирует, как MVP может быть не обязательно физическим

продуктом, но и способом проверить интерес клиентов через тестирование концепции.

Использование данных на ранних стадиях разработки продукта играет решающую роль в принятии правильных решений. Сбор и анализ данных позволяет продакт-менеджерам корректировать продуктовую стратегию в зависимости от реальных потребностей клиентов и рыночных условий. Одним из важных инструментов для этого является когортный анализ, который позволяет отслеживать поведение пользователей, разделенных на группы (когорты), по мере их взаимодействия с продуктом. Это помогает выявить наиболее успешные сегменты рынка, а также определить функции продукта, которые необходимо улучшить [6, с. 151].

Также широко используется A/B тестирование, которое позволяет оценить различные версии продукта или его отдельных функций. Например, компания Booking.com активно использует A/B тестирование для оптимизации интерфейса и функционала своей платформы, что позволяет ей лучше удовлетворять потребности пользователей и увеличивать конверсии. По данным Optimizely, компании, активно применяющие A/B тестирование, на 20% быстрее добиваются успеха благодаря тому, что делают решения на основе фактических данных.

Таким образом, на ранних этапах разработки продукта оценка жизнеспособности бизнес-идеи является многослойным процессом, включающим в себя анализ рынка, потребностей клиентов, разработку MVP и использование данных для принятия решений. Компании, которые применяют эти методы последовательно и эффективно, значительно увеличивают свои шансы на успех, минимизируя риски и оптимизируя продуктовую стратегию еще до выхода на рынок.

Продукт, будучи центральным элементом бизнес-модели, играет ключевую роль в её трансформации. Изменения в продукте могут влиять на множество аспектов бизнес-модели: от ценностного предложения и структуры доходов до каналов дистрибуции и партнерских отношений. В современных условиях, когда инновации становятся неотъемлемой частью конкурентной борьбы, способность адаптировать продукт под запросы рынка и потребности клиентов может привести к кардинальной

трансформации всей бизнес-модели компании [1, с. 278].

Изменения в продукте могут затронуть как саму его суть (функционал, технологическую основу), так и способы его доставки или взаимодействия с клиентами. Например, переход от продажи физического продукта к предоставлению цифровых услуг кардинально меняет структуру затрат и доходов компании. Примером этого может служить переход Adobe от модели продаж отдельных программных продуктов к подписочной модели Adobe Creative Cloud. Эта трансформация позволила компании не только создать стабильный поток регулярных доходов, но и улучшить взаимодействие с клиентами, предоставив им постоянные обновления и поддержку продукта. По данным Statista, этот переход способствовал увеличению выручки Adobe на 20% за первый год после внедрения новой бизнес-модели.

Другой яркий пример трансформации под влиянием продукта – компания Netflix, которая начала как сервис по прокату DVD, но затем переключилась на модель подписки и стриминга контента. Эта трансформация не только расширила их целевую аудиторию, но и изменила всю бизнес-модель: от логистики и хранения физических носителей компания перешла к цифровой дистрибуции, что сократило затраты на управление и предоставило новые возможности для масштабирования. Исследования показали, что после перехода к модели стриминга Netflix увеличил количество пользователей более чем в пять раз с 2010 по 2020 год, что обеспечило компании долгосрочный рост и доминирование на рынке.

Продакт-менеджеры играют важнейшую роль в инициировании таких изменений, поскольку именно они тесно связаны с продуктом и его жизненным циклом. Продакт-менеджеры, используя данные о поведении клиентов и рыночные тенденции, могут выявлять те возможности, которые на первый взгляд не очевидны. Они анализируют метрики продукта, такие как уровень удержания пользователей и жизненный цикл клиента, и на основе

этих данных предлагают стратегические изменения.

Кроме того, продакт-менеджеры играют роль медиаторов между различными подразделениями компании: они взаимодействуют как с техническими командами, отвечающими за разработку продукта, так и с маркетингом, продажами и финансовыми департаментами. Это позволяет им учитывать влияние изменений продукта на все аспекты бизнес-модели. Например, при решении перейти на подписочную модель, продакт-менеджер учитывает не только технические аспекты (как будет предоставляться услуга), но и изменения в маркетинговой стратегии (например, фокус на удержание клиентов вместо привлечения новых пользователей через единоразовые продажи) [2, с. 72].

Также важно отметить роль продакт-менеджера в оценке рисков, связанных с изменениями продукта и бизнес-модели. Продуктовые эксперименты могут быть как успешными, так и неудачными, поэтому продакт-менеджеры должны оценивать все возможные сценарии и планировать действия на случай провала. Они активно используют метрики для анализа успешности изменений.

Таким образом, изменения в продукте могут оказать значительное влияние на бизнес-модель компании, и продакт-менеджеры играют важнейшую роль в выявлении этих возможностей и управлении процессом трансформации. Успешные примеры компаний, таких как Adobe и Netflix, демонстрируют, что правильное использование продукта как драйвера изменений способно привести к значительному росту и укреплению позиций на рынке.

Продакт-менеджеры, играя ключевую роль в управлении изменениями продукта, активно используют разнообразные инструменты и методы для оценки, внедрения и контроля этих изменений (таблица). Их задача состоит не только в том, чтобы инициировать трансформацию продукта, но и минимизировать риски, связанные с изменениями, а также обеспечить успешную адаптацию продукта к новым рыночным условиям.

Таблица

**Основные инструменты и методы продакт-менеджера для управления изменениями**

Инструмент/ Метод	Описание	Результат/ Преимущества	Пример использования
Agile	Итеративный подход к разработке, фокус на быстрой адаптации и обратной связи	Ускоряет внедрение изменений, минимизирует риски	Использование в компаниях, таких как Spotify и Google
Lean	Методология минимизации затрат и исключения неэффективных процессов	Быстрое тестирование гипотез, снижение затрат	Применяется в Toyota для оптимизации производства
Анализ юнит-экономики	Оценка финансовой эффективности изменений через ключевые метрики (CAC, CLV)	Повышает рентабельность, помогает в принятии обоснованных решений	Определение выгоды подписочной модели в SaaS
A/B тестирование	Сравнение двух версий продукта для оценки эффективности изменений	Увеличение конверсий, снижение рисков внедрения новых функций	Использование в Google и Amazon
Обратная связь клиентов	Сбор отзывов через опросы, интервью, NPS	Улучшает клиентский опыт, минимизирует ненужные изменения	Использование опросов клиентов в Slack и Zendesk
Партнерства и альянсы	Взаимодействие с внешними партнёрами для внедрения изменений	Получение ресурсов и технологий, ускорение процесса изменений	Партнерство Apple с разработчиками App Store
Метрики и аналитика	Отслеживание ключевых показателей продукта (engagement rate, churn rate)	Оперативная корректировка стратегии на основе данных	Применение метрик в Pendo и Microsoft
Когортный анализ	Разделение пользователей на группы для оценки поведения	Оптимизация изменений на основе данных по когортам	Используется в e-commerce для анализа клиентских паттернов
Scrum	Фреймворк Agile для управления проектами	Повышает эффективность команды, упрощает процесс управления изменениями	Широко используется в разработке ПО, таких, как Jira

Продакт-менеджер играет центральную роль в формировании долгосрочной стратегии компании и обеспечении её устойчивого роста. Эта роль выходит далеко за рамки управления продуктом на уровне отдельных функций или коротких проектных циклов и охватывает стратегическое планирование, связанное с развитием продукта, адаптацией его к изменениям на рынке и созданием конкурентных преимуществ. В условиях динамично меняющихся технологий, растущей конкуренции и изменяющихся ожиданий клиентов продакт-менеджер становится важным стратегическим лидером, чьи решения могут определить успех компании в долгосрочной перспективе [5, с. 5].

Продакт-менеджеры не только развивают продукты, но и влияют на корпоративную

культуру компании, делая её более инновационной и ориентированной на долгосрочный успех. Ведущие компании, такие как Google, Amazon и Microsoft, активно используют продакт-менеджеров для интеграции инновационного мышления в организационные процессы. Продуктовые команды в этих компаниях получают широкие полномочия для экспериментов и внедрения изменений, что стимулирует постоянное совершенствование продуктов и поддерживает устойчивый рост.

На рисунке 2 изображены кейсы успешных компаний: Netflix, Amazon и Tesla, которые преобразовали свои бизнес-модели благодаря ключевым продуктам.



Рис. 2. Кейсы успешных компаний

1. Netflix: Трансформация через потоковый контент.

2. Amazon: Расширение через облачные технологии.

3. Tesla: Революция в автомобильной индустрии.

Продакт-менеджеры не просто управляют продуктами – они формируют бизнес-модели. Их участие в разработке продукта, оценке жизнеспособности идей и внедрении инноваций оказывает прямое влияние на устойчивость и рост компании.

Будущее продакт-менеджмента связано с дальнейшей интеграцией инноваций и данных в процессы принятия решений. С увеличением объёма информации, доступной для анализа, продакт-менеджеры будут всё чаще использовать искусственный интеллект, машинное обучение и аналитику для прогнозирования рыночных трендов, и улучшения продуктов. Появление новых технологий, таких как искусственный интеллект и интернет вещей (IoT), также создаст новые вызовы и возможности для продакт-менеджеров, что потребует от них глубоких технических знаний и гибкости.

### Выводы

Таким образом, продакт-менеджеры играют ключевую роль в современном бизнесе, где успех компании часто определяется её способностью адаптироваться к изменяющимся условиям рынка и создавать продукты, которые не только удовлетворяют потребности клиентов, но и обеспечивают долгосрочный рост. Продакт-менеджеры выступают связующим звеном между стратегией компании и

реальным рыночным спросом, обеспечивая создание продуктов, которые двигают бизнес вперёд. Их способность учитывать изменения в технологиях, поведении пользователей и динамике рынка делает их незаменимыми для поддержания конкурентоспособности компании.

### Литература

1. Аббасов М.Ш. О возможности повышения эффективности управленческих решений // Российский экономический вестник. – 2021. – № 4 (3). – С. 277-280.
2. Банкин А.М. Контент-маркетинг для роста продаж // М.: Питер. – 2017. – 272 с.
3. Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость // М.: Альпина Паблишер. – 2018. – 1012 с.
4. Соловьева Ю.Н. Управление маркетинговой компетентностью: Учебник для магистратуры // Центр научно-информационных технологий «Астерион». – 2015. – 286 с.
5. Токарев Б.Е. Современные тренды технологического инновационного продакт-менеджмента // Интернет-журнал Науковедение. – 2014. – № 1(20). – С. 1-12.
6. Трефилова И.Н., Кассюра Е.В. Оценка роли маркетинга в формировании инновационного потенциала высокотехнологичных компаний в цепочке ценности // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. – 2017. – Т. 11, № 1. – С. 149-159.

**SHAUREI Aliaksandr**  
Independent Expert, Belarus, Minsk

**THE ROLE OF A PRODUCT MANAGER IN THE FORMATION  
OF A BUSINESS MODEL: FROM THE IDEA OF A PRODUCT  
TO THE SUSTAINABLE GROWTH OF THE COMPANY**

**Abstract.** *The article is about how product managers participate in the creation and development of business models. Methods for assessing the viability of business ideas at the early stages of product development are discussed. It analyzes how changes in the product can lead to the transformation of the entire business model of the company, with examples of successful cases.*

**Keywords:** *product manager, business model, product idea, sustainable growth of the company, cases, market.*