

РОЛЬ ПРОДУКТОЛОГА В ДЕВЕЛОПМЕНТЕ НЕДВИЖИМОСТИ

Ю. В. Родионова

Московский государственный институт международных отношений (университет)
Министерства иностранных дел Российской Федерации (МГИМО МИД России), Москва, Россия

Методика создания, сопровождения и реализации инвестиционных проектов в строительстве претерпела ряд изменений, начиная с применения индустриальных технологий конца XX века с опорой на предельные нормативы обеспечения жизнедеятельности, заканчивая аналогами зарубежных премиальных проектов с яркими рекламными лозунгами. В настоящее время девелопмент испытывает необходимость в формировании целостного образа продукта, точно подобранного под потребности и интересы конечного потребителя. По аналогии с проектным управлением в сфере информационных технологий и в сфере производства товаров народного потребления, в девелопменте недвижимости сформировался запрос на новую ролевую единицу – руководитель продукта или продуктолог. В статье дается обоснование предлагаемой функциональной модели специалиста, который придаст девелоперским компаниям новый импульс и обогатит преимущества девелоперских проектов именно теми ценностями, которые формируют комфортную и экологическую городскую среду.

Ключевые слова: менеджмент продуктов в сфере недвижимости, девелопмент недвижимости, проектное управление, продуктовое управление.

Введение. Развитие девелопмента жилой и коммерческой недвижимости в нашей стране было сопряжено с переносом успешных практик организации строительного производства жилых, социально-культурных, бытовых и служебных объектов из советской эпохи в эпоху активной экспансии зарубежных девелоперских компаний на территории России. Подходы в проектном управлении капитальным строительством адаптировались к проектам, в которых заказчиком строительства начал выступать коммерческий инвестор, оперирующий финансовыми инструментами и ориентированный на скорейшую продажу инвестиционных продуктов. В публикациях и методических материалах происходило активное заимствование онтологических фрагментов предметной области девелопмента, что привело к различиям в подходах при рассмотрении девелопмента как процесса, метода и вида деятельности в различных публикациях. В целом можно определить девелопмент как метод организации инвестиционного процесса с целью извлечения выгоды, а девелопмент недвижимости как одно из направлений реальных инвестиций, результатом которого является новый объект недвижимости либо его изменение, обеспечивающее рост ценности. В случае девелопмента за вознаграждение (fee development) жизненный цикл проекта ограничен временными рамками, строго завершающимися моментом «передачи ключей» новому собственнику [1]. У застройщика, отождествляющего себя с таким девелопером, отсутствует интерес к долгосрочному поддержанию декларируемых на этапе продажи ценностей объекта недвижимости, что

в свою очередь влечет за собой снижение доверия инвесторов к инвестициям в подобные проекты.

С насыщением рынка недвижимости проектами с коротким жизненным циклом девелоперы испытывают необходимость в создании объектов недвижимости с более конкурентоспособным позиционированием, беря на себя риски как по созданию объекта недвижимости с определенным набором потребительских качеств, так по совершенствованию успешных маркетинговых находок в дальнейшем. Из коммерческого девелопмента в область жилищного девелопмента стали переноситься практики долгосрочного развития объектов (speculative development), при котором девелопер берет на себя управление инвестиционными рисками.

В международной отрасли жилищного девелопмента начала проявляться проблема слабой изученности предмета *продуктового менеджмента*. Продуктовые модели успешных проектов пытаются, порой безуспешно, воспроизвести в новых проектах маркетинговые службы, используя прошлый успешный опыт и рефлексирова на существующую рыночную ситуацию: потребительские тренды могут угаснуть через некоторое время, а уникальное позиционирование относительно конкурентных проектов, уже привлечших к себе целевых потребителей, может быть обращено к пустому сегменту рынка.

Попадание в «ловушку эксперта» снижает ликвидность иницируемых проектов, а инвесторы вынуждены быть более терпимыми к возникающим рискам и операционным убыткам при неудачном тиражировании успеха. Одной из основных причин

снижения когнитивной остроты становится вовлечение всей команды девелопмента в текущую проектную деятельность, при этом нет ответственного лидера, который сосредоточен исключительно на потребителе и на обеспечении непрерывной поставки ценностей продукта [2]. По аналогии с отраслью информационных технологий или отраслью товаров массового потребления в отрасли девелопмента возникла потребность в продуктовом менеджменте и появлении лидерской роли продуктолога в проектном офисе.

Цель настоящей статьи – определение предмета деятельности, круга обязанностей и полномочий продуктолога в девелопменте недвижимости и соответствующих ему компетенций, которым должен соответствовать отраслевой эксперт, претендующий на эту роль.

Автором применялся метод аналогий к ролям продуктового менеджмента из отраслей информационных технологий, гостиничного бизнеса и товарного производства и производилось обобщение структуры ролевой модели относительно отрасли девелопмента недвижимости.

Обзор стандартов проектного управления.

Организация строительства объектов недвижимости изначально носит характер процесса управления проектами. К основным стадиям жизненного цикла, которые проходит проект в различных стандартах, относятся инициация, планирование, исполнение, контроль, завершение. Существует ряд международных стандартов управления проектами, которые формируют общий базис знаний для менеджмента проектов. Например, широко известен и пользуется большой популярностью «Свод знаний по управлению проектами» (PMBOK), разработанный американским Институтом проектного управления (PMI). Второй по популярности является классическая «Система знаний о процессах управления проектами» (PRINCE2), разработанная Офисом государственной торговли Великобритании. Существуют также менее популярные стандарты: стандарт Международной ассоциации управления проектами (IPMA), преимущественно распространенный в Германии и Швейцарии, а также стандарт Японской ассоциации управления проектами (PMAJ), распространенный в Тихоокеанском регионе. Для объектов капитального строительства существуют расширения стандартов, как, например, «Construction extension to the PMBOK», затрагивающий такие аспекты проектов, как безопасность, экология, финансовый и претензионный менеджмент. В PMBOK жизненные циклы проектов категоризованы как предиктивные, итеративные и инкрементные. Основным эффектом проектного управления по указанным стандартам является активный контроль проекта и предоставление исчерпывающей и прозрачной информации о рисках, планах и текущей реализации проекта всем участникам.

В ответ на растущий запрос к методам управления в условиях постоянно меняющейся рыночной

среды и непрерывной коррекции заказчиками первоначальных требований в 90-х годах появилась серия методов разработки информационных продуктов, обозначенных термином гибких практик проектного управления «Agile». Успех гибкого управления начал трансформировать методы проектного управления, что проявилось сначала в появлении отдельного Agile-манифеста в 2001 году, а затем привело к расширению Свода знаний PMBOK. Шестая редакция PMBOK, выпущенная в 2017 году, определила гибкое управление проектами (Agile Practice Guide) как отдельный набор практик в управлении проектами, не разрушающих общий каркас свода знаний проектного управления [3]. Это стало первым шагом к постепенной интеграции практик гибкого управления в комплекс международных стандартов управления проектами. Во многих отраслях начали пересматривать подходы к проектному управлению, позволяя адаптировать планы к изменениям, нежели слепо следовать начальному плану; фокусироваться на взаимодействиях, а не на процессах; отдавать приоритет непрерывной поставке ценностей, а не документированию процедур; больше уделять внимание активному взаимодействию с заказчиком, нежели строгому следованию контрактным обязательствам.

Проектное и продуктовое управление.

Прежде всего, следует отделять проектное управление от продуктового. Проектное управление в классическом виде является предиктивным, предопределенным и имеет жизненный цикл «водопада» [3]. Участники проекта согласовывают сроки, ресурсы, оценивают риски и придерживаются плана до его результативного завершения. Но если проект физически требует планирования на годы, участники могут обратить внимание на то, что параллельно ходу выполнения проекта конкуренты запускают свои проекты на том же рынке, они могут перетянуть к себе клиентов и в целом обесценить проект, который устаревает в момент завершения. Как определить траекторию изменений проекта, которая будет понятна и инвесторам, и стейкхолдерам, и девелоперу в течение всего срока? Каким целям должны отвечать изменения, чтобы они были приняты сторонами?

Если рассматривать классический проектный менеджмент в строительстве, то цели проекта и требования формируются на этапе запуска проекта. Если рассматривать жизненный цикл девелоперского проекта, то внешние условия могут полностью измениться как на этапе согласования размещения объекта на земельном участке или в ходе проведения публичных слушаний, так и на этапе продаж в условиях резкого изменения рыночной конъюнктуры.

Маркетинговый менеджмент инвестиционного девелоперского продукта дает возможность настроить ряд процессов, позволяющих девелоперам выявить тренды на рынке инвестиционных продуктов, сфокусироваться на определенном сегменте рынка и организовать меры по созданию инвестици-

онной привлекательности продукта. Привлекательность достигается за счет учета внешних и внутренних факторов рыночной среды с дальнейшей оценкой достижения привлекательности в виде иррациональных и рациональных показателей готовности инвесторов к инвестированию [4]. Но классический маркетинговый менеджмент инвестиционных продуктов не позволяет обеспечить непрерывность изменений в разработке продуктов из-за фокусировки маркетинговых служб на стратегическом управлении продуктами компании в целом и вынужденном следовании результатам проектной деятельности. Необходимо обеспечить встраивание маркетингового менеджмента в проектное управление, от этапа инициации проекта до этапа его реализации.

Непрерывная поставка ценностей продукта.

Продукт как объект маркетингового менеджмента имеет собственный жизненный цикл: разработка, внедрение, рост, зрелость и спад, при этом продукт может создаваться девелопером в ходе выполнения нескольких проектов. Продукт может адаптироваться к особенностям отдельных проектов, а при потере интереса со стороны потребителей может быть как выведен из оборота, так и преобразован в другой продукт. Продукты постоянно обогащаются потребительскими ценностями, которые можно создавать или выявлять у потенциальных потребителей как в процессе начальной разработки, так и в процессе получения обратной связи от новых обладателей готового продукта.

Заказчики и исполнители в динамичных и гибких проектах могут договориться о том, что целью каждого отдельного проекта является не столько обеспечение нормативных требований, сроков, бюджетов и следование начальным требованиям, сколько непрерывная поставка ценностей потребителям продукта. Все, что не требуется или не имеет ценности в продукте, признается помехой при реализации проектов. Проекты могут быть выстроены в параллельные конвейеры с множеством коротких итераций, в которых могут корректироваться начальные требования, добавляться новые или удаляться те, что не развивают ценности продукта [5].

В экспертной среде российской ИТ-отрасли признана распространенной следующая ролевая модель. Минимальный сегмент проектного конвейера – это команда разнопрофильных специалистов, которая управляется Лидером команды (Team lead). Лидер команды либо распределяет задачи в непрерывном потоке процессов (Kanban), либо распределяет задачи в коротких циклах команды, ориентируясь на трудно-прогнозируемые краткосрочные цели, требующие командного взаимодействия (Scrum). Лидер команды взаимодействует либо с Менеджером проекта (Project manager), либо с Владелец продукта (Product owner). Если работа команды ведется с менеджерами проектов, то контакт команд с владельцами продуктов минимален, управление требованиями и планами ведется через менедже-

ров проектов. При этом менеджеры проектов замыкают на себя коммуникацию как с заказчиками, инвесторами, так и с владельцами продуктов. Для небольших проектов возможен вариант, при котором владелец продукта непосредственно взаимодействует с отраслевыми командами, детализируя требования с точки зрения развития продукта, и корректирует структуру работ и приоритеты с менеджерами проектов.

Если продуктов и проектов много, то появляются такие управленческие структуры, как Проектный офис (PMO) и учреждается роль Руководителя владельцев продуктов (Chief Product Owner), который координирует деятельность владельцев продуктов и согласовывает общие маркетинговые стратегии в компании с маркетинговым подразделением. В девелопменте недвижимости эту роль осуществляет продуктолог.

Роль Продуктолога. Проверка отдельных требований на предмет формирования ценности продуктов производится в контакте с Продуктологом, который держит в своем сознании карту ценностного предложения и дорожную карту развития одного или нескольких продуктов, за которые он отвечает. Именно Продуктолог может сказать, какие требования к продукту являются блокирующими очередную веху развития продукта, какие внешние и внутренние требования являются менее приоритетными и могут остаться в очереди (backlog), а какие должны быть взяты в работу в следующем проектном цикле [6]. Задача Лидера команды и Менеджера проекта, в свою очередь, не сорвав общий план проекта, скорректировать структуру работ, сообщить Продуктологу о достижимости целей дорожной карты, ценой каких ресурсов это достигается, за счет каких отклоненных требований и какие риски появляются в связи с внесенными изменениями в план. Таким образом, функция Продуктолога – обеспечение непрерывной поставки согласованных по времени и между участниками требований, которые формируют ценности продукта и соблюдения сроков проектов, в которых он задействован.

Продуктовый менеджмент в различных отраслях изучает, прежде всего, потребителя, его привычки, опасения, интересы, систему ценностей, ориентируясь на долговременное взаимодействие потребителя и продукта. Одним из способов формирования продуктового предложения является создание новых потребностей, новых моделей потребления, новых атрибутов самоидентификации потребителя и его самовыражения. Поток ценностей должен непрерывно поставляться существующим и будущим потребителям сообщениями о развитии продукта. Даже если физический продукт находится в незавершенном виде, ценность продукта растет, в том числе за счет ожиданий.

Самые значимые моменты развития продуктов обозначаются вехами в Дорожной карте. С вехами синхронизируются действия Проектного офиса, этапы и содержание информационных кампаний

в социальных медиа, а также обеспечивается вовлечение и сопричастность всех участников команд, задействованных в развитии продукта.

Таким образом, Продуктолог должен обеспечивать следующие функции:

- формирование ценностного предложения и видения продуктов, которыми он управляет или владеет;
- формирование бизнес-моделей и дорожных карт продуктов, согласованных с инвесторами;
- организация или непосредственный «уход» за очередью задач для команд, включая уточнение требований, оценку сложности выполнения, разбивку на более простые, исключение из очереди;
- оперативная приоритизация выполняемых командами задач в рамках коротких итераций, детализация задач, корректировка требований;
- управление рисками совместно с руководителями проектов или лидерами команд;
- коммуникация с инвесторами, заказчиками и маркетинговым подразделением для предоставления обратной связи по развитию продукта, рискам и возможностям.

Эффективность Продуктолога резко снижается, если он не владеет знаниями в области маркетинга, социальных медиа, в сфере девелопмента и управления проектами, но еще больше снижается, если он вынужден совмещать в себе роли Менеджера проектов, Маркетолога, Менеджера проектного офиса, Лидера команды и Фасилитатора¹ команд (Scrum Master). В этом случае удержание фокуса внимания на продуктах и потребителях теряется, ему становится сложнее выполнить приоритизацию задач против «интересов проектов». Продуктолог не может проводить качественные маркетинговые исследования и готовить информационный контент, этим должны заниматься профильные специалисты, способные непредвзято создавать содержание образа продукта и его взвешенную оценку. Очень важно обеспечить взаимодействие с Бренд-менеджером для согласования подходов к проектированию образов продуктов в контексте основного бренда компании, или зонтичного бренда группы компаний, или продуктовых линеек.

Поэтому Продуктолог осуществляет взаимодействие с такими ролями как:

- Проектный офис или Менеджер проекта (для небольших компаний);
- Лидеры команд (для небольших компаний);
- Маркетинговое подразделение;
- Бренд-менеджер (управление образами продуктов под брендом компании);
- Заказчик (Stakeholder), Инвестор;
- Экономисты (расчеты оценочных затрат и финансовых потоков в бизнес-моделях).

Выводы. Материал, изложенный в настоящей статье, может быть использован на практике для

построения эффективных команд в горизонтально-структурированных или матрично-структурированных девелоперских организациях, где назрела острая необходимость в применении *продуктового менеджмента*. Снижение маржинальности девелоперского бизнеса в России из-за ряда факторов, включая уменьшение фонда свободных муниципальных земель, обеспеченных инженерной, социальной и транспортной инфраструктурой, роста экологической активности населения, а также снижения активности жилищных инвесторов в отношении недорогого жилья, может послужить стимулом к созданию современных форм управления, требующих от девелопера максимальной гибкости управления. Особое внимание следует уделять образу продукта и способности управлять им, используя штатные механизмы организации, без перекалывания ответственности между членами сложившихся коллективов.

В теоретическом плане настоящее исследование определяет каркас роли продуктолога. Актуальным является также исследование различных аспектов, касающихся уровня профессиональной подготовки продуктологов, модели компетенций продуктолога и моделей его взаимодействия со специалистами других ролей, занятых в девелопменте.

Литература

1. Бачуринская И. А. Планирование и прогнозирование проектов девелопмента: учебное пособие. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2021. – 118 с.
2. Degan B. Why Real Estate Development Needs «Product Development» // Medium. 2018. 13 April. URL: <https://medium.com/@btdegnan/why-real-estate-development-needs-product-development-c3d1bd1be52> (дата обращения: 03.01.2023).
3. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Sixth Edition / Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2017. – 760 p.
4. Кондратофф М. А. Методологические основы управления маркетингом инвестиционного продукта в сфере гостиничной недвижимости для частного инвестора: основные понятия и специфика // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2016. № 7. С. 58–69.
5. Olsson O. E. N., Sørensen A., Leikvam G. On the Need for Iterative Real Estate Project Models – Applying Agile Methods in Real Estate Developments // Procedia Economics and Finance: 8th Nordic Conference on Construction Economics and Organization. 2015. Vol. 21, PP. 524–531. DOI: 10.1016/S2212-5671(15)00208-7.
6. Kantola K., Vanhanen J., Tolvanen J. Mind the product owner: An action research project into agile release planning // Information and Software Technology. 2022. Vol. 147. Article 106900. DOI: 10.1016/j.infsof.2022.106900.

¹ Фасилитатор (от англ. *facilitator*, от лат. *Facilis* «легкий, удобный») – это человек, обеспечивающий успешную групповую коммуникацию.

Сведения об авторе

Родионова Юлия Валерьевна – кандидат технических наук, заместитель директора Школы бизнеса и международных компетенций Федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Московский государственный институт международных отношений (университет) Министерства иностранных дел Российской Федерации» (МГИМО МИД России), Инженер года – 2022, Москва, Россия.

ORCID: 0000-0002-5946-6361

E-mail: rodionova1980@mail.ru

REAL ESTATE PRODUCT MANAGER ROLE

Yu. Rodionova

Moscow State Institute of International Relations (University) of the Ministry of Foreign Affairs of the Russian Federation, Moscow, Russia

The methodology of creating, supporting and implementing investment projects in construction has undergone many changes, from the use of industrial technologies of the late 20th century with strict compliance on standards of livability to the analogues of foreign premium projects with bright advertising slogans. Currently, development is experiencing the need to form a holistic image of the product, precisely tailored to the needs and interests of the end consumer. Similar to the project management in IT and FMCG sectors, there is a demand in real estate development for a new role unit - product manager or a productologist. The article provides a rationale for the proposed functional model of a specialist who will give a new impetus to development companies and enrich the benefits of development projects with exactly those values which form a comfortable and environmentally friendly urban environment.

Key words: product management in the real estate, real estate development, project management, product management.

References

1. Bachurinskaya I. A. *Planirovaniei prognozirovaniye proektov developmenta: uchebnoye posobie* [Planning and forecasting of development projects: tutorial], St. Petersburg: Izd-vo SPbGEU, 2021, 118 p.
2. Degnan B. Why Real Estate Development Needs "Product Development", Medium, 2018, 13 April. Available at: <https://medium.com/@btdegnan/why-real-estate-development-needs-product-development-c3d1bd1be52> (date of application: 03.01.2023).
3. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Sixth Edition, Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2017, 760 p.
4. Kondratoff M. A. Methodological foundations for the marketing management of a hotel property investment product for the private investor: basic concepts and specificities, *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra*, 2016, No. 7, pp. 58-69. (In Russ.)
5. Olsson O. E. N., Sørensen A., Leikvam G. On the Need for Iterative Real Estate Project Models – Applying Agile Methods in Real Estate Developments, *Procedia Economics and Finance: 8th Nordic Conference on Construction Economics and Organization*, 2015, Vol. 21, pp. 524-531. DOI: 10.1016/S2212-5671(15)00208-7.
6. Kantola K., Vanhanen J., Tolvanen J. Mind the product owner: An action research project into agile release planning, *Information and Software Technology*, 2022, Vol. 147, Article 106900. DOI: 10.1016/j.infsof.2022.106900.

About the authors

Yuliya V. Rodionova – Cand. Sci. (Engineering), deputy director of MGIMO School of Business and International Proficiency of Federal state autonomous institution of higher education «Moscow State Institute of International Relations (University) of the Ministry of Foreign Affairs of the Russian Federation», Engineer of the 2022 year, Moscow, Russia.

ORCID: 0000-0002-5946-6361

E-mail: rodionova1980@mail.ru